

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA EMPRESARIAL

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS
PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UN DEPARTAMENTO DE
CALL CENTER CASO: ECUASISTENCIA S.A. COMPAÑÍA
DE ASISTENCIA DEL ECUADOR**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EMPRESARIAL**

**GEOVANNA PATRICIA CRIOLLO TULCANAZA
patykolita200@yahoo.es**

**DIRECTOR: ING. VINICIO REINOSO
vinireinoso@hotmail.com**

2008

DECLARACIÓN

Yo, Geovanna Patricia Criollo Tulcanaza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y normatividad institucional vigente.

.....
Geovanna Patricia Criollo Tulcanaza

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Geovanna Patricia Criollo Tulcanaza, bajo mi supervisión.

.....

Ing. Vinicio Reinoso
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A mi reina querida, mi mamita Yolita y a mi papito del alma, mi Bolita, por todo su infinito amor, por su dedicación, por cuidar de mi, por cultivar en mi, valores que han sido las herramientas más valiosas para tomar mis propias decisiones, por no fallarme nunca, porque desde cuando me separé de ellos con su voz han sabido transmitir todo su amor y preocupación para que yo esté bien, por su apoyo incondicional y por el respaldo que siempre he tenido de contar con unos seres tan maravillosos como ellos.

A mi ñaña Maga, a mi ñaño Dean y a mi chiquito Dilan por estar siempre conmigo apoyándome en todo, por su alegría y ocurrencias que han hecho que tenga los mejores recuerdos dentro de mi corazón y por formar parte de todos los buenos y malos momentos que juntos hemos compartido y sobre todo por creer en mí.

A todos Ustedes gracias, porque aunque este lejos nunca me han olvidado y a la distancia han sabido brindarme todo el amor del mundo y me han dado las fuerzas que he necesitado para salir adelante.

A mi mamita Esther que aunque ya no pudo estar conmigo físicamente, sé que desde el cielo está bendiciendo mis pasos. Y a mi mamita Lupe que siempre con su ternura y comprensión ha sabido ganarse el título de la mejor abuelita del mundo.

A toda mi familia que ha formado parte de mi vida y con quienes he compartido mil cosas que nos han permitido unirnos y ser una gran fuerza de apoyo.

A aquel ser que ha sido mi apoyo, mi luz, mi fortaleza, aquel que con su linda forma de ser se fue ganando día a día mi confianza, respeto y cariño, a ese ser tan extraordinario que Dios me permitió conocer, aquel que ha compartido mis momentos alegres y ha estado conmigo en los peores momentos de mi vida, aquel que a pesar de todo se mantiene ahí siendo un soporte, aquel que es feliz sinceramente con mis alegrías y mis triunfos y aquel que llora conmigo en mis dificultades y me da aliento para seguir. Tatico gracias por ser mi ángel.

AGRADECIMIENTOS

A mi testigo más fiel, leal, incondicional y sobre todo compañero de mil luchas, a mi Dios, que ha estado conmigo compartiendo cada día y brindándome su mano amiga a lo largo de toda mi vida. A ese ser que no hace falta verle sino sentirle dentro de mi corazón, al que día a día me ha dado la oportunidad de crecer como persona, de volver a empezar después de una caída, a aquel que con su amor me ha sabido indicar el camino que debo seguir, al que me ha hecho sentir siempre esa fortaleza para continuar y jamás darme por vencida pese a cualquier obstáculo, a ese ser que me bendijo con unos padres tan maravillosos, que han dedicado su vida entera, por brindarme una formación académica y en valores, principios y enseñanzas que han hecho de mi una mujer de bien; son la mejor fortuna que puedo tener.

Un agradecimiento desde lo más profundo de mi corazón al Ing. Vinicio Reinoso, por su valiosa asesoría y experiencia brindada, por su ayuda desinteresada, por compartir su valioso tiempo y sobre todo por sus palabras de aliento cuando más lo he necesitado para la culminación de este proyecto.

A mis profesores que con sus enseñanzas me han formado profesionalmente y me han dado todas las herramientas para continuar con mi vida laboral.

A los Directivos y todo el personal de Ecuasistencia S.A. quienes me abrieron las puertas de su empresa, brindándome toda la ayuda necesaria para poder desarrollar un trabajo acorde a lo planificado.

A los ejecutivos de las empresas de seguros y bancos y de empresas de call center que contribuyeron significativamente en la realización de mi proyecto con la información que me proporcionaron.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de determinar si es viable o no la implementación de un departamento de Call Center dentro de Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador. Este proyecto contiene seis capítulos los cuales se resumen a continuación:

El primer capítulo contiene una introducción, que consta de dos partes principales: la primera de antecedentes y contiene el planteamiento, la justificación, la formulación y sistematización del problema, los objetivos generales y específicos del proyecto, las hipótesis y una pequeña descripción de la empresa que se analizó y de los servicios que actualmente ofrece dicha empresa; la segunda parte contiene el marco teórico que se tomó de referencia para sustentar el desarrollo del proyecto.

El segundo capítulo de entorno, mercado y direccionamiento contiene tres partes fundamentales: la primera consta de un estudio del macro y micro ambiente en el que se desarrolló el nuevo departamento de Call Center, de modo que permitió identificar tanto las oportunidades y las amenazas que se presentaron en el mercado, como las fortalezas y las debilidades que tenía la empresa; la segunda parte consta de un análisis del mercado de call center que permitió identificar el perfil de los consumidores, la competencia y los precios del servicio de call center ; y finalmente la tercera parte consta del direccionamiento estratégico de la empresa una vez implementado el Call Center, en el que se definió la misión, visión, objetivos corporativos, los principios y sus políticas.

En el tercer capítulo denominado diseño organizacional y de mercadeo, se presentó el plan de organización del nuevo departamento de Call Center, en el que se detalló sus funciones generales, una estructura organizacional con base lineal, el personal requerido para llevar a cabo las operaciones del Call Center, el mismo que constó de un Jefe de Call Center, un asistente, veinte operadores y cuatro auditores de llamadas y el correspondiente análisis de cargos. Además, se presentó el plan de operación, que contenía los recursos físicos requeridos para

la prestación del servicio, tales como líneas telefónicas, muebles y equipos de oficina, equipos de computación y de comunicación y se detallaron principalmente las actividades operacionales dentro del departamento de Call Center con sus respectivos diagramas de flujos, las mismas que se clasificaron en cuatro: llamadas salientes de telemarketing o ventas de servicios de asistencia, auditoría de llamadas de ventas realizadas por operadores, reporte de llamadas a clientes y llamadas entrantes de los usuarios de servicios de asistencia. Finalmente se definió un plan de marketing que permitirá asegurar las ventas del nuevo servicio en un futuro.

En el cuarto capítulo se realizó el estudio y la evaluación financiera de modo que permitió definir que si es factible su realización. Obteniendo un VAN de 276.345.12 obviamente mayor que cero, con una TIR de 85% que comparada con una TMAR del 28 % es mayor; por lo tanto se considera al proyecto como aceptable.

El quinto capítulo de implementación y control del proyecto contiene el correspondiente cronograma de implementación y las medidas de control del proyecto, de modo que permitió tener una planificación adecuada de las actividades que se requieren realizar para dicha implementación y de las medidas de control para monitorear la ejecución de las mismas.

Como capítulo final se muestran las conclusiones y recomendaciones más relevantes con la elaboración del proyecto; la principal conclusión fue que el 91% de las empresas de seguros y bancos encuestadas contrataría el servicio de Call Center como un medio efectivo de comunicación con sus clientes para ofertar sus servicios, demostrando una preferencia por el servicio que se pretende implementar; por lo que se garantiza que se contaría con los suficientes clientes para el éxito del proyecto. La recomendación principal fue la capacitación continua que se deberá brindar al departamento de Call Center en las últimas tendencias de servicio ya que ellos constituyen la fuerza de ventas.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos cinco años el sector de los servicios ha tenido un crecimiento constante ya que se sabe que el mismo brinda una rentabilidad razonable. Según las entrevistas realizadas el 18 de Mayo del 2007 a ejecutivos del sector de seguros, el mercado asegurador ecuatoriano se crecido de manera consistente desde el año 2000, cuando el mercado alcanzaba los USD \$200 millones de primas recibidas, llegando a USD \$ 616 millones para el año 2006, esto es un 13,4% más que el primaje registrado en el 2005, es decir, un crecimiento aproximado de 13.4%.

En el Ecuador se tienen 37 clases de seguros, pero los más utilizados y conocidos en el medio según las estadísticas publicadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros son: vehículos, vida en grupo, asistencia médica, incendio y líneas aliadas, transporte, etc.

Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador es una entidad dedicada a gestionar las carteras reaseguradas por MAPFRE Asistencia (Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España); también mantiene diversos contratos de servicios con aseguradoras del país, desarrollando programas de asistencia en viaje, asistencia hogar, legal, garantía mecánica, asistencia exequial, entre otras. Así mismo, pone en práctica programas de asistencia a vehículos pesados y servicios complementarios para compañías de seguros, tales como: asistencia al automóvil, personas, hogar, viaje, Financiero y Legal a numerosos clientes corporativos.

Para el sector de servicios de asistencia a vehículos, asistencia domiciliaria, asistencia médica y asistencia legal es importante el respaldo de un servicio de Call Center como una herramienta para responder a la interacción entre la empresa y sus usuarios; oportunidad que la empresa toma en cuenta para poder ampliar su gama de servicios, a través de la implementación de un departamento de Call Center; con la finalidad de lograr obtener total confianza de los clientes corporativos ya se pretenderá llegar a sus clientes con un máximo acercamiento, ofreciendo de manera personalizada todos los beneficios que pueden obtener las personas al formar parte de los clientes corporativos, así como también la diferenciación que caracterizará al realizar promociones, servicios adicionales y eventos a los que los clientes corporativos invitan formar parte.

Para la implementación de un departamento de Call Center, Ecuasistencia S.A. requiere de una herramienta administrativa que le permita tener conocimiento de los recursos que le serán necesarios para poder brindar este servicio.

Ecuasistencia no dispone de un documento guía que le permita realizar una adecuada planificación tanto de los recursos que le serán necesarios para llevar a cabo el proyecto; así como también de las diferentes actividades y acciones a ejecutarse de modo que le permita ofrecer a sus clientes un servicio de calidad y al mismo tiempo obtener una rentabilidad del negocio.

Será necesario tener conocimiento de las oportunidades que le ofrece el mercado así como también de sus amenazas, al igual que se deberá trabajar en minimizar sus debilidades y aprovechar al máximo sus fortalezas.

Igualmente, será necesario disponer de una planeación, que le permita tener una estructura básica, dando coherencia y compatibilizando variables como: los objetivos de la empresa, la división del trabajo y coordinación de las unidades, las personas que deben realizar el trabajo y la elección de cómo se hará el trabajo.

Finalmente, Ecuasistencia no tiene establecido un plan que permitirá asegurar las ventas del nuevo servicio que se ofrecerá; así como también no tiene establecido

cómo se va a obtener el capital para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento y cómo se va a financiar el crecimiento de éste y finalmente qué beneficios va a generar la inversión realizada.

Es así que la presente investigación servirá de guía para que Ecuasistencia S.A. pueda implementar un departamento de Call Center teniendo en cuenta la investigación científica administrativa que lleve a resultados coherentes y exitosos.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Con el diseño de un Plan de Negocios para el funcionamiento un departamento de Call Center, se podrá obtener una estructura de apoyo para una empresa de servicios; dicho plan servirá de guía para tener una descripción detallada de los servicios que se ofrecerán, las oportunidades del mercado y cómo estará dotado de recursos que permitirán ser competitivos en el mercado. También, es importante considerar que el Plan de Negocios será un modelo de simulación, que indicará, los efectos significativos que pudieran resultar y aquellos problemas que derivarán en otro resultado distinto a lo previsto, tanto en la transacción como en el período de implementación, para poder depurarlos oportunamente.

Posteriormente, con la implementación de un departamento de Call Center, Ecuasistencia S.A. tendrá la posibilidad de brindar a sus clientes corporativos servicios especializados en las ventas de asistencias en viajes, hogar, médica, exequial, entre otras, a través del teléfono; ampliando de esta manera los servicios que la compañía brinda, logrando de esta manera la fidelización de sus clientes corporativos, además que le permitirá buscar nuevos clientes.

Por otra parte la empresa puede brindar el mismo servicio a varias compañías utilizando el mismo recurso humano reduciendo así los gastos por nómina de personal. A pesar de que existen muchas compañías de call center que brindan variedad de servicios extras a través del teléfono, en el mercado existe mucha

demanda insatisfecha, debido a que el servicio que brindan no se enfoca en un sector específico sino que se lo brinda a empresas de distintos sectores.

Ecuasistencia S.A. a través del Call Center podrá brindar a sus clientes corporativos ventajas, tales como: mejorar su imagen corporativa ante sus clientes, aumentar la capacidad de relacionarse con el mercado, ahorrar tiempo, reducir costos, mejorar el nivel del servicio, fidelizar a sus clientes, contar con un equipo de trabajo suplementario.

Se debe tener en cuenta que se habla de un mercado donde el consumidor es la parte más dura e inflexible ya que exige que se le brinden soluciones a sus respuestas de servicio adquirido; por lo que el Call Center pretende ser una herramienta de ayuda para brindar respuestas inmediatas a clientes exigentes.

Las principales razones por las cuales algunas compañías se deciden por la contratación de estos servicios se debe a la necesidad de ganarle a la competencia, la falta de know how dentro del área y la falta de experiencia que estas empresas deben poseer; además que, al decidirse por la contratación de servicios profesionales con una empresa especializada pueden ver que sus costos bajan, al igual que las quejas de sus clientes finales.

El call Center se desarrollará en sectores nuevos, los mismos que se encuentran en constante crecimiento debido a que a medida que pasa el tiempo, los avances tecnológicos hacen y comprometen a la búsqueda de la calidad total, jugando un papel muy importante el mejoramiento continuo que permita obtener la satisfacción de los clientes.

A través del diseño e implementación de un Plan de Negocios para el funcionamiento del departamento de Call Center, Ecuasistencia S.A. podrá contar con una herramienta de apoyo para las empresas que gozan de este servicio ya que a través de un medio "el teléfono" debidamente integrado a una computadora se podrá llegar al cliente a la mayor brevedad del caso.

1.1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.3.1. Formulación del Problema

¿Cómo un Plan de Negocios posibilitará en el futuro que el servicio de Call Center en Ecuasistencia S.A., funcione en forma ordenada y sistemática, detallando los aspectos operacionales y financieros?

1.1.3.2. Sistematización del Problema

¿Cómo se podrá obtener y analizar la información del mercado con la finalidad de establecer estrategias con las que iniciar la actividad empresarial?

¿De qué manera se puede asegurar el enfoque organizacional de Ecuasistencia S.A. con la implementación de un departamento de Call Center?

¿De qué manera se podrá estructurar, dividir y asignar las responsabilidades en el departamento de Call Center de Ecuasistencia S.A.?

¿Cómo se podrá estructurar el plan de operaciones?

¿De qué manera se podrá asegurar los ingresos por la venta de los servicios prestados por el departamento de Call Center?

¿Cómo se podrá asegurar la sostenibilidad financiera del proyecto?

1.1.4. OBJETIVOS

1.1.4.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de negocios que permita el eficaz y correcto funcionamiento de un departamento de Call Center perteneciente a Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador.

1.1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para obtener información pertinente a un Call Center.
- Proponer un direccionamiento estratégico en la empresa Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador considerando las operaciones del departamento de Call Center.
- Desarrollar un plan de organización que permita establecer claramente las responsabilidades mediante organigramas administrativos y operativos.
- Establecer un plan de operación que permita definir los insumos y su proceso de transformación mediante diagramas de procesos.
- Determinar un plan de mercadeo que asegure las ventas del departamento de Call Center.
- Determinar un plan financiero que viabilice el funcionamiento del departamento de Call Center.
- Realizar la implementación y control del proyecto.

1.1.5. HIPÓTESIS

Mediante el diseño e implementación de un Plan de Negocios para el correcto funcionamiento de un departamento de Call Center en Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador se posibilitará mejorar el servicio al cliente y generar ingresos económicos a futuro.

1.1.6. LA EMPRESA

1.1.6.1. Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador

Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador, fue constituida el 02 de Mayo de 1995 y fue la primera compañía de asistencia en el Ecuador, dedicada a gestionar las carteras reaseguradas por MAPFRE Asistencia; así como también diversos contratos de servicios que mantiene con aseguradoras del país.

Cuenta entre sus clientes con una treintena de compañías de seguros, varias marcas de automóviles y las principales compañías de telefonía móvil del país, para las que desarrolla programas de Asistencia en Viaje y Asistencia Domiciliaria.

1.1.6.2. Servicios que se ofrecen

Ecuasistencia S.A. pone a disposición una gama de servicios los mismos que se describen a continuación:

a) Asistencia al Vehículo: Es el conjunto de prestaciones a las que tiene derecho el beneficiario, por lo general como consecuencia de un accidente, avería o robo de su vehículo. Dentro de este servicio se puede enunciar: servicio de grúa en accidente y avería Km. 0, auxilio mecánico, gastos de hotel por inmovilización, pago del desplazamiento de ocupantes, localización de piezas y repuestos, conductor profesional, entre otros.

b) Asistencia al Hogar: Es el tipo de prestaciones que se otorgan al bien inmueble de propiedad del asegurado, que contempla las reparaciones al mismo dentro de las coberturas y servicios especificados. Dentro de esta asistencia se brinda beneficios como: reparaciones de emergencia en plomería, cerrajería, electricidad y vidrios, servicio de conexión, entre otros.

c) Asistencia Médica: Es la que se presta al asegurado como consecuencia de enfermedad, accidente o fallecimiento, cualquiera que sea el medio de desplazamiento utilizado y ocurrido durante el viaje. A través de la asistencia médica se pretende brindar servicios como: mediphone, asesoría Médica, envío de ambulancia al domicilio, envío de médico a domicilio, entre otros.

d) Asistencia en Viajes: Se pone a disposición una amplia gama de seguros de viaje que se adaptan a las necesidades de cada desplazamiento y al destino proporcionando, en tiempo real, la asistencia adecuada donde el asegurado la necesite. Dentro de los beneficios tenemos: gastos por accidente o enfermedad, pérdida o demora de equipajes, repatriaciones sanitarias o funerarias, desplazamiento de acompañantes, adelanto de fondos, transmisión de mensajes urgentes, entre otros.

e) Asistencia Legal: La asistencia legal es un servicio de asesoramiento jurídico telefónico, o vía email, ofrecido por abogados especializados, que resuelven cualquier cuestión legal que pueda plantearse al asegurado en el ámbito de su vida.

f) Asistencia Exequial: La asistencia exequial consta de los siguientes beneficios: coordinación en caso de fallecimiento, trámites legales, cámara de frío por 24 horas, velación por 24 horas, cofre, arreglos florales y servicio de cafetería, cortejo fúnebre y traslado del cuerpo en carroza hasta el cementerio, libro de condolencias y tarjetas de agradecimiento, entre otros.

g) Programas de Garantía Mecánica: Existen los siguientes beneficios: garantía mecánica que es nominada de componentes eléctricos y mecánicos para el vehículo usado, de hasta 10 años de antigüedad y garantía extendida que es un contrato de servicio, que consiste en extender la garantía original del fabricante por 1 o 2 años adicionales.

h) Programas de Tarjeta de Crédito: Los programas de tarjeta de crédito ofrecen protección contra robo o uso fraudulento, protección contra atraco en cajero, protección de compras, garantía de mejor precio, entre otros.

1.1.6.3. Localización del proyecto

La compañía donde se desarrollará la nueva línea de negocio se encuentra ubicada en la Av. 12 de Octubre N° 19-42 y Luis Cordero, Edificio “World Trade Center”, Torre “A”, 2do. Piso, Oficina N° 208. Como es una empresa que se encuentra en funcionamiento ya no será necesario profundizar en la micro y macro localización.

**FIGURA N° 1.1.
LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**



Fuente: Google-Datos de mapa@2008 Lead Dog Consulting.Europa Technologies
Elaborado por: Patricia Criollo

1.2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

A continuación se detallará la información bibliográfica que se ha tomado como base para sustentar la investigación. Se soporta principales definiciones de Plan de Negocios, Estudio de Mercados, Plan de Operación, Plan de Organización, así como Plan de Mercadeo, Plan Financiero, Evaluación Financiera y el Proceso de Implementación del negocio, tomadas de diversas fuentes bibliográficas. Así como las principales fases que son necesarias desarrollar dentro de cada uno de los planes, para llevar a cabo nuestro proyecto.

1.2.1. PLAN DE NEGOCIOS

“El Plan de Negocios es un documento que incluye, con todo tipo de detalles, el funcionamiento que tendrá la nueva empresa. Es una planificación pormenorizada de las políticas, estrategias, investigación previa, planes de acción, financiamiento y planes de acción del futuro negocio.”¹

Un plan de negocios no tiene un esquema aplicable en todos los casos sino que es ajustado de acuerdo al tipo de negocio al que se va a incursionar y de acuerdo al proponente del plan.

“La mayoría de los planes de Negocios tienen las siguientes secciones:

- Resumen Ejecutivo
- Aspectos Informativos
- Aspectos de Investigación
- Determinación de Planes y Estrategias

¹ MARIÑO TAMAYO, Wilson. “Guía para crear una empresa sin dinero”. Editorial Ecuador F.B.T. Cia Ltda., Primera Edición, Quito-Ecuador, 2003, pág. 99

- Evaluación del Proyecto
- Proceso de Implementación”²

1.2.2. RESUMEN EJECUTIVO

“El Resumen Ejecutivo debe mencionar de manera muy concreta y concisa la descripción de la empresa, el tipo de clientes al que desea satisfacer, las ventajas competitivas del negocio, las estrategias de venta para llegar a este mercado, los resultados de la evaluación financiera, los objetivos empresariales, los recursos requeridos, los beneficios para los inversionistas y la conclusión sobre si el proyecto y sus resultados son factibles y por lo tanto, si se recomienda su implementación.”³

1.2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL

“El análisis de la situación es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa.”⁴

Para nuestro caso se presentará tres aspectos para la realización de nuestro análisis situacional, los mismos que se los describe a continuación:

1.2.3.1. Macro entorno

“Estudia el macro ambiente de los negocios en los que incursiona la empresa; enfoca las fuerzas donde se producen las oportunidades y las amenazas.”⁵

Este estudio incluye los siguientes factores:

² MARIÑO TAMAYO, Wilson.”500 Ideas de negocios no tradicionales y cómo ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T. Cia Ltda., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág. 96-97

³ Idem, pág. 98

⁴ OROZCO, Arturo, “Investigación de Mercados de Concepto y Prácticas”, Grupo Editorial Norma, 2004, pág. 5

⁵ Idem, pág. 5

a) Factores Tecnológicos: Recopila la información sobre tecnologías y tendencias en la manufactura, la productividad y los sistemas administrativos.

b) Factores Demográficos: Se estudia la densidad de población y distribución geográfica, la distribución por edad, sexo, raza, entre otros, definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado

c) Factores Económicos: Analiza el ciclo económico, las fuentes de recursos, las capacidades de consumo y, en general, los estados relacionados con el mercado.

d) Factores Políticos: Estudia las condiciones comerciales imperantes como las regulaciones, las tendencias y las políticas que pueden afectar el desenvolvimiento de los negocios.

e) Factores Sociales: Son aquellos que están directamente relacionados con la con la forma de vivir de la sociedad, sus valores, costumbres, educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura.

f) Factores Ecológicos: Incluye aspectos del ambiente físico y natural, así como políticas gubernamentales al respecto.

Para nuestro caso se analizarán algunos factores descritos anteriormente; así como también se realizará la identificación y determinación de las oportunidades y amenazas que afectan tanto positiva como negativamente, según corresponde, a la empresa. Esto se lo realizará a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

Matriz EFE: “La Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE, permite a los estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.”⁶

⁶ FRED R. , David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1997, pág. 144

TABLA N° 1.1.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades	Del 0 al 100%	Entre 1 y 4	Peso x Calificación
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			
Total	1,00		Sumatoria

Fuente: FRED R. , David, "Conceptos de Administración Estratégica", Quinta Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1997, pág. 144
Elaborado por: Patricia Criollo

1.2.3.2. *Sector Industrial*

En un plano más específico, el análisis externo se concentra en la industria a la cual pertenece la empresa. Para realizar este análisis nos basaremos al método que plantea Michael Porter.

Método de Porter: "El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:"⁷

A continuación se describen dichas fuerzas:

a) La rivalidad entre las empresas que compiten.- "La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen

⁷ FRED R. , David, "Conceptos de Administración Estratégica", Editorial Pearson Educación, Quinta Edición, México, 1997, pág. 144

empresas rivales.”⁸ “El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, cuando los consumidores cambian de marcas, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria.”⁹

b) La entrada potencial de competidores nuevos.- “Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre empresas. Así pues, las barreras de entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnologías y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, entre otras. A pesar que existan varias barreras de entradas, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.”¹⁰

c) El desarrollo potencial de productos sustitutos.- “Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto baja. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.”¹¹

d) El poder de negociación de los proveedores.- Este factor afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas

⁸ FRED R. , David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson Educación, Quinta Edición, México, 1997, pág. 142

⁹ Idem, pág. 142

¹⁰ Idem, pág. 143

¹¹ Idem, pág. 143

sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

e) El poder de negociación de los consumidores.- “Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias.”¹²

Para poder realizar un análisis de nuestra empresa se elaborará la MPC.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC): “La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.”¹³

**TABLA N° 1.2.
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	NUESTRA COMPAÑÍA			COMPETIDOR 1			COMPETIDOR 2		
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FCE1	Del 0 al 100%	Entre 1 y 4	Peso x Calificación						
FCE2									
FCE3									
FCEM									
	1,00			1,00			1,00		

Fuente: FRED R. , David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson Educación, Quinta Edición, México, 1997, pág. 146
Elaborado por: Patricia Criollo

¹² FRED R. , David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson Educación, Quinta Edición, México, 1997, pág. 144

¹³ Idem, pág. 145

1.2.3.3. *Micro entorno*

“El análisis interno es una reflexión objetiva de las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar el mercado”¹⁴

Para realizar el análisis interno se considerarán los siguientes aspectos:

a) Capacidad Competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimientos, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

b) Capacidad de Talento Humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

c) Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

d) Capacidad Financiera: Incluyen las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

e) Capacidad Técnica o Tecnológica: Incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por ejemplo: infraestructura

¹⁴ OROZCO, Arturo, “Investigación de Mercados de Concepto y Prácticas”, Grupo Editorial Norma, 2004, pág. 6

tecnológica, exclusividad de los proceso de producción, ubicación física, intensidad en el uso de mano de obra, nivel tecnológico, etc.

Para la identificación y selección de las fortalezas y debilidades se utiliza:

Matriz EFI: “Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones de dichas áreas.”¹⁵

**TABLA Nº 1.3.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas	Del 0 al 100%	Entre 1 y 4	Peso x Calificación
F 1			
F 2			
Debilidades			
D 1			
D 2			
Total	1,00		Sumatoria

Fuente: FRED R. , David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson Educación, Quinta Edición, México, 1997, pág. 184
Elaborado por: Patricia Criollo

1.2.4. ESTUDIO DE MERCADO

“Con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.”¹⁶

Para nuestro caso el estudio de mercado contendrá los siguientes aspectos:

¹⁵ FRED R. , David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1997, pág. 184

¹⁶ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 7

1.2.4.1. *Mercado y competencia*

“Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.”¹⁷

En esta parte se deberá realizar un análisis del mercado en el que se desarrollará la nueva línea de negocio de manera que se pueda establecer y focalizar el mercado. Para ello se deberá realizar una descripción general de la industria en la que se desenvolverá la empresa, además que se deberá establecer el volumen de venta de todas las empresas que se dedican a comercializar sus productos o prestar sus servicios en este mercado; también se deberá realizar un análisis que permita visualizar la composición actual del mercado, el perfil del consumidor, tendencias del mercado, entre otros aspectos.

Además, en esta parte se deberá destacar el mercado geográfico, el mercado objetivo, la situación del mercado y la definición del cliente potencial.

Por otro lado se debe realizar un análisis de los competidores, sus productos, sus recursos financieros, sus puntos fuertes y débiles, su estrategia, entre otras. El analizar a los competidores es clave a la hora de entender el mercado y el negocio. Se debe realizar un estudio y análisis profundo de cada una de las principales empresas de la competencia. Para ello se debe escoger aquellas empresas que se constituyen en competencia directa para la empresa. Una vez escogidas se debe describir los siguientes aspectos de cada una de ellas como: antigüedad en el mercado, volumen de ventas, participación de mercado, nivel de ventas de años anteriores y explicación de su crecimiento o decremento, grupo económico al que pertenecen, principales ejecutivos, características del producto que venden, sistemas de distribución utilizados, precio de venta, proveedores, características de sus clientes, tecnología, entre otros.

¹⁷ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 14

1.2.4.2. *Investigación de Mercados*

“La investigación de mercados es el eje de la mercadotecnia, puesto que proporciona los medios para conocer el mercado, consulta los aspectos relacionados con la compra de los productos, responde a preguntas como: qué compra la gente, quiénes son los que compran, cómo compran, dónde compran, cuándo compran , por qué compran, etc.”¹⁸

Dentro del proceso de investigación de mercados se puede apreciar dos etapas básicas:

Primera Etapa: Planeación: Esta consta de las siguientes fases:

Fase 1. Formulación del Problema: Consiste en analizar la situación que permita establecer los propósitos específicos y exponer los términos de la investigación en forma clara y precisa. Hay que considerar que se debe explorar los antecedentes que condujeron a emprender la investigación de mercados y especificar los objetivos.

Fase 2. Marco Teórico: Abarca todos los estudios e información disponible sobre el tema a investigar, los mismos que proporcionan las ideas iniciales para avanzar en el propósito general de la investigación. Es importante tener conocimiento de los tipos de fuentes de datos donde se puede obtener información, así tenemos: la información primaria que es la obtenida en forma directa para cumplir con un propósito específico de la investigación y proviene de las unidades de análisis, como las personas a quienes se dirige el estudio, las cosas, hechos y eventos, entre otros. Existen varios procedimientos para recolectar la información primaria, como: encuestas, paneles, experimentos, sesiones de grupos, entrevistas profundas y estudios proyectivos. La información secundaria es la información existente que se la obtiene de bancos de datos,

¹⁸ OROZCO, Arturo, “Investigación de Mercados de Concepto y Prácticas”, Grupo Editorial Norma, 2004, pág. 1

listados, revistas y otras formas, que suele ser recolectada por entidades públicas y privadas para uso de los investigadores.

Fase 3. Diseño del Estudio: Es un marco general o plan para realizar el proyecto de investigación de mercados. En esta fase se establece los procedimientos que se deben cumplir para la recolección de la información, ajustados a dos propósitos generales: uno económico que establece las condiciones de costo y tiempo y el otro, estadístico que se refiere a las condiciones de validez y confiabilidad. Los requerimientos estadísticos tienen en cuenta la representatividad de la muestra y la objetividad del método aplicado. Los económicos tienen en cuenta las limitaciones de los recursos, la necesidad de acceder a las fuentes de información y la programación en el tiempo. Hay que considerar que para recolectar datos primarios es necesario definir la población a la cual vamos a destinar la investigación; también se debe seleccionar la muestra y determinar el proceso de recolección de la información. El cumplimiento de los principios estadísticos garantiza la representatividad y la objetividad del procedimiento. Los requerimientos económicos consideran los recursos disponibles, el acceso a las fuentes y el tiempo de duración de la ejecución.

Para establecer el procedimiento de muestreo se debe tomar en cuenta dos clasificaciones:

Muestreo No probabilístico: Es una selección según la opinión y el criterio del investigador o de la persona responsable del trabajo de campo, el cual puede determinar cuáles elementos hacen parte de la muestra y cuáles no. Dentro de este se presentan tres categorías básicas: muestreo de conveniencia, muestreo de comparación y muestreo por cupos.

Muestreo Probabilístico: Existen tres procedimientos utilizados en la investigación de mercados que permiten corroborar los resultados: muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado, muestreo de agrupados, este último puede ser sistemático y por conglomerados de área.

Fase 4. Programación de Actividades: En esta etapa se debe plasmar la presupuestación de tiempo y costos que se generan al realizar la investigación de mercados. En la programación de actividades se ordenan las actividades y los recursos a utilizar en el desarrollo del proyecto.

Segunda etapa: Ejecución de la investigación: Consta de las siguientes fases:

Fase 5. Preparación de la muestra: Esta fase contempla dos tareas muy importantes como son: el establecimiento del marco muestral para extraer la muestra y la construcción del cuestionario cuando se va a obtener la información a través de encuestas. Los procedimientos que utiliza el muestreo estadístico se apoyan en un marco muestral que incluye todos los elementos de la población a consultar. El marco es la base para extraer la muestra y su obtención es una tarea fundamental de esta fase. Por otro lado, es importante considerar que cuando se utiliza otros procedimientos diferentes a encuestas, el instrumento a utilizar puede ser variado; pero se debe tomar en cuenta la importancia de la confiabilidad y validez del instrumento a utilizar y de las preguntas a formular en el interrogatorio. Para determinar el tamaño de la muestra se presenta la siguiente fórmula, la misma que es utilizada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño del mercado

p = grado de aceptación (si no se conoce se asume 0,5)

q = grado de rechazo = (1-p)

Z = valor de la curva de gauss (normalizada) para un cierto nivel de confianza

(Para un nivel de confianza del 95%, $Z = 1,964$)

E = porcentaje de error tolerado (recomendado sea menor al 7%)

Fase 6. Recolección de datos: Es la fase más larga y costosa dentro del proceso de investigación. Esta consta de actividades para seleccionar e identificar la fuente de información, el acceso a la misma y el registro de los datos solicitados. La recolección de datos puede comprender datos primarios y secundarios. Cuando se trata de datos primarios, que son los que se obtienen directamente de la fuente, por medio de comunicación con las personas o la observación de hechos, eventos y objetos, el proceso se conoce como trabajo de campo. Para la recolección de datos secundarios se lo hace a través de consultas de sistemas de información existentes en oficinas especializadas que se dedican a proporcionar información y de otros organismos como gremios, universidades e instituciones públicas y privadas.

Fase 7. Procesamiento de datos: “Los datos constituyen la materia prima de la investigación de mercados, pero necesitan ser procesados para su interpretación y análisis.”¹⁹ En esta fase se traslada los registros directamente del instrumento de recolección, que en nuestro caso serán las encuestas a un medio seguro y apto que permita depurar, clasificar, analizar y presentar la información obtenida. Las tareas que se pueden realizar dentro de la fase de procesamiento de datos son: la definición de las variables y códigos que faciliten la clasificación de la información y el análisis estadístico, la elección de los recursos, equipos y medios adecuados para el tratamiento de la información y la depuración y clasificación de la información y presentación adecuada para su interpretación y análisis. En otras palabras, podemos decir que en esta fase de realizar la tabulación de encuesta realizada.

Fase 8. Análisis de resultados: Esta fase permite obtener conclusiones de la investigación realizada. Se puede hacer uso de herramientas de análisis

¹⁹ OROZCO, Arturo, “Investigación de Mercados de Concepto y Prácticas”, Grupo Editorial Norma, 2004, pág. 30

especiales que proporcionan una base objetiva y potente para interpretar los resultados. Dentro de las que se puede considerar a los diagramas de frecuencia, medidas de dispersión y pruebas de hipótesis.

La distribución de frecuencia es una “distribución matemática cuyo objetivo es obtener un conteo del número de respuestas asociadas con los distintos valores de una variable y expresar estos conteos en términos de porcentajes.”²⁰

“Las medidas de dispersión, que se calculan con base en los datos de intervalo, incluyen el rango, el rango intercuartiles, la varianza o desviación estándar y el coeficiente de variación”²¹

Rango: “Mide la extensión de los datos. Se trata simplemente de la diferencia entre los valores más bajo y más alto en la muestra.”²²

$$rango = X_{\text{más alto}} - X_{\text{más bajo}}$$

Rango intercuartílico: “Es la diferencia entre el 75o y el 25o percentiles”²³

Varianza y desviación estándar: “La diferencia entre la media y un valor observado se conoce como desviación estándar de la media. La varianza es la desviación cuadrada de la media.”²⁴

Nareesh Malhotra en su libro de Investigación de Mercados presenta la siguiente fórmula para el cálculo de la desviación estándar, la misma que se considerará para el respectivo cálculo:

$$s_x = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

²⁰ MALHOTRA, Nareesh K., “Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico”, 2ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericano S.A., 1997, México, pág. 504

²¹ Idem, pag. 507

²² Idem, pág. 507

²³ Idem, pág. 507

²⁴ Idem, pág. 507

Media: “La media, o valor promedio, es la medida de la tendencia central que se utiliza con mayor frecuencia.”²⁵

Su fórmula es la siguiente:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Donde:

X_i = valores observados de la variable X

n = número de observaciones (tamaño de la muestra)

Fase 9. Presentación del Informe: La presentación del informe se lo puede realizar de tres formas: mediante un informe escrito, una presentación audiovisual o mediante una conferencia verbal.

1.2.4.3. *Análisis de la Demanda y su proyección*

“Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.”²⁶

“El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada.”²⁷

²⁵ MALHOTRA, Naresh K., “Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico”, 2ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericano S.A., 1997, México., pág. 506

²⁶ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 17

²⁷ SAPAG, Nassir, SAPAG, Reinaldo, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Ediciones Mc Graw Hill-Onteramericana, Cuarta Edición, México, 2003, pág. 23

Al pronosticar la demanda se pretende “estimar la demanda futura anticipando lo que probablemente vayan a hacer los compradores en ciertas condiciones futuras dadas.”²⁸

Las compañías suelen utilizar un procedimiento de tres etapas para obtener un pronóstico de ventas. Primero se efectúa un pronóstico ambiental, seguido de un pronóstico de la industria y de un pronóstico de ventas de la compañía. El pronóstico ambiental, se proyecta la inflación, el desempleo, las tasas de interés, el gasto y el ahorro de los consumidores, la inversión en negocios, entre otros aspectos importantes para la empresa. El resultado es un pronóstico del producto interno bruto, que se utiliza junto con otros indicadores para pronosticar las ventas de la industria. Luego la compañía prepara su pronóstico de ventas suponiendo que obtendrá cierta participación de las ventas de la industria.

Existen muchas técnicas para pronosticar las ventas pero todas se basan en tres tipos de información: lo que la gente dice, implica sondear las opiniones de los compradores o de quienes están cercanos a ellos, como los vendedores o expertos exteriores. En esta técnica se incluyen tres métodos: encuestas de intenciones de los compradores, resúmenes de opiniones de la fuerza de ventas y opiniones de expertos. Lo que la gente hace, indica que se debe colocar los productos en un mercado de prueba para evaluar la respuesta de los compradores. Aquí se utiliza el marketing de prueba. Y finalmente lo que la gente ha hecho: implica analizar los registros de la conducta de compra en el pasado, o utilizar un análisis de series de tiempo, o un análisis de demanda estadística.

1.2.4.4. *Análisis de la Oferta*

“Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productos) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.”²⁹

²⁸ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. A5

“La determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto o la potencialidad real de la ampliación de la oferta, al desconocer la capacidad instalada ociosa de la competencia o sus planes de expansión o los nuevos proyectos en curso.”³⁰

El análisis de la oferta permite determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta al igual que la demanda, es función de una serie de factores, como son: precios en el mercado del producto, apoyo gubernamental a la producción, etc. Al realizar la investigación de campo se debe tomar en cuenta todos esos factores junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto. Para analizar la oferta se debe conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta. Para poder determinar la oferta se debe recabar datos de fuentes primarias y secundarias.

Para proyectar la oferta es necesario hacer un ajuste con tres variables como pueden ser el PIB, la inflación o el índice de precios, de los cuales se obtendrá el coeficiente de correlación correspondiente. Para hacer la proyección de la oferta se tomará aquella variable cuyo coeficiente de correlación sea más cercano a uno.

1.2.4.5. Determinación de la demanda potencial insatisfecha

“Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.”

²⁹ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 43

³⁰ SAPAG, Nassir, SAPAG, Reinaldo, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Ediciones McGraw Hill-Onteramericana, Cuarta Edición, México, 2003, pág. 61

Para calcular la demanda insatisfecha “cuando se tienen los dos datos graficados de oferta-demanda y sus respectivas proyecciones en el tiempo, ya sea con dos o tres variables, la demanda potencial se obtiene con una simple diferencia, año con año, del balance oferta-demanda, y con los datos proyectados se puede calcular la probable demanda potencial o insatisfecha en el futuro.”³¹

Normalmente la demanda de consumo de ciertos artículos depende de terceros factores que pueden ser analizados con más facilidad, pues existen datos estadísticos de ellos. Cuando no existen datos, para presentar tendencias de demanda se hace uso de terceros factores que la afectan.

Aunque no se tenga un cálculo numérico de la demanda insatisfecha futura y aunque se llegue a calcular, es necesario analizar una serie de factores que existen en todo el mercado y que pesan aún más que el cálculo de un número llamado demanda insatisfecha, y recalcar que los datos obtenidos de fuentes primarias son más importantes que los obtenidos de fuentes secundarias, dados los problemas de confiabilidad de estos últimos.

1.2.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.”³²

El direccionamiento estratégico está integrado de los siguientes puntos a considerar a continuación:

1.2.5.1. Principios Corporativos

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes

³¹ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 46

³² SERNA GOMEZ, Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores Ltda., Séptima Edición, Bogotá-Colombia, 2000, pág. 20

para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”³³

Los valores son la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento.

1.2.5.2. Visión Corporativa

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”³⁴

Elementos de una visión: Debe ser formulada para los líderes de la organización, debe tener dimensión de tiempo, ser integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista-posible, consistente y debe ser difundida interna y externamente.

1.2.5.3. Misión Corporativa

“La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.”³⁵

³³ SERNA GOMEZ, Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores Ltda., Séptima Edición, Bogotá-Colombia, 2000, pág. 20

³⁴ Idem, pág. 175

³⁵ Idem, pág. 185

Además que se puede decir que la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

1.2.5.4. Objetivos Corporativos

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.”³⁶

Los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación. Cada organización deberá determinar cómo y para qué áreas deben definirse los objetivos corporativos. La formulación clara de estos objetivos permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización

1.2.6. PLAN DE ORGANIZACIÓN

El plan de Organización es un instrumento muy útil que permite por una parte “definir la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos.”³⁷

El Plan de Organización trata de externamente, demostrar que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontar y sacar adelante la nueva empresa. Internamente, trata de asignar las distintas responsabilidades a las distintas

³⁶ Chiavenato, Idalberto, -Administración”, Editorial Nomos S.A. Mc Graw Hill, Bogotá- Colombia, 2001, pág. 197

³⁷ Idem, pág. 205

personas que van a trabajar en la empresa. Para la realización de nuestro plan de organización se tomará tres puntos importantes:

1.2.6.1. Personal requerido

“En esta sección se deberá detallar el personal requerido tanto para las áreas operativas como administrativas y las habilidades técnicas, experiencia y preparación académica del personal a seleccionar.”³⁸

1.2.6.2. Análisis de Cargo

“El análisis de cargo tiene por objeto determinar la descripción de funciones y una especificación del cargo.”³⁹

a) Descripción de funciones: Consiste en determinar las actividades que implican el trabajo.

b) Especificación del cargo: Involucra las características de la persona que debería ser contratada para desempeñarlo, en esta parte se debe realizar una declaración de las calidades humanas necesarias para realizar el trabajo.

1.2.6.3. Estructura de una organización

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar los objetivos propuesto es necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos, pues permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento.

³⁸ TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág 102

³⁹ CERTO, Samuel, “Administración Moderna”, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2001, pág. 257

A continuación se describen tres tipos tradicionales básicos de estructura organizacional:

Organización Lineal: “Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal.”⁴⁰ Se caracteriza porque al tener autoridad lineal hace que cada superior tenga autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y no comparte con ninguno, además que tiene líneas formales de comunicación, existe centralización de las decisiones que se toman y como consecuencia de la centralización de autoridad tiene forma piramidal.

Organización funcional: “Es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa.”⁴¹ Dentro de las características principales se pueden destacar que: tiene la autoridad funcional o dividida, es decir que la autoridad se basa en la especialización y el conocimiento y no en la autoridad lineal; además que tiene líneas directas de comunicación sin que exista intermediarios, las decisiones son descentralizadas, es decir delegadas a órganos o cargos especializados y finalmente esta estructura pone énfasis en la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización.

Organización línea-staff: “La organización línea-staff es un tipo mixto e híbrido de organización: los órganos de línea (unidades de línea) están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa (como producir y vender) y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos, mientras que los órganos de staff (unidades de staff o de asesoría) se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (porque no ejecutan tareas de producción y ventas, por ejemplo) y no tienen autoridad lineal, sino

⁴⁰ CERTO, Samuel, “Administración Moderna”, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2001, pág. 221

⁴¹ Idem, pág. 223

autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.”⁴²

Formalización de la estructura de la organización

La estructura organizacional va a ser representada a través de un organigrama de modo que permita su rápida comprensión, facilitando el análisis y la exposición de los problemas.

Organigrama: Es un modelo gráfico que representa, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización; esta herramienta muestra las áreas o departamentos de una organización.

1.2.7. PLAN DE OPERACIÓN

El Plan de Operación es la gestión de los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio. Este plan define los insumos y su proceso de transformación. Para llevar a cabo el plan de operaciones consideraremos tres partes fundamentales:

1.2.7.1. Actividades Operacionales de la Empresa

En esta parte se deberá detallar las actividades operacionales explicando cada paso del proceso operacional a profundidad.

Proceso de producción: “El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura.”⁴³

⁴² CERTO, Samuel, “Administración Moderna”, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2001, pág. 225

⁴³ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 101-102

Hay que tomar en cuenta que el proceso operacional difiere para una empresa productora, comercial o de servicios. Como nuestro proyecto se llevará a cabo en una empresa de servicios se tomará de guía esta información.

En una empresa que ofrezca servicios, esta sección debe incluir: sistema de solicitud de servicio, sistema de captación de clientes, sistema de evaluación de clientes, sistema de reclutamiento, inducción, mantenimiento del personal, descripción en detalle del servicio a ofrecer, descripción del producto final a entregar, sistema de medición de satisfacción del cliente (post-venta). Estos son algunos de los aspectos que deben tomarse en cuenta al momento de realizar esta fase, aunque puede variar de acuerdo a las características que presente el negocio.

Técnicas de análisis del proceso de producción

“La utilidad de este análisis es básicamente que cumple dos objetivos: facilitar la distribución de la planta aprovechando el espacio disponible en forma óptima, lo cual, a su vez, optimiza la operación de la planta mejorando los tiempos y movimientos de los hombres y las máquinas.”⁴⁴

Para representar y analizar el proceso productivo existen varios métodos, a continuación se explican algunos:

Diagrama de bloques.- “Es el método más sencillo para representar un proceso. Consiste en que cada operación unitaria ejercida sobre la materia prima se encierra en un rectángulo; cada rectángulo o bloque se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo.”⁴⁵

Diagrama de flujo del proceso.- “Aunque el diagrama de bloques también es un diagrama de flujo, no posee tantos detalles e información como el diagrama de

⁴⁴ CERTO, Samuel, “Administración Moderna”, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2001, pág. 102-103

⁴⁵ Idem, pág. 103

flujo del proceso, donde se usa una simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones efectuadas. Dicha simbología es la siguiente:

**TABLA N° 1.4.
SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS**

SÍMBOLO	NOMBRE	CONCEPTO
	OPERACIÓN	Cambio de algún componente del producto
	TRANSPORTE	Acción de movilizar un elemento
	DEMORA	Cuando existen cuellos de botellas
	ALMACENAMIENTO	Materia prima, productos en proceso y terminados
	INSPECCIÓN	Controlar que se efectúe bien una operación
	OPERACIÓN COMBINADA	Cuando se efectúan dos acciones combinadas

Fuente: BACA URBINA, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", Cuarta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2001, pág. 103
Elaborado por: Patricia Criollo

Cursograma analítico.- "Es una técnica más avanzada que las anteriores, pues presenta información más detallada, que incluye la actividad, el tiempo empleado, la distancia recorrida, el tipo de acción efectuada y un espacio para anotar observaciones. Esta técnica se puede emplear en la evaluación de proyectos, siempre que se tenga un conocimiento casi perfecto del proceso de producción y del espacio disponible."⁴⁶

1.2.7.2. Recursos físicos

"En esta sección se deberá describir los recursos que se requieren para que el proceso productivo funcione con normalidad."⁴⁷ Dentro de los recursos necesarios podemos mencionar: máquinas y equipos de producción requerido para la operación con sus respectivas características técnicas; bienes inmuebles que se

⁴⁶ BACA URBINA, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 105

⁴⁷ TAMAYO, Wilson, "500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica", Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág 101

vayan a utilizar tanto para el área productiva como administrativa; tales como locales comerciales, oficinas, terrenos, entre otros, detallar las adecuaciones necesarias en el área operativa y administrativa, vehículos, equipos de cómputo, muebles, enseres y otros activos fijos que debe incluir con el respectivo número de unidades de cada uno que se necesiten.

1.2.7.3. Recursos Humanos

Estos recursos ya fueron analizados en el plan de organización, por lo que no se entrará en detalle en esta sección.

1.2.8. PLAN DE MERCADEO

“El plan de mercadeo establece los objetivos de ventas proyectadas en el tiempo tanto en unidades físicas como en unidades monetarias y la forma como se obtendrán dichas ventas.”⁴⁸

Wilson Tamayo en su libro 500 Ideas de Negocios no tradicionales y cómo ponerlas en práctica, nos presenta las fases del plan de mercadeo:

- “Análisis de mercado

- Segmentación de Mercado

- Análisis de la Competencia

- Análisis Interno

- Análisis de Competitividad

- Análisis FODA

⁴⁸ TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág 119

- Definición de objetivos
- Determinación de estrategias de marketing
- Determinación de planes de acción
- Costeo del plan de mercadeo
- Sistemas de Control
- Planes de contingencias
- Cronogramas de implementación
- Conclusiones”⁴⁹

Las etapas denominadas análisis de mercado, análisis de la competencia, análisis interno, análisis de competitividad, ya fueron analizadas anteriormente por lo que ya no entraremos en detalle. En seguida se realizará una breve explicación de las etapas siguientes:

1.2.8.1. Segmentación de mercado

“La segmentación de la demanda es seleccionar una porción del mercado sobre la cual se desarrollarán las estrategias de marketing que permitan satisfacer sus necesidades.”⁵⁰

Philip Kotler en su libro de “Marketing”, menciona que “mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en

⁴⁹ TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág. 120

⁵⁰ Idem, pág. 122.

segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares.”⁵¹

La segmentación de mercados corporativos se la debe hacer utilizando variables a la hora de segmentar los mercados. A continuación se presentan las variables que Philip Kotler considera importantes para segmentar este tipo de mercados:

Demografía: Esta consta de variables como sector, tamaño de la empresa y situación geográfica.

Variables operativas: Consta de tecnología, frecuencia de uso, necesidad de los consumidores

Enfoque de compra: Dentro de este se deberán analizar las variables de función de compra de la organización, estructura de poder, naturaleza de las relaciones existentes, políticas generales de compra.

Factores de situación: Se puede segmentar de acuerdo a la urgencia, aplicación específica y tamaño del pedido.

Características personales: Se analizarán variables como la similitud comprador-vendedor, actitud frente al riesgo y fidelidad.

1.2.8.2. *Objetivos de marketing*

Los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas, deben ser concretos, realistas, voluntaristas y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos. Además que deben estar sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

⁵¹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid-España, 2004, pág. 203

1.2.8.3. *Determinación de las estrategias de marketing*

Una vez determinados los objetivos de mercadeo, se debe establecer la manera cómo se los va a conseguir, es decir, se debe establecer las estrategias que se van a llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

“La estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Tipos de estrategias

a) Estrategias Genéricas de Michael Porter.- “Según Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.”⁵² Las estrategias genéricas de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos. A continuación se dará una breve definición de estas:

Estrategias para el liderazgo en costos.- Gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.

Estrategia de Diversificación.- Es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

Estrategia de enfoque.- Significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

⁵² CERTO, Samuel, “Administración Moderna”, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2001, pág. 68

b) Estrategias Producto/Mercado.- Philip Kotler en su libro de “Marketing” indica la Matriz de expansión producto/mercado la misma que es considerada como un instrumento de planificación de carteras que identifica oportunidades de crecimiento para la empresa, mediante la penetración de mercados, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos o la diversificación.

**TABLA Nº 1.5.
MATRIZ DE EXPANSIÓN PRODUCTO/ MERCADO**

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Fuente: KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing” Prentice Hall, Madrid-España, 2004, pág. 51

Elaborado por: Patricia Criollo

Penetración de mercados.- Es una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en aumentar la venta de productos existentes a segmentos de mercado existentes, sin modificación alguna del producto.

Desarrollo de mercados.- Esta estrategia de crecimiento consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercados para productos existentes.

Desarrollo de productos.- Esta consiste en ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos de mercado ya existentes.

Diversificación.- Es una estrategia de crecimiento que consiste en la apertura o la adquisición de negocios ajenos a los productos o mercados de la organización.

c) Estrategias de Diversificación.- Dentro de las estrategias de diversificación se puede mencionar tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntricas, horizontal y conglomerada.

La diversificación concéntrica.- Es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.

La diversificación horizontal.- Consiste en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes actuales.

La diversificación en conglomerado.- Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

d) Estrategias de Integración: “La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y la competencia.”⁵³

Integración hacia adelante.- Es un tipo de estrategia de integración que implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Integración hacia atrás.- Este tipo de estrategia sirve para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.

Integración horizontal.- Esta estrategia trata de adquirir el dominio o un mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

e) Marketing Mix: “Conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. El marketing mix incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Esto se puede agrupar en torno a las “cuatro P”: producto, precio, promoción (comunicación) y place (lugar en español).”⁵⁴

⁵³ CERTO, Samuel, “Administración Moderna”, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2001, pág. 54

⁵⁴ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid-España, 2004, pág. 60

Producto: “Se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.”⁵⁵

Las estrategias de producto son las fórmulas basadas en la mezcla de producto, como las especificaciones intrínsecas o físicas del producto, la creación de valor para el cliente por medio de condiciones de servicio e imagen, la cantidad de información para su exitosa colocación en el mercado, entre otras.

En esta parte debe hacerse una descripción exacta del producto o los productos que se pretenda elaborar. Se deberá detallar: la variedad, calidad, diseño, características, nombre de la marca, servicios, entre otros. Así como también se puede enunciar la naturaleza y el uso que se le dará al producto o servicio.

Naturaleza y características de los servicios:

“Las empresas deben considerar cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.”⁵⁶

La intangibilidad de los servicios.- Indica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse.

La inseparabilidad de los servicios.- Es una característica importante de los servicios que se producen y se consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas.

La variabilidad de los servicios.- Se refiere a la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan.

La imperdurabilidad de los servicios.- Implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente.

⁵⁵ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid-España, 2004, pág. 60

⁵⁶ Idem, pág. 306

Precio: “Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto.”⁵⁷ El precio “es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio.”⁵⁸

Para determinar el precio de venta hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones: la base de todo precio de venta es el costo de producción, administración y ventas, más una ganancia; la demanda potencial del producto y las condiciones económicas del país; la calidad, la reacción de la competencia, el comportamiento del revendedor, la estrategia de mercadeo y el control de precios que todo gobierno puede imponer sobre los productos de la canasta básica.

Mecanismo de formación: existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado se debe señalar la que corresponda con las características del producto y del tipo de mercado. Entre las modalidades están:

- Precio dado por el mercado interno.
- Precio dado por similares importados
- Precios fijados por el gobierno
- Precio estimado en función del costo de producción
- Precio estimado en función de la demanda
- Precios del mercado internacional para productos de exportación

⁵⁷ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid-España, 2004, pág. 62

⁵⁸ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 48

Place-Lugar: “Se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.”⁵⁹

“La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.”⁶⁰

Canales de distribución y su naturaleza

“Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada intermediario o punto en el que se detenga esa trayectoria existe un pago a transacción, además de un intercambio de información. El productor siempre tratará de elegir el canal más ventajoso desde todos los puntos de vista.”⁶¹

Para seleccionar el canal más adecuado para la distribución del producto o servicio, una empresa deberá considerar los objetivos de la comercialización que se haya planteado; estos pueden ser: cobertura del mercado que dependerá del tipo de producto o servicio y del mercado que se quiera cubrir, control sobre el precio ya que como en cada nivel el intermediario cede la propiedad del artículo, mientras más intermediarios haya se perderá más el control del producto y costos.

Promoción: “Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.”⁶²

En esta parte se deberá detallar los descuentos que se efectuarán por volumen, planes promocionales, etc. Se deberá detallar la publicidad que se realizará del

⁵⁹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid-España, 2004, pág. 62

⁶⁰ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 52

⁶¹ Idem, pág. 54

⁶² KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid-España, 2004, pág. 63

producto o servicio. Para lo cual se deberá indicar los medios que se utilizarán para hacer conocer el producto o servicio al mercado.

1.2.8.4. Determinación de planes de acción:

“Los planes de acción se refieren a la manera detallada en que se llevarán a cabo las estrategias. Lo importante de un plan de acción es que se determine el paso a seguir, el ejecutivo responsable de su ejecución, el plazo para realizarlo y el costo involucrado en el proceso.”⁶³

1.2.8.5. Costeo del plan de mercadeo

Un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos.

En esta parte se deberá realizar un presupuesto para cada plan de acción que se pretenda realizar. La gerencia deberá establecer el costo-beneficio de cada uno de los planes que se pretenden llevar a cabo. Aquí, se deberá establecer un presupuesto global para el área de mercadeo y los ejecutivos de esta área deberán dividir este presupuesto entre los diferentes planes de acción.

1.2.8.6. Sistemas de Control

Los sistemas de control son implementados con el objetivo de monitorear que se cumplan los planes de acción que se tienen previstos. Estos sistemas de control son implementados de acuerdo a las necesidades que tenga cada empresa por lo que no son estándares. Ejemplos de sistemas de control pueden ser: seguimiento pormenorizado de los planes de acción, reuniones semanales para monitorear el avance de los planes de acción, establecimiento de fechas límites para tareas específicas, establecimiento de indicadores de gestión por personas, control de gastos de mercadeo, seguimiento a las tareas de los vendedores, etc.

⁶³ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág. 132

1.2.8.7. Cronograma de Implementación

Es necesaria la construcción de un cronograma de actividades en el que se incluirán las tareas del plan, el tiempo en que se llevará a cabo y el responsable de la ejecución de cada tarea. Para la elaboración de este cronograma se debe considerar un plazo razonable de ejecución de tareas y la secuencia de las mismas.

1.2.9. ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

1.2.9.1. Plan Financiero

El Plan Financiero en un plan de negocios es la etapa que permite determinar qué tan factible financieramente es un proyecto de inversión. El plan financiero muestra cómo se va a obtener el capital necesario para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento y cómo se va a financiar el crecimiento de éste y finalmente qué beneficios va a generar la inversión realizada. A continuación se presenta un esquema que se seguirá para la elaboración de nuestro plan financiero:

1.2.9.1.1. Inversión Requerida

“La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.”⁶⁴

Por cada uno de los activos necesarios para creación del negocio “el emprendedor deberá detallar el número de unidades requeridas, su costo aproximado, el sistema de compra (adquisición o alquiler) y su forma de pago. Además es importante detallar todos los costos necesarios para que un activo se pueda operar, tales como costos de transporte, costos de instalación, impuestos,

⁶⁴ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 165

etc. La inversión inicial debe incluir aspectos como: inventarios, gastos y otros costos y costos de personal.

1.2.9.1.2. Presupuesto de Ventas

“Las ventas se refieren a la estimación de facturación que tendrá la empresa de acuerdo a las conclusiones derivadas del Estudio de Mercado”⁶⁵

Con la elaboración de la investigación de mercado y el plan de mercadeo se podrá estimar cuál será el volumen de ventas que se tendrá en un negocio, así como el precio al que se venderá el producto o servicio y el tiempo de recuperación del capital. Al disponer de esta información se podrá proyectar el volumen de ingresos. Es muy importante considerar que el número de unidades y el precio de venta son las bases sobre las cuales se asienta toda proyección financiera de la empresa.

1.2.9.1.3. Presupuesto de Costos

“Los costos son aquellos pagos realizados por la compra de materia prima o materiales indirectos y el pago de la nómina de planta, es decir el pago de todos los recursos que intervienen en la fabricación o comercialización de un producto o prestación de un servicio.”⁶⁶

En un presupuesto de costos deberá incluirse los costos de vender un producto o prestar un servicio y deberá ser realizado en función del tipo de empresa que se trate, es decir si es industrial, comercial o de servicios. Como nuestro caso es de empresas de servicios, el costo estará determinado por los costos de la mano de obra que presta el servicio y los materiales utilizados.

Se debe segregar los costos de los gastos para establecer cuánto cuesta el producto o servicio que se vende y permite saber cual es la ganancia, o lo que se

⁶⁵ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.141

⁶⁶ Idem, pág.141

denomina Utilidad Bruta en Ventas, que viene a ser la ganancia producida por los artículos que se han vendido, sin incluir los gastos administrativos, de venta y financieros. Es importante también, diferenciar entre los costos fijos y variables.

1.2.9.1.4. Presupuesto de Gastos

“Los gastos son aquellos pagos realizados para cancelar actividades que no tienen relación con la producción, como son gastos administrativos, gastos de venta, gastos financieros, etc.”⁶⁷

Por lo que el presupuesto de gastos contendrá los gastos administrativos, ventas y financieros que se incurrirá en la operación de la empresa.

1.2.9.1.5. Formas de Financiamiento

En un plan de negocios es muy importante indicar la forma cómo se va a financiar todas las operaciones que se llevarán a cabo en el nuevo negocio. “Se debe establecer cuánto van a ser los requerimientos de fondos para financiar las operaciones de la empresa hasta que se llegue a su punto de equilibrio, es decir cuál es el monto de fondos que se requiere para que los ingresos por ventas puedan financiar los egresos de fondos de la empresa.”⁶⁸

1.2.9.1.6. Costo de capital

Se debe conocer con exactitud cuál es el costo de los diferentes recursos que utiliza en el nuevo negocio.

“Como es sabido por una de las fórmulas básicas de contabilidad, el activo de una empresa es igual a la sumatoria de su pasivo y su patrimonio; a su vez tanto el pasivo como el patrimonio tienen su propio costo, por lo tanto el activo o los

⁶⁷ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.141

⁶⁸ Idem, pág.143

recursos de la empresa tienen su costo ponderado. Este es el concepto de Costo de Capital.”⁶⁹

1.2.9.1.7. *Estados Financieros Proyectados*

a) Estado de Resultados Proyectado: “Incluirá los ingresos por ventas y los costos y gastos contables que se proyecta tendrá la empresa durante su vida útil, en períodos anuales o mensuales, según lo requiera el inversionista. Esta información se la debe obtener de los presupuestos de venta, costos y gastos. Se debe considerar las provisiones requeridas por ley para beneficios sociales, participación laboral en las utilidades e impuesto a la renta.”⁷⁰ A continuación se presenta un formato básico para realizar el estado de resultados proyectado:

**TABLA N° 1.6.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Ventas Netas	xxx	
- Costo de Ventas	xxx	
Utilidad Bruta en Ventas		xxx
- Gastos de Administración	xxx	
- Gastos de venta	xxx	
Utilidad Operacional		xxx
- Gastos e Ingresos Financieros	xxx	
Utilidad antes de Otros Ingreso		xxx
+ Otros ingresos	xxx	
- Otros egresos	xxx	
Utilidad antes de patricipación laboral e impuestos		xxx
- Participación Laboral	xxx	
- Impuesto a la Renta	xxx	
Utilidad Neta		xxx

Fuente: MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.148
Elaborado por: Patricia Criollo

⁶⁹ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.146-147

⁷⁰ Idem, pág.148

b) Flujo de Fondos Proyectado: El flujo de fondos proyectados “debe incluir todos los ingresos y egreso de efectivo que tendrá la empresa.”⁷¹

Hay que considerar que no solamente se incluyen ingresos por ventas y egresos por costos y gastos sino también la adquisición de activos fijos, la recepción de préstamos bancarios, el pago de capital de créditos, etc. Por su concepto, no debe incluir aquellas transacciones contables que no representan movimientos de efectivo, tales como depreciación de activos fijos, amortización de activos diferidos, provisiones sociales por jubilación patronal o desahucio, etc.

En la siguiente tabla se describe un esquema que puede tener un flujo de fondos proyectado:

**TABLA Nº 1.7.
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO**

DESCRIPCION	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
INGRESOS DE FONDOS				
De operación / desarrollo del servicio				
De Financiamiento				
De inversión				
Ingresos No Operacionales				
Otros ingresos				
EGRESOS DE FONDOS				
De operación / desarrollo del servicio				
Gastos de Ventas				
Gastos Administrativos				
De Financiamiento				
De inversión en activos fijos				
No Operacionales				
Otros egresos				
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL				
Saldo Inicial del período				
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO				

Fuente: MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.150
Elaborado por: Patricia Criollo

⁷¹ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.149

c) Balance General Proyectado: “Este estado financiero permite observar como quedará la empresa al finalizar cada año. Por lo tanto, es aconsejable realizarlo al finalizar la proyección de cada año y debe incluir todos los recursos, obligaciones y patrimonio de la empresa, es decir, el activo, pasivo y patrimonio.”⁷²

La ecuación básica contable es:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

1.2.9.1.8. Punto de Equilibrio

“El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.”⁷³

El punto de equilibrio significa conocer cuál es el monto mínimo en unidades que se requieren vender para cubrir los costos y gastos, es decir para equilibrar los ingresos con los costos. Así tenemos la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PxQ}}$$

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio. Ingresos: $I = P \times Q$

CF: Costos Fijos

CV: Costos Variables

⁷² MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.150-151

⁷³ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 172

1.2.9.2. Evaluación Financiera

“La base principal para la toma de decisiones sobre la implementación de un negocio es la evaluación financiera. Esta evaluación debe ser realizada una vez culminados todos los pasos mencionados anteriormente.”⁷⁴

A continuación se conceptualiza algunos indicadores económicos que se emplearán para evaluar nuestro proyecto:

1.2.9.2.1. Valor Actual Neto

“El Valor presente neto VPN es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”⁷⁵

- Cuando el VAN es cero, significa que los flujos de efectivo del proyecto son suficientes para recurar el capital invertido y proporcionar la tasa requerida de rendimiento sobre ese capital.
- Cuando el VAN es positivo, el proyecto debe ser aceptado, ya que generará un rendimiento mayor que lo que se necesita para reembolsar los fondos proporcionados por los inversionistas.
- Cuando el VAN es negativo debe ser rechazado, pues no existe rendimiento.

El VAN se calcula por medio de la siguiente ecuación:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n + VS}{(1+i)^n}$$

⁷⁴ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y cómo ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.153

⁷⁵ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 213

Donde:

P= Inversión inicial

FNE: Flujo Neto de Efectivo

Cuando se quiere pasar dinero del presente al futuro se utiliza una i =interés o crecimiento de dinero. Cuando se pasa cantidades futuras al presente se usa una tasa de descuento, llamada así porque se descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente. Los flujos traídos al tiempo cero se les llaman flujos descontados.

1.2.9.2.2. Tasa Interna de Retorno

“Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.”⁷⁶

Podemos emplear la siguiente ecuación para determinar la TIR de un proyecto:

$$P = -\frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n + VS}{(1+i)^n}$$

Con una TMAR previamente fijada se puede calcular el VAN, el mismo que al arrojar un valor positivo se deberá aceptar el proyecto. Pero lo que interesa es conocer cuál es el valor real del rendimiento del dinero en una determinada inversión. Para ello se deberá despejar la incógnita “ i ” y calcular mediante pruebas hasta que la i iguale la suma de los flujos descontados, a la inversión inicial P . Cabe recalcar que mientras más alta sea la TIR, el negocio es más rentable. Si la TIR es mayor que la TMAR, obviamente se deberá aceptar la inversión

⁷⁶ BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 216

1.2.9.2.3. *Período de Recuperación de la Inversión*

“El período de recuperación, al cual definiremos como el número esperado de años que se requieren para recuperar la inversión original (el costo del activo), es el método más sencillo y hasta donde sabemos, método formal más antiguo utilizado para evaluar los proyectos de presupuesto de capital. Para calcular el período de recuperación de un proyecto, sólo debemos añadir los flujos de efectivo esperados de cada año hasta que se recupere el monto inicialmente invertido en el proyecto. La cantidad total de tiempo, incluyendo una fracción de un año en caso de que ello sea apropiado, que se requiere para recobrar la cantidad original invertida es el período de recuperación.”⁷⁷

El período de recuperación exacto puede determinarse mediante la siguiente fórmula:

$$PR = (t_n) + \left(\frac{C_n}{FTE} \right)$$

PR= Período de Recuperación

tn= Número de años antes de la recuperación total de la inversión original

Cn= Costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año

FTE= Flujos totales de efectivo durante la recuperación total del año

1.2.10. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

“Una vez que el emprendedor está seguro de que su idea es factible de ponerla en práctica, el siguiente paso es planificar la creación y apertura de la empresa, considerando los siguientes aspectos:

- Estructura legal de la empresa
- Pasos previos a la creación de la empresa

⁷⁷ EMERY R. ,Douglas FINMERTY, Jhon, STOWE, John. “Fundamentos de Administración Financiera”, Editorial Prentice Hall, México, 2000, pág. 386

- Iniciativas para la obtención de financiamiento
- Estructura organizacional
- Funciones departamentales
- Cronograma de implementación ⁷⁸

Los aspectos denominados: iniciativas para la obtención de financiamiento, estructura organizacional y funciones departamentales ya fueron descritos con anterioridad; además que la etapa denominada pasos previos a la creación de la empresa no se detallará ya que la empresa en estudio está en funcionamiento, por lo que a continuación se realizará una breve explicación de aspectos que no han sido analizado tales como:

1.2.10.1. Estructura Legal de la Empresa

“La práctica empresarial ecuatoriana ha establecido tres tipos de empresas para que realicen operaciones:

- Empresas Mercantiles
- Sociedades Civiles
- Sociedades de Hecho ⁷⁹

La empresa donde se desarrollará el proyecto es una empresa mercantil, se presenta la siguiente información: En el Artículo 2 de la Ley de Compañías se establece cinco especies de compañías de comercio:

⁷⁸ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.163

⁷⁹ Idem, pág.164

- “La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta”⁸⁰

Para nuestro caso la empresa que se está estudiando es compañía anónima por lo que se detallará información sobre esta:

Compañía Anónima

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”⁸¹

La sociedad anónima requiere de un mínimo de dos personas naturales o de una persona jurídica al momento de su constitución. Puede seguir funcionando con un solo socio. Requiere un monto mínimo de USD \$ 800.00 para su constitución y deberá aportarse por lo menos el 25% de cada participación al momento de constituirse. La diferencia se aportará en un plazo establecido en el estatuto o en lo que disponga las juntas generales. El dueño de una acción puede venderla libremente, sin requerir del consentimiento de los otros accionistas. Los accionistas de sociedades anónimas son responsables solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía. No hay que olvidar que en un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde la primera actividad al poner en marcha un proyecto, que es la

⁸⁰ Ley de Compañías, Quito-Ecuador

⁸¹ Idem, pág. 24

constitución legal de la empresa, la ley dicta los tipos de sociedad permitidos, su funcionamiento, sus restricciones, dentro de las cuales la más importante es la forma y el monto de participación extranjera en la empresa.

1.2.10.2. Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación, como su nombre lo dice es un cronograma en el que se describen todas las actividades que se deben desarrollar para el establecimiento del nuevo negocio. El cronograma de actividades debe estar ajustado de tal manera que el negocio se lo implemente en el menor tiempo posible; sin descartar alguna flexibilidad por cualquier arbitrariedad que pueda surgir en la etapa de implementación.

1.2.10.3. Arranque de la Empresa

“El siguiente paso es planificar el arranque de la empresa, es decir los pasos que se deberán efectuar para poner en práctica la compañía. En esta sección deberán incluirse, entre otros, los siguientes aspectos principales:”⁸²

- Cómo se adecuará el local comercial: Que para nuestro caso se hablará de la manera como estará adecuada el departamento de call center a implementarse.
- Cómo se realizará el lanzamiento de la nueva línea de negocio.
- Cuáles serán las estrategias para llegar inicialmente a los clientes.
- En qué canales de distribución
- A quién debe adquirirse la materia prima o insumos para brindar el nuevo servicio de call center

⁸² MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.172-173

- Cómo deben realizarse las pruebas de maquinaria y equipo necesarios para llevar brindar el nuevo servicio
- Qué tan motivado está el personal
- Cualquier otro aspecto que el emprendedor considere adecuado.

1.2.10.4. *Sistemas de Control*

“La experiencia indica que el siguiente aspecto que debería incluir un Plan de Negocios es el establecimiento de ciertas medidas mínimas de control para asegurar que los activos están resguardados, que existe eficiencia administrativa y que las políticas de la gerencia se cumplan de acuerdo a sus instrucciones.”⁸³

El gerente es el responsable de la planificación, aplicación y supervisión de las medidas de control interno y por lo tanto se deberán crear medidas de control interno.

⁸³ MARIÑO TAMAYO, Wilson, “500 Ideas de negocios no tradicionales y como ponerlas en práctica”, Editorial Ecuador F.B.T., Quinta Edición, Quito-Ecuador, 2007, pág.173

CAPÍTULO II

2. ENTORNO, MERCADO Y DIRECCIONAMIENTO

2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder hacer un análisis imparcial, se considerarán aspectos importantes tales como el micro entorno, macro entorno, de igual manera vamos a realizar un análisis del sector a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, de modo que nos permita tener conocimiento más amplio del entorno en el que se desarrollará nuestro proyecto.

2.1.1. MACRO ENTORNO

En esta sección se presentarán los diferentes índices macroeconómicos que influyen directamente en la economía actual del país y principalmente en el sector de los servicios en el que se desarrollará la empresa, los mismos que se considera fundamentales analizarlos pues permitirán detectar tanto oportunidades como amenazas para el proyecto.

2.1.1.1. Factores Políticos

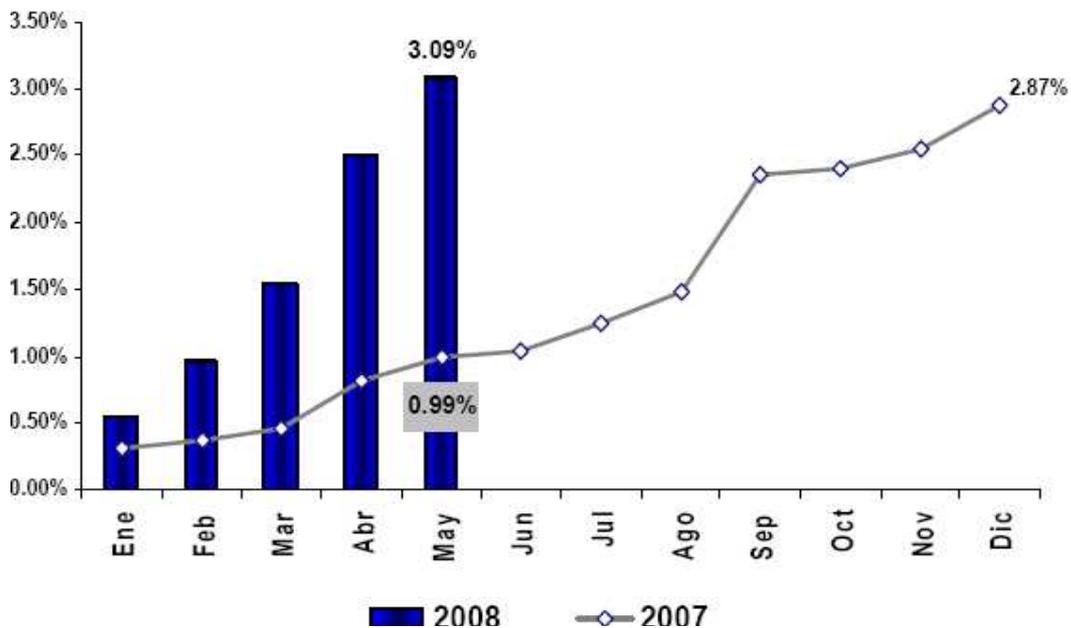
El escenario político y las disputas nacionales por el poder, la inseguridad jurídica que tiene actualmente el país, la incertidumbre debido a que se está diseñando una nueva constitución y aún no se tiene claro el enfoque y la acogida que esta tendrá; crea un ambiente de incertidumbre generalizada en la ciudadanía, lo cual influirían negativamente en el desarrollo del proyecto, por lo que tendría un impacto bajo, ya que existiría inseguridad por parte de los inversionistas para destinar recursos económicos en el país, por la inestabilidad política que vive, convirtiéndose esto en una amenaza para el desarrollo del proyecto.

2.1.1.2. Factores Económicos

2.1.1.2.1. Inflación acumulada del Sector de los Servicios

En el gráfico N° 2.1 se puede observar que la inflación acumulada del sector de los servicios de los primeros meses del 2008 es de “3.09%”⁸⁴, la misma que muestra una evolución creciente y similar a la del año 2007, aunque en menores magnitudes respecto al sector industrial, agrícola y pesca y agroindustrial, esto indica que los precios de los servicios no se han visto mayormente afectados en relación con los precios de los productos, lo que provocaría tanto en usuarios como en inversionistas de la empresa, que tengan mayor disposición de usar sus recursos financieros en el sector de servicios; convirtiéndose en un factor que incidiría positivamente al desarrollo del proyecto, teniendo un impacto bajo sobre el mismo, pues el sector de servicios es mucho más atractivo que el presentado en otros sectores comerciales e industriales.

GRÁFICO N° 2.1.
INFLACIÓN ACUMULADA DE ENERO-DICIEMBRE DEL 2007 Y ENERO-ABRIL DEL 2008



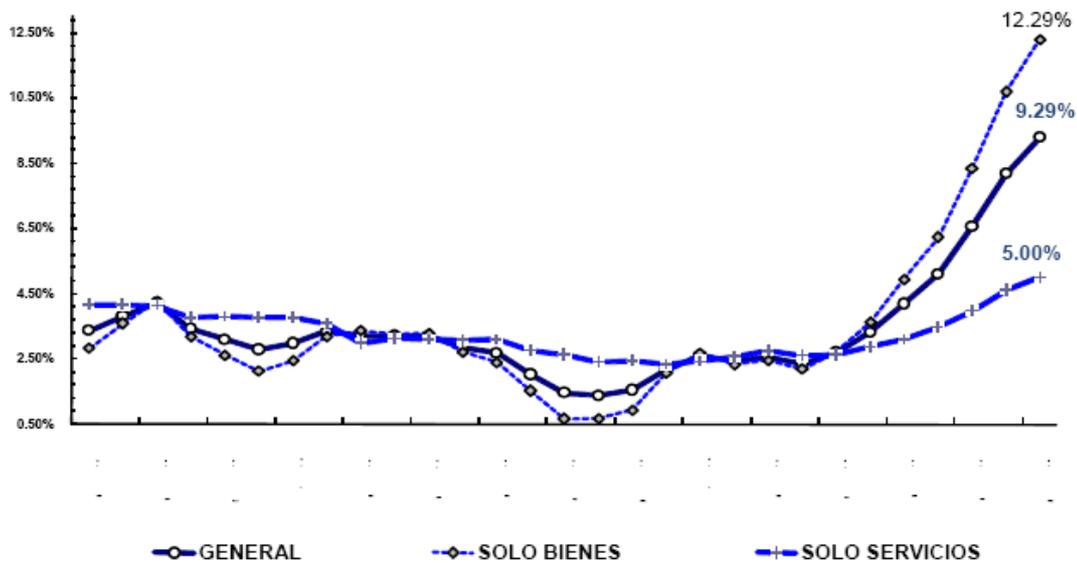
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Patricia Criollo

⁸⁴ Banco Central del Ecuador, “Informe Mensual de la Inflación Mayo 2008”, pág. 8

2.1.1.2.2. Precios de los Servicios

En el gráfico N° 2.2 se puede observar que “los precios de los bienes (12.29%) registran incrementos anuales superiores en más del doble con respecto a los incrementos de los servicios (5.00%)”⁸⁵, lo que confirma la repercusión que ha tenido el sector de producción de bienes especialmente del alimenticio en la variación de los precios del año, mientras que los servicios se han mantenido con relación al año anterior, esto incidiría positivamente al desarrollo del proyecto, ya que los precios de los servicios no se han visto mayormente afectados, teniendo un impacto bajo para el mismo, por lo que existiría incentivo por parte de las personas para acceder con mayor facilidad a dichos servicios.

GRÁFICO N° 2.2.
INFLACIÓN ANUAL GENERAL DE BIENES Y DE SERVICIOS



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Patricia Criollo

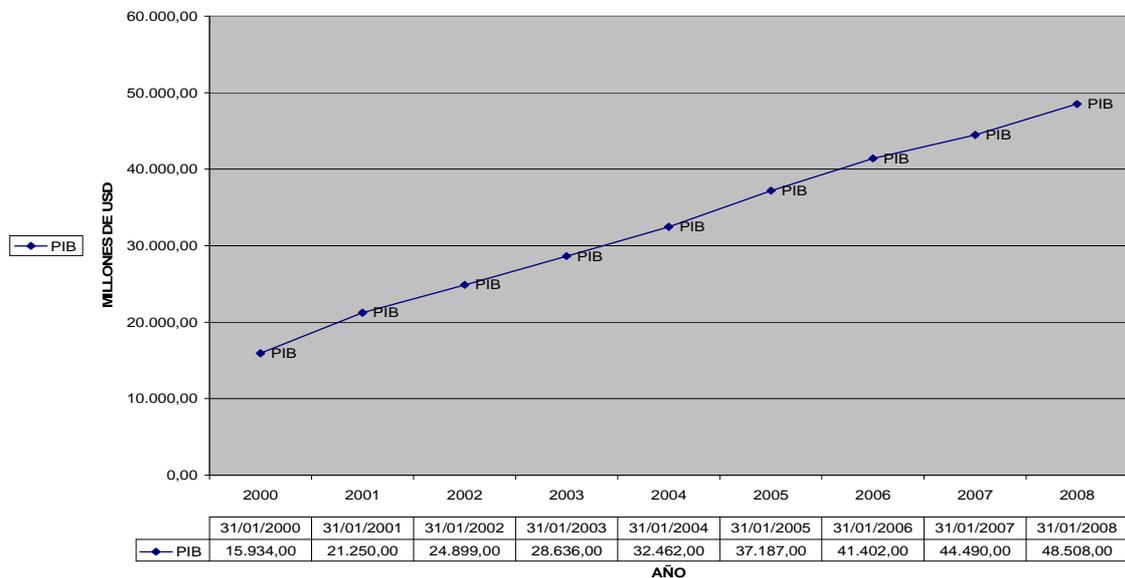
2.1.1.2.3. Producto Interno Bruto

El gráfico N° 2.3 muestra las cifras del Producto Interno Bruto-PIB; de acuerdo con las previsiones del Banco Central del Ecuador, se registraría un crecimiento de 2.65% durante el año 2007, en tanto que para el año 2008 se alcanzaría una

⁸⁵ Banco Central del Ecuador, “Informe Mensual de la Inflación Mayo 2008”, pág. 5

tasa de crecimiento de 4.25% alcanzando un valor aproximado de USD 48,508 millones (en valores corrientes), estos datos nos muestran el crecimiento paulatino de la producción del país. En consecuencia como la tasa de crecimiento al 2008 sería 4.25% menor a la tasa inflacionaria del 2008 que es de 9.49%, esto se constituiría en un factor que afectaría negativamente para las operaciones del sector de servicios; además que se espera un impacto moderado dentro del proyecto.

**GRÁFICO Nº 2.3.
PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL 2000 AL 2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Patricia Criollo

2.1.1.3. Factores Sociales

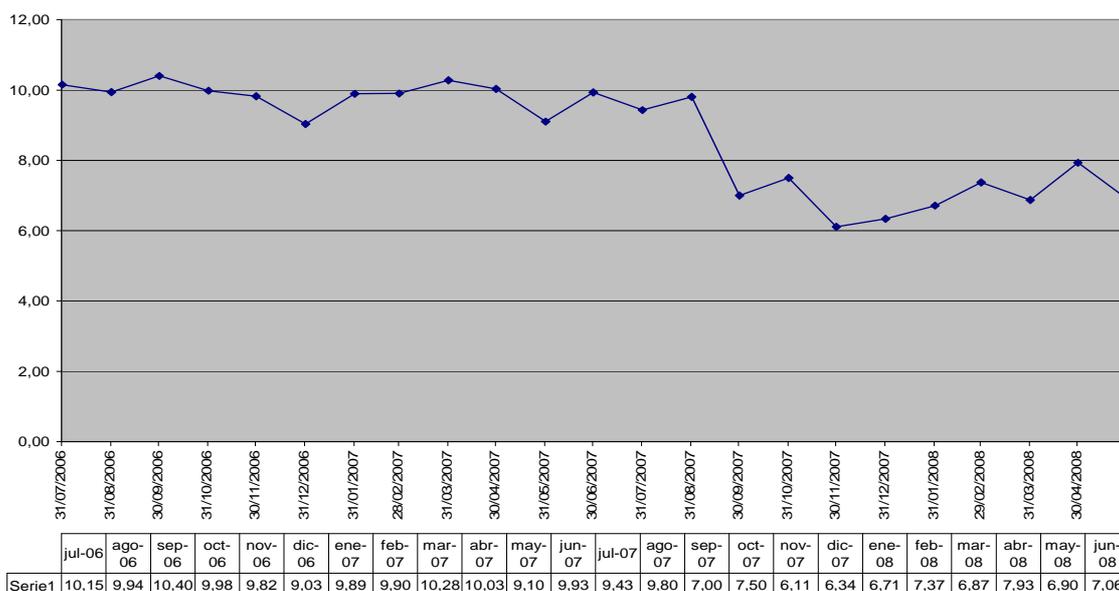
2.1.1.3.1. Desempleo

El gráfico Nº 2.4 nos muestra las diferentes variaciones del desempleo de Julio del 2006 a Junio del 2008. Revisando las tendencias de desempleo en los dos últimos años, se observa que ha ido disminuyendo poco a poco. Como se puede ver el índice de desempleo de junio 2008 es de "7.06%"⁸⁶ menor al de Junio del

⁸⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Desempleo Mensual".

2007 que era de “9.93%”⁸⁷, pero hay que considerar que el desempleo es aún un porcentaje muy alto; por lo que este factor afectaría negativamente para el desarrollo del proyecto, ya que las personas no tendrían recursos económicos para adquirir dichos servicios por lo que tendría un impacto moderado para el proyecto.

**GRÁFICO N° 2.4.
DESEMPLEO MENSUAL DE JULIO DEL 2006 A JUNIO DEL 2008**



Fuente: INEC
Elaborado por: Patricia Criollo

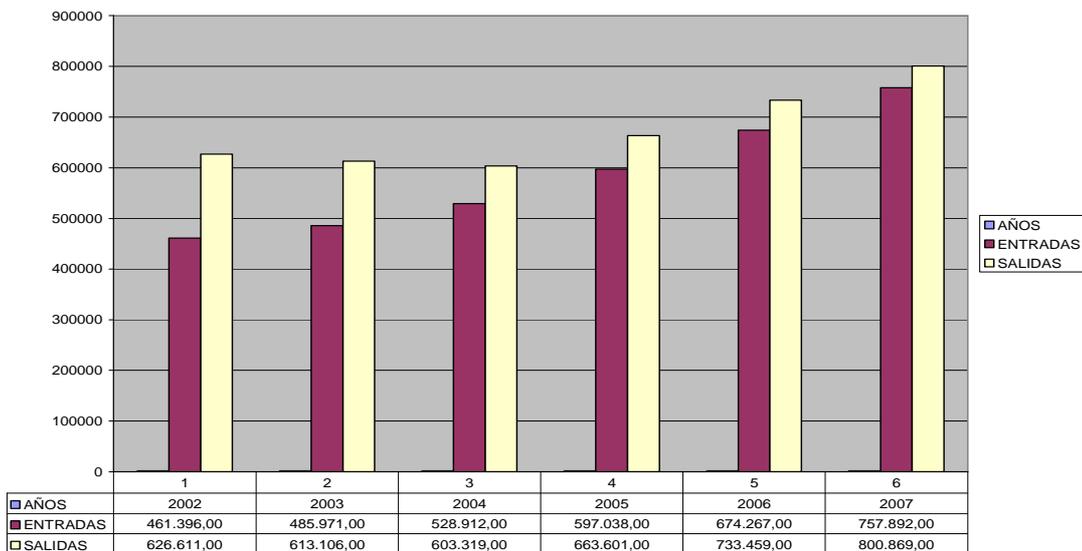
2.1.1.3.2. Migración

En el gráfico N° 2.5 se presenta la entrada y salida de los ecuatorianos a partir del año 2002 hasta el 2007, como se puede visualizar existe un crecimiento tanto en la entrada de los ecuatorianos al país como de la salida de los ecuatorianos a países extranjeros buscando mejores oportunidades de trabajo que le permitan mejorar su calidad de vida. Este factor incidiría positivamente para el desarrollo del proyecto ya que estas personas son más propensas para el consumo del servicio de asistencia en viajes, médica, etc.; pues podrían optar por conseguir un seguro que les ayude en situaciones emergentes tanto fuera como dentro del

⁸⁷ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, “Desempleo Mensual .

país, por lo que se convertiría en una oportunidad de mercado para el proyecto, teniendo un impacto moderado dentro del mismo, ya que muchos de los migrantes y sus familias ocupan estos servicios.

**GRÁFICO Nº 2.5.
ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS ECUATORIANOS DEL 2002 AL 2007**



Fuente: INEC

Elaborado por: Patricia Criollo

2.1.1.4. Factores Tecnológicos

La tecnología ha contribuido de alguna manera para la modernización de los call o contact Center, ya que permite mejorar las operaciones dentro de los mismos, optimizando recursos dentro de la compañía. “Los Call Center son considerados como el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de la conmutación de llamadas tecnológicas, para suministrar información a los llamantes en un ambiente de intimidad personal”⁸⁸, por lo que si la tecnología avanza, provocaría que los Call Center mejoren; por lo que los factores tecnológicos incidirían positivamente para el proyecto, teniendo un impacto bajo para el mismo.

⁸⁸ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm “Call Center: integración informática-teléfono para atención al cliente”

2.1.1.5. *Factores Ecológicos /Ambientales*

Las empresas que manejan estructuras de Call Center o centros de llamadas, dentro de sus actividades operacionales no ponen en riesgo el medio ambiente en el que se desarrollan, por lo que en este punto es importante indicar que el factor ambiental no afectaría de ninguna forma para el desarrollo del proyecto y por lo tanto no tendría ningún impacto para la realización del mismo.

2.1.1.6. *Factores Demográficos*

Los Call Center son una herramienta que de forma muy rápida y fácil pueden acceder a comunicarse con los clientes a través de un medio físico que es el teléfono, por lo que cualquier persona que disponga de este medio podrá hacer uso de esta herramienta y es vulnerable a recibir una llamada de un Call Center; actualmente la gran mayoría de personas disponen de este recurso en sus domicilios y lugares de trabajo, por lo que este factor no sería significativo para llevar a cabo las operaciones del proyecto.

2.1.2. **FUERZAS EN EL SECTOR COMERCIAL / INDUSTRIAL**

Un Call Center pertenece al sector de los servicios y se analizó a través de las cinco fuerzas de Michael Porter que son:

2.1.2.1. *La rivalidad entre las empresas que compiten (Competidores)*

Una vez realizado el análisis de la fuerza de la rivalidad entre las empresas que compiten se ha podido detectar seis factores que son relevantes tomar en consideración, los mismos que se los describe a continuación:

- Poca capacidad de negociación de la competencia directa.
- Poca oferta de servicios especializados de call center.

- Poca inversión en tecnología de comunicación de última generación.
- Servicios de call center no garantizados (ventas).
- Limitada competencia proveedora de servicios especializados.

2.1.2.2. *La entrada potencial de competidores nuevos (Barreras de Entrada)*

A continuación se presenta los factores determinantes que se consideran como barreras de entrada para empresas que desean incursionar en el mercado de los Call Center, así se tiene:

- Fidelidad de clientes corporativos.
- Necesaria experiencia para ingresar al mercado objetivo.
- Disponibilidad de capital de operación.
- Recurso humano adecuado.
- Identidad corporativa en el mercado de call center.

2.1.2.3. *El desarrollo potencial de productos sustitutos*

El Call Center es considerado como una herramienta fácil, rápida y económica para llegar al cliente, por lo que únicamente se han podido puntualizar los sustitutos que se detallaran enseguida:

- Oferta de servicios de asistencia a través de medios de comunicación masivos.
- Oferta de servicios de asistencia a través de internet, SMS.

- Contratación directa de personal de ventas.
- Contratación de empresas telemercadistas.

2.1.2.4. *El poder de negociación de los proveedores (Proveedores)*

Al realizar el análisis del poder de negociación de los proveedores se pudo identificar cuatro factores que se procederán a detallar enseguida:

- Mercado oligopólico de telefonía fija.
- Mercado oligopólico de telefonía móvil.
- Mercado oligopólico de servicios de internet banda ancha.
- Amplio mercado proveedor de hardware telefónico y equipos de computación.

2.1.2.5. *El poder de negociación de los consumidores*

Al estudiar la fuerza de los consumidores del servicio de call center, se pudo apreciar los siguientes factores importantes:

- Posibles clientes corporativos que disponen de gran cantidad de usuarios.
- Potenciales empresas clientes en categoría de grandes y medianas.
- Empresas clientes tienen facilidad de elección de alternativas de servicios.
- Potenciales clientes corporativos disponen de clientes solventes (usuarios de servicios asistencia)

- Empresas clientes no pueden cambiar constantemente de proveedores de servicios.

2.1.3. LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Se presenta una lista tanto de oportunidades como de amenazas del mercado que se han detectado al realizar el análisis del entorno en el que se desarrollará la empresa.

2.1.3.1. Oportunidades

Considerando el análisis del macro ambiente y de las cinco fuerzas de Porter, se procede a describir todas las oportunidades que se han encontrado, las mismas que fueron calificadas de acuerdo al impacto que tendrían dentro del proyecto.

**CUADRO Nº 2.1.
OPORTUNIDADES Y SU IMPACTO**

Oportunidades	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
O1.La inflación acumulada del sector de los servicios es menor con relación a otros sectores		X			
O2.Los precios de los servicios se han mantenido con relación al año anterior		X			
O3.La entrada y salida de los ecuatorianos crece			X		
O4.La tecnología está contribuyendo para la modernización de call center		X			
O5. Poca capacidad de negociación de la competencia directa.			X		
O6.Poca oferta de servicios especializados de call center.				X	
O7.Poca inversión en tecnología de comunicación de última generación			X		
O8.Servicios de call center no garantizados (ventas)					X
O9.Limitada competencia proveedora de servicios especializados.				X	
O10.Fidelidad de empresas clientes					X
O11.Necesaria experiencia para ingresar al mercado objetivo.		X			
O12.Disponibilidad de capital de operación.				X	
O13.Recurso humano adecuado.			X		
O14.Identidad corporativa en el mercado de call center.		X			
O15.Amplio mercado proveedor de hardware telefónico y equipos de computación.		X			
O16.Posibles clientes corporativos disponen de gran cantidad de usuarios.					X
O17.Potenciales empresas clientes en categoría de grandes y medianas					X
O18.Potenciales clientes corporativos disponen de clientes solventes (usuarios de servicios asistencia)					X
O19.Empresas clientes no pueden cambiar constantemente de proveedores					X

Elaborado por: Patricia Criollo

2.1.3.2. Amenazas

De acuerdo al análisis del entorno todas las amenazas que se han observado al momento de poner en acción el proyecto son las siguientes:

**CUADRO N° 2.2.
AMENAZAS Y SU IMPACTO**

Amenazas	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
A1. La inestabilidad política del país		X			
A2. Tasa de crecimiento al 2008 sería 4.25% menor a la tasa inflacionaria del 2008 que es de 9.49%		X			
A3. El desempleo es aún un porcentaje muy alto			X		
A4. Oferta de servicios de asistencia a través de medios de comunicación masivos.					X
A5. Oferta de servicios de asistencia a través de internet, SMS.				X	
A6. Contratación directa de personal de ventas.			X		
A7. Contratación de empresas telemercadistas.					X
A8. Mercado oligopólico de telefonía fija y móvil.					X
A9. Mercado oligopólico de servicios de internet de banda ancha.			X		
A10. Empresas clientes tienen facilidad de elección de alternativas de servicios.					X

Elaborado por: Patricia Criollo

Comentario (1) * Medios de Comunicación masivos: televisión, radio, periódicos.

Como se puede observar en el cuadro N° 2.2. cada una de las amenazas ha sido clasificada de acuerdo al impacto que tendrían para el desarrollo del proyecto.

2.1.4. PRIORIZACIÓN DE LOS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Considerando los factores de impacto externo se evaluaron las oportunidades y amenazas que fueron descritas anteriormente; en consecuencia en esta sección se procedió a la realización de dos Matrices de Priorización, de modo que se pudo determinar el peso ponderado que tuvo cada una de las oportunidades y amenazas identificadas, a fin de utilizar en la Matriz EFE.

2.1.4.1. Priorización de Oportunidades

Se realizó la priorización de las oportunidades que se han encontrado, considerando para la priorización el impacto anteriormente señalado, cuyo detalle se presenta en el Anexo N° 2.1.; por lo que aquí se presenta el 50% de las oportunidades que tienen más importancia.

- Fidelidad de empresas clientes
- Servicios de call center no garantizados (ventas)
- Potenciales clientes corporativos disponen de clientes solventes (usuarios de servicios asistencia)
- Posibles clientes corporativos disponen de gran cantidad de usuarios.
- Empresas clientes no pueden cambiar constantemente de proveedores
- Potenciales empresas clientes en categoría de grandes y medianas
- Limitada competencia proveedora de servicios especializados.
- Disponibilidad de capital de operación.
- Recurso humano adecuado.

2.1.4.2. *Priorización de Amenazas*

De igual manera que se procedió en la priorización de las oportunidades, se realiza la priorización de las amenazas considerando su impacto, cuyo detalle se encuentra en el Anexo 2.2.; por lo tanto en esta parte se selecciona las amenazas que representan el 50% de mayor importancia para el proyecto.

- Contratación de empresas telemercadistas.
- Empresas clientes tienen facilidad de elección de alternativas de servicios.
- Oferta de servicios de asistencia a través de medios de comunicación masivos.
- Mercado oligopólico de telefonía fija y móvil.
- Oferta de servicios de asistencia a través de internet, SMS.

2.1.5. **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS “EFE”**

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos “EFE”, se considerarán únicamente el 50% de las oportunidades y amenazas que fueron calificadas en la priorización con mayor impacto para el proyecto.

Además, hay que considerar que para obtener el respectivo peso de las oportunidades y amenazas de la Matriz EFE, se procedió a realizar la priorización de dichos factores de dos formas.

La primera forma es un análisis empírico de los factores que conforman la matriz, asignándoles un peso igual a todos y luego en base a criterio personal se establece un aumento o disminución del peso a cada factor; este análisis se lo puede contemplar detalladamente en el Anexo N° 2.3.

La segunda forma para determinar el peso de los factores de la Matriz EFE, es mediante la realización de una Matriz de Priorización, dicho detalle se encuentra en el Anexo N° 2.4.

Una vez realizados estos análisis se procedió a realizar una comparación entre los dos métodos para poder elegir uno, en este caso se eligió el peso a través de la Matriz de Priorización de los factores, para poder trasladar a la Matriz EFE. A continuación se presenta dicha matriz:

**CUADRO N° 2.3.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS “EFE”**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
F1.Fidelidad de empresas clientes	0.14	4	0.56
F2.Servicios de call center no garantizados (ventas)	0.12	4	0.48
F3.Potenciales clientes corporativos disponen de clientes solventes (usuarios de servicios asistencia)	0.11	4	0.44
F4.Posibles clientes corporativos disponen de gran cantidad de usuarios	0.09	3	0.27
F5.Empresas clientes no pueden cambiar constantemente de proveedores	0.09	3	0.27
F6.Potenciales empresas clientes en categoría de grandes y medianas	0.07	3	0.21
F7.Limitada competencia proveedora de servicios especializados	0.06	2	0.12
F8.Disponibilidad de capital de operación	0.04	2	0.08
F9.Recurso humano adecuado.	0.01	3	0.03
AMENAZAS			
A1. Contratación de empresas telemercadistas.	0.12	4	0.48
A2. Empresas clientes tienen facilidad de elección de alternativas de servicios.	0.09	4	0.36
A3. Oferta de servicios de asistencia a través de medios de comunicación masivos.	0.03	3	0.09
A4. Mercado oligopólico de telefonía fija y móvil.	0.02	3	0.06
A5. Oferta de servicios de asistencia a través de internet, SMS.	0.01	2	0.02
TOTAL	1.00		3.47

Elaborado por: Patricia Criollo

Una vez realizada la Matriz EFE se puede obtener un total ponderado de 3.47, lo que indica que la empresa estará por encima de la media en su esfuerzo por seguir las tendencias externas centralizando las oportunidades y evitando las amenazas; es decir que la empresa estará respondiendo de manera aceptable a las oportunidades que se le presentarán en el mercado y además estará minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

2.1.6. MICRO ENTORNO

Dentro de esta fase se realizará el análisis de los siguientes puntos internos de la compañía, tales como:

2.1.6.1. Capacidad de Talento Humano

El recurso humano es el principal activo con el que cuenta la empresa, considerado como una contribución valiosa para el alcance de las metas. Dentro del Call Center es importante contar con recursos humanos calificados; y comprometidos con el desarrollo de la compañía.

A continuación se presenta las siguientes capacidades de recurso humano que se dispondrá:

- Contar con personal profesional calificado
- Programas de motivación y capacitación continua en diferentes áreas al personal.
- Conocimiento de los procedimientos para la prestación de servicios por parte del personal.

Una vez identificadas las capacidades en el área de recursos humanos, se puede mencionar que contribuirían significativamente en el desarrollo del nuevo departamento de Call Center dentro de la compañía, al contar con personal capacitado para llevar a cabo las actividades dentro del mismo.

Ante estos aspectos se puede concluir que se contaría con grandes fortalezas en esta área para llevar a cabo la prestación del servicio de Call Center, lo cual afectaría positivamente en las operaciones del proyecto.

Por otra parte se trabajará constantemente para evitar las siguientes debilidades, que por investigaciones a empresas de call center, se presentan a menudo en los operadores debido al trabajo rutinario, tales como:

- Rigidez y monotonía de diálogos por parte de operadores
- Fatiga mental y física de operadores

Estos factores se procurarán minimizar ya que inciden negativamente en el normal funcionamiento de las operaciones del Call Center.

2.1.6.2. *Capacidad Técnica o Tecnológica*

Dentro de las capacidades técnicas o tecnológicas que se podría apreciar dentro de la empresa se puede considerar las siguientes:

- Adecuada distribución del ambiente laboral
- Procesos operativos claramente establecidos.
- Disponibilidad de infraestructura tecnológica y de comunicación necesaria para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center.

Con este análisis se puede observar que la empresa dispondrá de capacidad técnica para la prestación del nuevo servicio de Call Center; contando con herramientas tecnológicas que optimicen las interacciones con los clientes, mejorando los procesos de atención al cliente en forma rápida y oportuna, ofreciendo garantías y calidad en el servicio, lo cual tendría un impacto positivo en el desarrollo de las operaciones dentro del Call Center.

2.1.6.3. *Capacidad Directiva*

Como la empresa se encuentra en funcionamiento, naturalmente cuenta con el equipo directivo que está al frente de la misma, para trabajar por la consecución de las metas propuestas; enseguida se detalla las capacidades directivas con las que se contará:

- Organización de los recursos físicos y humanos.
- Excelente comunicación entre todos los departamentos de la empresa.
- Responsables en cada área de trabajo.
- Establecimiento de mecanismos de control.

Actualmente la compañía cuenta con ejecutivos responsables de su dirección, obviamente el Call Center se vería influenciado positivamente de dichas capacidades, pues se contará con directivos expertos en emprender nuevos desafíos.

Por otra parte se puede identificar como una debilidad directiva de la compañía es el que no se realiza una planificación de todas las actividades a ejecutarse, incidiendo negativamente para el proyecto teniendo un impacto moderado.

2.1.6.4. *Capacidad Financiera*

La empresa actualmente goza de una sólida posición financiera por la prestación de servicios de asistencias que brinda desde hace años en el Ecuador. No tiene deudas con ninguna entidad financiera y tienen gran liquidez; estos aspectos afectarían positivamente para llevar a cabo el proyecto, teniendo un impacto alto dentro del mismo.

2.1.6.5. *Capacidad Competitiva*

Se presentará las capacidades competitivas que dispondría la compañía y que le harían tener una ventaja competitiva con relación a sus competidores

- Calidad en el servicio.
- Servicios especializados en la venta de asistencias.
- Conocimiento y experiencia en atención al cliente.
- Precios competitivos en el mercado.
- Atención oportuna de reclamos y quejas de los usuarios

Por lo tanto estos factores ayudarían a la empresa a ser más competitiva en el mercado, lo cual influiría positivamente para la prestación del servicio de Call Center, ya que se estaría brindando un servicio diferenciado y de excelente calidad.

Sin embargo se puede apreciar que se encontraría con las siguientes debilidades:

- No se identifique a la empresa como tal por los servicios que brinda.
- No dar soluciones a los requerimientos específicos de los usuarios finales del servicio.
- Dependencia de los clientes con el manejo de bases de datos

Estos factores por el contrario de los anteriormente mencionados incidirían negativamente al proyecto.

2.1.7. LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Se presentará todas las fortalezas y debilidades detectadas una vez realizado el análisis del micro ambiente de la empresa.

2.1.7.1. Listado de Fortalezas

Considerando el análisis del micro entorno de la empresa que se realizó anteriormente, se presenta todas las fortalezas que se han identificado, con el impacto que tendría cada una para el proyecto, esto se lo describe en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 2.4.
FORTALEZAS Y SU IMPACTO**

Fortalezas	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
F1.Contar con personal profesional calificado				X	
F2.Programas de motivación y capacitación continua en diferentes áreas.		X			
F3.Conocimiento de los procedimientos para la prestación de servicios por parte del personal.			X		
F4.Adecuada distribución del ambiente laboral		X			
F5.Procesos operativos claramente establecidos.				X	
F6.Disponibilidad de infraestructura tecnológica y de comunicación necesaria para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center				X	
F7.Organización de los recursos físicos y humanos			X		
F8.Excelente comunicación entre todos los departamentos de la empresa.		X			
F9.Responsables en cada área de trabajo			X		
F10.Establecimiento de mecanismos de control		X			
F11.Sólida posición financiera				X	
F12.Calidad en el servicio					X
F13.Servicios especializados en la venta de asistencias					X
F14.Conocimiento y experiencia en atención al cliente				X	
F15.Precios competitivos en el mercado				X	
F16.Atención oportuna de reclamos y quejas de los usuarios				X	

Elaborado por: Patricia Criollo

2.1.7.2. *Listado de Debilidades*

Se presenta la lista de todas las debilidades que se pudieron detectar en el análisis interno de la empresa, con el respectivo impacto que tendrían para el proyecto.

**CUADRO Nº 2.5.
DEBILIDADES Y SU IMPACTO**

Debilidades	IMPACTO				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
D1.Rigidez y monotonía de diálogos por parte de operadores					X
D2.Fatiga mental y física de operadores					X
D3.No se identifique a la empresa como tal por los servicios que brinda					X
D4.Desconocimiento de todos los servicios de los Clientes				X	
D5.Dependencia de los clientes con el manejo de bases de datos					X
D6.No se realiza una planificación de todas las actividades a ejecutarse		X			

Elaborado por: Patricia Criollo

2.1.8. **PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Se procederá a realizar la priorización tanto de las fortalezas como de las debilidades que fueron enlistadas en la parte anterior, de modo que se podrá observar los puntos que le darán seguridad a la empresa para ser más fuerte en relación a la competencia; así como también, identificar las debilidades que tendrá internamente la empresa y por las que se debe trabajar para minimizarlas. Se podrá obtener el peso ponderado tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa, esta información se utilizará para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos "EFI".

2.1.8.1. *Priorización de las Fortalezas*

Se presenta la priorización de las fortalezas que se describieron anteriormente, tomando en consideración el impacto que ya fue explicado en la sección anterior, el detalle de esta priorización se encuentra en el Anexo N° 2.5.; en esta parte se definirán el 50% de las fortalezas cuya importancia es mayor.

- Calidad en el servicio
- Servicios especializados en la venta de asistencias
- Precios competitivos en el mercado
- Atención oportuna de reclamos y quejas de los usuarios
- Contar con personal profesional calificado
- Disponibilidad de infraestructura tecnológica y de comunicación necesaria para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center
- Sólida posición financiera
- Conocimiento y experiencia en atención al cliente

2.1.8.2. *Priorización de las Debilidades*

En esta parte se procede a priorizar todas las debilidades que fueron descritas anteriormente, con su respectivo impacto; el detalle de dicha priorización se encuentra en el Anexo N° 2.6., y siguiendo el mismo esquema, en esta parte únicamente se detallará el 50% de las debilidades que obtuvieron mayor importancia.

- Dependencia de los clientes con el manejo de bases de datos

- Fatiga mental y física de operadores
- Rigidez y monotonía de diálogos por parte de operadores

2.1.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “EFI”

Se procederá a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”; considerando que se tomaron únicamente el 50% de la priorización de las fortalezas como las amenazas que se realizaron anteriormente.

Por otro lado, para determinar el peso de cada uno de los factores críticos para el éxito que constan en la Matriz EFI, se procedió a hacerlo de dos formas; la primera es de forma empírica, donde se califica a cada uno de estos factores con el mismo porcentaje y luego de acuerdo a juicio crítico se procede a sumar o restar un valor determinado a cada uno de los factores de acuerdo a su importancia, este procedimiento se lo puede observar detalladamente en el Anexo 2.7.

Otra forma de determinar el peso de cada factor de la Matriz EFI, es a través de la construcción de una matriz de priorización, dicho procedimiento se encuentra en el Anexo N° 2.8.

Una vez planteado estos dos métodos, se procedió a escoger uno para poder asignar el respectivo peso a cada uno de los factores; para el caso presentado se escogió el método a través de la Matriz de Priorización.

Bajo estas consideraciones a continuación se presenta la Matriz EFI:

**CUADRO Nº 2.6.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “EFI”**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIF.	TOTAL POND.
FORTALEZAS			
F1. Calidad en el servicio	0.17	4	0.68
F2. Servicios especializados en venta de asistencias	0.16	4	0.64
F3. Precios competitivos en el mercado	0.14	3	0.42
F4. Atención oportuna de reclamos y quejas de los usuarios	0.12	3	0.36
F5. Contar con personal profesional calificado	0.09	3	0.27
F6. Disponibilidad de infraestructura tecnológica y de comunicación necesaria para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center	0.06	3	0.18
F7. Sólida posición financiera	0.03	3	0.09
F8. Conocimiento y experiencia en atención al cliente	0.01	3	0.03
DEBILIDADES			
D1. Dependencia de los clientes con el manejo de base de datos	0.09	1	0.09
D2. Fatiga mental y física de operadores	0.07	2	0.14
D3. Rigidez y monotonía de diálogos por parte de operadores	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		3.02

Elaborado por: Patricia Criollo

Mediante la construcción de esta matriz se pudo evaluar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la compañía, de modo que permitirá tomar medidas internas para minimizar las debilidades y aumentar sus fortalezas. Además que se pudo obtener un total ponderado de 3.02, lo que indica que la compañía se encontrará internamente fuerte para llevar a cabo la nueva línea de negocio, pues dispondrá de fortalezas que le ayudarán brindar mejores servicios a sus clientes y obtener ventajas competitivas y además, que una vez detectadas las debilidades se podrá trabajar para tratar de reducirlas.

2.1.10. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA MPC

Una vez que se ha analizado el macro y micro ambiente y el sector de los call center, se procedió a seleccionar los factores críticos de éxito que fueron utilizados para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, los mismos que se detallan a continuación:

- Calidad en el servicio
- Fidelidad de los clientes corporativos
- Personal profesional capacitado
- Precios competitivos en el mercado
- Posición financiera
- Conocimiento y experiencia en atención al cliente

2.1.11. PRIORIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE MPC

Se presenta la siguiente Matriz de Priorización, que permite ordenar los factores críticos de éxito, de acuerdo al impacto que tenga cada uno de estos y que servirá para la determinación del peso dentro de la Matriz de Perfil Competitivo a realizarse.

**CUADRO Nº 2.7.
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA MPC**

Factores Críticos de Éxito	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Σ	Ord.	Ponderación
F1. Calidad en el servicio	0.5	1	1	1	1	1	5.5	1	5.5/18=31%
F2. Fidelidad de los clientes corporativos.	0	0.5	1	0	1	1	3.5	3	3.5/18=19%
F3. Personal profesional capacitado.	0	0	0.5	0	1	0	1.5	4	1.5/18=8%
F4. Precios competitivos en el mercado.	0	1	1	0.5	1	1	4.5	2	4.5/18=25%
F5. Posición financiera	0	0	0	0	0.5	1	1.5	4	1.5/18=8%
F6. Conocimiento y experiencia en atención al cliente	0	0	1	0	0	0.5	1.5	4	1.5/18=8%

Elaborado por: Patricia Criollo

De acuerdo a esta matriz se puede observar que el factor que tiene mayor peso es la calidad del servicio (31%), seguido de ésta se los precios competitivos en el mercado con un peso del 25%, luego se encuentra la fidelidad de los clientes corporativos con un porcentaje de 19%, seguido a este se tiene con igual peso el personal profesional capacitado, la posición financiera y el conocimiento y experiencia en atención al cliente. Según el peso obtenido en esta matriz se procederá a plasmar en la Matriz de Perfil Competitivo.

2.1.12. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO “MPC”

En esta parte se presenta la Matriz de Perfil Competitivo, la misma que permite tener conocimiento de la posición de la compañía con respecto a sus dos principales competidores. Se procedió a analizar seis factores críticos de éxito que se toman en cuenta para examinar tanto a la compañía que se está estudiando, así como a sus dos empresas competidoras.

**CUADRO N° 2.8.
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO “MPC”**

		ECUASISTENCIA S.A.		GEA DEL ECUADOR		CORIS DEL ECUADOR	
Factores Críticos para el éxito	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
F1. Calidad en el servicio	0.31	4	1.24	3	0.93	3	0.93
F2. Fidelidad de los clientes corporativos.	0.19	3	0.57	3	0.57	2	0.38
F3. Personal profesional capacitado.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
F4. Precios competitivos en el mercado.	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75
F5. Posición financiera	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.25
F6. Conocimiento y experiencia en CRM	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
TOTAL	1		3.44		2.72		2.63

Elaborado por: Patricia Criollo

En esta matriz se puede observar los dos principales competidores que tiene Ecuasistencia, compañía objeto de estudio; así como también se puede visualizar que el factor crítico de mayor importancia es la calidad del servicio, como lo señala el peso de 0.31. La calidad del servicio de la compañía es superior a las de la competencia, con una calificación de 4. Además que, Ecuasistencia tiene mayor calificación de 3.44 con relación a sus principales competidores, lo que refleja que estará lista para competir en la nueva línea de servicios que desea incrementar ya que posee factores que le ayudarán para que sea considerada como un buen proveedor de servicios para sus clientes corporativos.

2.1.12. MATRIZ FODA ESTRATÉGICA

Después de haber culminado el análisis del macro y micro ambiente así como el del sector comercial/industrial, se procederá a realizar la Matriz FODA Estratégica, en la que se desarrollarán estrategias de fortalezas y debilidades, de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas y de debilidades y amenazas. Los factores internos y externos claves han sido tomados de los análisis anteriores.

**CUADRO Nº 2.9.
MATRIZ FODA ESTRATÉGICA**

	<p align="center">FORTALEZAS –F</p> <p>F1.Calidad en el servicio F2.Servicios especializados en la venta de asistencias F3.Precios competitivos en el mercado F4.Atención oportuna de reclamos y quejas de los usuarios F5.Contar con personal profesional calificado F6.Disponibilidad de infraestructura tecnológica y de comunicación necesaria para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center F7.Sólida posición financiera F8.Conocimiento y experiencia en CRM</p>	<p align="center">DEBILIDADES – D</p> <p>D1.Dependencia de los clientes con el manejo de bases de datos D2.Fatiga mental y física de operadores D3.Rigidez y monotonía de diálogos por parte de operadores</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES – O</p> <p>O1.Fidelidad de empresas clientes O2.Servicios de call center no garantizados (ventas) O3.Potenciales clientes corporativos disponen de clientes solventes (usuarios de servicios asistencia) O4.Posibles clientes corporativos disponen de gran cantidad de usuarios O5.Empresas clientes no pueden cambiar constantemente de proveedores O6.Potenciales empresas clientes en categoría de grandes y medianas O7.Limitada competencia proveedora de servicios especializados O8.Disponibilidad de capital de operación O9.Recurso humano adecuado</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS –FO</p> <p>1. Programa de difusión y masificación de las ofertas de servicios. 2. Plan de incremento del personal de operaciones según demanda de los clientes. 3. Sistema de actividades para desarrollar y ofertar servicios continuamente adelantándose a las necesidades de los clientes. 4. Sistema de gestión de políticas empresariales.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS –DO</p> <p>1. Plan de aprovechamiento mediante capacitación del personal en cursos de motivación y atención al cliente que dan las empresas clientes a sus empleados, para incluir a nuestro staff de operadores. 2. Plan de revisión de políticas de incentivo por cumplimiento de objetivos de operadores 3. Programa de difusión de las políticas de confidencialidad de información de los clientes y de la empresa a todo el personal. 4. Plan de publicidad a clientes, incluyendo la imagen corporativa de Ecuasistencia como nexos para la apertura de nuevos mercados.</p>
<p align="center">AMENAZAS – A</p> <p>A1. Contratación de empresas telemercadistas A2.Empresas clientes tienen facilidad de elección de alternativas de servicios. A3.Oferta de servicios de asistencia a través de medios de comunicación masivos. A4.Mercado oligopólico de telefonía fija y móvil A5.Oferta de servicios de asistencia a través de internet, SMS.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS – FA</p> <p>1. Plan de mejoramiento continuo mediante la formación del recurso humano 2. Plan de control de gastos de operación. 3. Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos y de comunicación necesarios para prestación de servicio.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS – DA</p> <p>1. Programa de revisión de las políticas de cobro flexible a los clientes. 2. Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante descuentos por volúmenes de llamadas. 3. Plan de turnos de operadores 4. Mantener contratos con clientes a largo plazo.</p>

Elaborado por: Patricia Criollo

Una vez realizada la Matriz FODA Estratégica, se pudo observar las diferentes estrategias que se seguirían para aprovechar tanto las oportunidades que ofrece el mercado como las fortalezas que tiene la empresa y minimizar las amenazas que se presentan en el entorno y las debilidades que tendría la empresa.

Dentro de las estrategias que se han planteado se puede realizar la siguiente categorización según al área que correspondan, así se tiene:

Gestión de Recursos Humanos: Las estrategias que tiene relación con el recurso humano son:

- Plan de incremento del personal de operaciones según demanda de los clientes.
- Plan de aprovechamiento mediante capacitación del personal en cursos de motivación y atención al cliente que dan las empresas clientes a sus empleados, para incluir a nuestro staff de operadores.
- Plan de revisión de políticas de incentivo por cumplimiento de objetivos de operadores.
- Plan de mejoramiento continuo mediante la formación del recurso humano.
- Plan de turnos de operadores.

Financiero: Dentro de las estrategias que afectan al área financiera tenemos:

- Plan de control de gastos de operación
- Programa de revisión de las políticas de cobro flexible a los clientes.
- Mantener contratos con clientes a largo plazo

Tecnológico: Existirá una estrategia en el área tecnológica que es:

- Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos y de comunicación necesarios para prestación de servicio.

Desarrollo del servicio: Existe una estrategia que tiene relación con el desarrollo del servicio:

- Sistema de actividades para desarrollar y ofertar servicios continuamente adelantándose a las necesidades de los clientes.

Gestión de políticas empresariales: Dentro de las estrategias que tienen que ver con la gestión de políticas empresariales se tiene:

- Sistema de gestión de políticas empresariales.
- Programa de difusión de las políticas de confidencialidad de información de los clientes y de la empresa a todo el personal.

Mercadeo y ventas: Se detallarán las estrategias descritas en la Matriz FODA que tienen relación con el mercadeo y la venta del servicio:

- Programa de difusión y masificación de las ofertas de servicios.
- Plan de publicidad a clientes, incluyendo la imagen corporativa de Ecuasistencia como nexos para la apertura de nuevos mercados.
- Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante descuentos por volúmenes de llamadas

Además de estas estrategias de mercadeo y venta se plantearán otras, las mismas que serán descritas en el Plan de Mercadeo.

2.1.13. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Después de haber realizado la Matriz FODA Estratégica, se procederá a establecer las estrategias corporativas tanto a corto, mediano y a largo plazo; dichas estrategias se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO Nº 2.10.
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Nº	Estrategias Corporativas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1	Plan de vigilancia de las tendencias modernas de servicios para ofrecer mejores servicios		X	
2	Plan de vigilancia del cumplimiento del presupuesto.	X		
3	Programa de información a empresas clientes de los servicios que se ofertan.	X		
4	Plan de estudio del mercado internacional de servicios semejantes		X	
5	Plan de fomentación del deporte a través de mecenazgo.		X	
6	Plan para incursionar en el mercado cooperativo.			X

Elaborado por: Patricia Criollo

Además se presenta una estrategia de introducción y desarrollo del servicio que se seguirá para poder cumplir con los objetivos planteados por lo que se las describe enseguida:

**CUADRO Nº 2.11.
ESTRATEGIAS DE INTRODUCCIÓN Y DESARROLLO DEL SERVICIO**

Nº	Estrategias	Introducción	Desarrollo
1	Plan de presentación de la empresa a través del perfil profesional.	X	
2	Plan de organización coordinada y científica de la empresa.		X

Elaborado por: Patricia Criollo

2.2. MERCADO

En esta parte del capítulo se procederá a realizar un pequeño análisis de la oferta y de la demanda del mercado local de los servicios de call center, además del análisis de los precios de dicho servicio que brinda la competencia.

2.2.1. OFERTA DEL MERCADO LOCAL DE SERVICIOS DE CALL CENTER

El mercado de call center en el Ecuador está creciendo, se calcula que entre Guayaquil, Quito y Cuenca hay cerca de 170 compañías que manejan algún tipo de estructura de centros de contacto telefónico con operadores propios o por medio de contratación externa.

Gracias al desarrollo de nuevas soluciones en el área de telecomunicaciones, las compañías están migrando a esta tendencia ya sea con la instalación de sus propios Call Center o contratándolos con terceros por medio del sistema outsourcing, con el cual otra empresa se encarga de su manejo.

Dentro de los principales ofertantes de servicios de Call Center se puede destacar dos clasificaciones:

a) Empresas especializadas en la venta de servicios de asistencia a través de Call Center como lo hará la empresa que se está estudiando y cuyo segmento de mercado son empresas de seguros y entidades bancarias. Por lo tanto los posibles competidores dentro de esta actividad serán: Coris y Gea del Ecuador.

Coris del Ecuador: Es una institución que está constituida desde el año 2000, se encuentra establecida en la ciudad de Quito, maneja un importante número de clientes corporativos, dentro de los que se encuentran destacadas empresas de seguros de nuestro país, como Seguros Cóndor; así como también algunas instituciones bancarias, como el Banco del Pichincha. Dentro de los principales servicios que brinda son: asistencia en viajes, hogar, médica, legal y call center.

Gea del Ecuador: Es una compañía seria que tiene mayor tiempo en el mercado que la anterior, al igual que tiene mayor experiencia, está situada en la ciudad de Guayaquil; dentro de sus clientes se encuentran importantes empresas de seguros, compañías de telefonía celular como Telefónica Movistar y entidades bancarias, como el Banco del Pacífico, a las que les brinda servicios de asistencia en viajes, hogar, médica, legal, exequial, tarjetas de crédito y call center.

b) Empresas en general que prestan variedad servicios de call center a cualquier empresa que requiera de este servicio, por lo que se podrá destacar a:

American Call Center: Es una compañía multinacional que tiene presencia en varios países del mundo, en Ecuador tiene gran participación en el mercado, dentro de sus clientes se encuentran empresas de seguros, instituciones bancarias, empresas de comidas rápidas, cooperativas, compañías de vehículos, entre otras, para las que desarrolla campañas de acuerdo a sus requerimientos. Dentro de sus actividades principales se puede destacar: atención al cliente, asesoramiento técnico, encuestas telefónicas (estudios de mercados, sondeos de opinión, calidad y satisfacción de clientes), seguimiento de acciones de marketing, creación y actualización de base de datos, recepción de pedidos, televentas, cobranzas preventivas y vencidas, investigación de mercado, promociones, consultas y asesoramiento, reclamos.

Cronix: Es un centro de llamadas que tiene mayor participación en el mercado. Esta empresa cuenta con los siguientes aspectos que le permiten captar clientes, dentro de los cuales se puede enunciar los siguientes:

People Soft: Se encarga del manejo de las relaciones con el cliente.

Enterprise Interaction Center (CT): el cual es una plataforma de telecomunicaciones de Interctive Intelligence y **Blue Pumpkin Software (WFM)** Dentro de sus principales clientes se puede apreciar a: Ministerio de Turismo, Cámara de Comercio de Quito, Pamela Grant, Nestle, Roche.

Smart Business: Es una empresa que ofrece a sus clientes estaciones que están en capacidad de atender llamadas de entrada (inbound) o llamadas de salida (outbound), debido a que disponen de un software especializado, que permite obtener un excelente rendimiento en el volumen de llamadas realizadas o recibidas por las estaciones asignadas, registrando en todo momento las estadísticas relevantes para el seguimiento del servicio y resultados de las campañas. Dentro de sus principales servicios se puede identificar: telemarketing de productos, encuestas telefónicas, generación industrial de citas para negocios, Prospección de los clientes, centros de servicio e información a clientes, venta directa de productos, gestión de cobranzas.

2.2.2. PERFIL DEL CLIENTE DEL SERVICIO DE CALL CENTER

Lorena Lascano, gerente comercial de Neutral Global Logistics, firma ligada a la capacitación del mercado de Call Center en el Ecuador, indica que esta industria está creciendo desde hace unos cinco años. A su criterio, la facturación de este sector puede ubicarse entre \$ 20 y \$ 30 millones anuales.

Los mayores demandantes de servicios de Call Center son empresas de seguros, entidades bancarias, industria farmacéutica, industria automotriz, industria textil, aerolíneas, sector educativo, florícolas, empresas de tecnología, entre otras.

Las principales compañías que serán considerados como clientes potenciales para el servicio que se está analizando, serán las empresas de seguros e instituciones bancarias.

Los factores que motivan a estas compañías a contratar los servicios de Call Center son: el mejorar la calidad de los servicios que brindan mayor valor agregado, la posibilidad de captar nuevos clientes, el conocer sus gustos y preferencias, el tener un canal habitual y necesario de contacto con el cliente, y por ende estar más ligado a ellos y el responder rápidamente a sus demandas.

Por otro lado, las empresas de seguros y entidades bancarias se ven afectadas por la evolución continua de un mercado tan competitivo, lo que ha provocado

que los usuarios reclamen cada vez servicios de mayor valor añadido y exijan la forma en cómo quieren relacionarse con la empresa, añadiendo a esto que las personas cada vez gozan de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre; además que, el cliente necesita tener en su mente información simplificada que le permita llegar y acceder a los servicios de manera rápida y sencilla y considerando que hoy en día se demanda soluciones efectivas e inmediatas, por lo que el Call Center sería una herramienta de gran ayuda para responder a estos requerimientos.

Finalmente, se puede apreciar que cada vez se suman más empresas que consideran al Call Center o central de llamadas como una central de contactos como un elemento clave, estratégico en lo que se refiere a la vinculación de la empresa con sus clientes y el medio, lo cual indica un posible incremento de la demanda de servicios de Call Center.

2.2.3. PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Para determinar los precios de los servicios de call center, las compañías que se dedican a esta actividad, toman en cuenta el volumen de las llamadas que los clientes estén demandando, ya que naturalmente si el volumen es mayor el precio es menor y viceversa; además se considerarán los gastos administrativos y de operación para el desarrollo del servicio, más un porcentaje de utilidad que es establecido por cada compañía.

Los precios de los servicios de call center varían de acuerdo a su finalidad, ya que dentro de un call center se pueden brindar servicios tales como: atención al cliente, encuestas, ventas de intangibles o servicios, cobranzas, actualizaciones de bases de datos.

A continuación se presenta el cuadro N° 2.12. en el que se detalla los precios de cada uno de los servicios dentro de un call center:

**CUADRO N° 2.12.
PRECIOS DE LA COMPETENCIA**

Servicios de call center	Precios de call center USD	Concepto
Atención al Cliente	Desde 700 a 800	Valores Mensuales
Encuestas	Desde 1.00 a 1.30	Precio por llamada
Ventas Intangibles o servicios	Desde 0.55 a 0.98	Precio por llamada
Cobranzas	Desde 1.00 a 1.10	Precio por llamada
Actualizaciones bases de datos	Desde 0.70 a 1.00	Precio por llamada

Elaborado por: Patricia Criollo

El precio que servirá para comparar con el precio del servicio de Call Center que se desea implementar es el de Ventas Intangibles o venta de servicios que fluctúa desde USD 0.55 a USD 0.98 USD. por llamada, ya que el Call Center se especializará en la venta de servicios de asistencias.

2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta parte del capítulo se procederá a efectuar el direccionamiento estratégico, de modo que se tenga claro hacia dónde quiere ir la empresa.

2.3.1. VALORES

Los valores que se describen a continuación han sido formulados de acuerdo a valores que rige la casa matriz, MAPFRE Asistencia, los mismos que son adecuados a la empresa. A continuación se describen dichos valores:

- **Responsabilidad social:** De todos quienes forman parte de la empresa, en un sentido de servicio a la sociedad en general, como reconocimiento de la responsabilidad que se tiene para lograr el adecuado desarrollo y progreso de la misma, asumiendo de forma efectiva los derechos humanos y el desarrollo sustentable.

- **Respeto:** a los legítimos derechos de todas las personas naturales o jurídicas con las que se relaciona y con los de la sociedad en general.
- **Humanismo:** El principal activo de la empresa son las personas, por ello, las relaciones entre ellas deberán basarse en el respeto recíproco y en valores humanos como la tolerancia, la cordialidad y la solidaridad, creando un clima de cohesión, confianza y entusiasmo internos.
- **Pertenencia:** De modo que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la organización, que la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación.

2.3.2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos que se describirán a continuación han sido resultado del análisis con ejecutivos de la compañía con los principios planteados por MAPFRE Asistencia (casa matriz), ajustados al entorno en el que se maneja la compañía.

- **Innovación permanente en la oferta:** Ofreciendo a sus clientes variedad de servicios de asistencias, para la prevención y cobertura de riesgos y de necesidades de ahorro y previsión personal y familiar.
- **Calidad:** Es una manera de vivir, una norma de conducta y un reto diario y permanente por conseguir calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa, en los servicios y en la relación humana, por razones éticas y como medio más eficaz de conseguir la fidelización de los clientes.
- **Compromiso con el cliente:** El mayor patrimonio de una organización son sus clientes, por lo que orientará su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

- **Crecimiento empresarial:** Considerando que el progreso empresarial se convierte en el progreso individual de todos quienes conforman la compañía.
- **Productividad:** Logrando estándares de eficiencia y eficacia que le permitan alcanzar niveles óptimos de productividad, que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades para con su personal, accionistas, clientes, proveedores y Estado.
- **Especialización:** Mediante la creación de estructuras y equipos específicos y con gran autonomía de gestión para cada una de las actividades diferenciadas dentro de la compañía, como medio de conseguir un alto grado de eficiencia.
- **Confidencialidad:** Debido a la gran información que se maneja de los clientes corporativos, todos quienes forman parte de la empresa deberán guardar absoluta reserva de toda la información que se maneje.

2.3.3. VISIÓN PROPUESTA

Después de entrevistas mantenida con los ejecutivos de la compañía y de acuerdo a los requerimientos de la misma en el futuro, se propondrá la siguiente visión, la misma que trata de compactar lo que se espera de la compañía en el futuro.

“Al 2010, lograr ser uno de los tres mayores proveedores de servicios de asistencias y Call Center a nivel nacional, brindando servicios de excelente calidad que ayuden a nuestros clientes a ofrecer valor agregado en sus productos y servicios; teniendo a nuestros Recursos Humanos como nuestro principal activo, en un entorno de respeto y humanismo, haciendo de la ética un modo de vida empresarial y trabajando constantemente por la innovación permanente de la oferta de servicios como un medio eficaz para conseguir la fidelización de nuestros clientes”

2.3.4. MISIÓN

A continuación se propondrá la misión de la compañía, una vez establecido el nuevo servicio de Call Center que se desea implementar, la misma que ha sido redactada tomando en consideración las sugerencias de los ejecutivos de la empresa.

“Contribuir a que nuestros clientes tengan mayores ventajas competitivas, colaborando a la excelencia de su gestión mediante el empleo eficaz de nuestros recursos humanos y tecnológicos, proporcionándoles servicios de asistencias en viajes, hogar, vehículos, médica, legal, exequial, programas de garantía mecánica, tarjetas de crédito y Call Center en el momento oportuno, basados en la experiencia generada por nuestro equipo de profesionales, con el espíritu de servicio y entrega al trabajo cotidiano que permitan brindar servicios de excelente calidad.”

2.3.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos que se presentarán a continuación serán propuestos de acuerdo a las metas planteadas por los ejecutivos de la compañía, así como también de acuerdo a las exigencias de la casa matriz.

- Lograr un crecimiento sostenido e integral basado en la tecnología, organización y diferenciación de los servicios con estrictos estándares de calidad.
- Contribuir a mantener la fidelidad de los usuarios de servicios con nuestros clientes corporativos a través de valores agregados en los servicios que utilicen.
- Aumentar la rentabilidad de la compañía con la implementación del Call Center, a través de la optimización de gastos, conjuntamente con el control del presupuesto.

- Modernizar los equipos tecnológicos y de comunicación para garantizar la productividad y el permanente control de las actividades operacionales dentro del Call Center.
- Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la organización.

2.3.6. POLÍTICAS CORPORATIVAS

A continuación se presenta las políticas que se tomarán en cuenta para la actuación de la empresa en el mercado.

- Los clientes serán lo primero y se les evitará la tramitología interna.
- Las quejas de los usuarios y clientes del servicio serán direccionadas a los altos ejecutivos.
- Quien tome una llamada deberá asegurarse de que el usuario del servicio logró su objetivo.
- La información que se maneja en la compañía es absolutamente confidencial.
- Manejo adecuado de todos los recursos asignados a cada empleado.
- Se brindará créditos flexibles a clientes.
- Trato justo a cliente interno y externo de la compañía.
- Respeto del tiempo de trabajo y de descanso de todos los trabajadores.
- Contribuir a propiciar un ambiente laboral adecuado por parte de cada empleado.

- Sanciones equitativas independientemente del cargo en la compañía, para quienes no usen un lenguaje apropiado para dirigirse a sus compañeros y colaboradores.
- Desarrollo Integral de los empleados tanto en el ámbito profesional como personal.
- Los empleados de la compañía gozarán de estabilidad laboral.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DE MERCADEO

3.1. PLAN DE ORGANIZACIÓN

En esta parte de la investigación se propondrá un plan de organización el mismo que reflejará la forma como estará organizada la nueva línea de negocio que se desea implementar dentro de la compañía. Se realizará una descripción de las funciones que desarrollaría el Call Center; se propondrá la estructura básica de la organización, la misma que reflejará la forma cómo estará organizado el nuevo departamento de Call Center y el equipo humano que se requeriría para llevar a cabo las operaciones dentro del mismo, y se realizará el análisis respectivo de cada cargo.

3.1.1. FUNCIONES DEL CALL CENTER

El Call Center es un centro de llamadas que se convierte en una herramienta de negocios que proporciona soporte en las relaciones de la empresa con sus clientes en las etapas de adquisición y mantenimiento a través del uso intensivo de tecnologías de comunicación telefónica.

El Call Center estará orientado a potenciar dos labores importantes de las empresas clientes, por medio de una comunicación telefónica: la adquisición y mantenimiento de los clientes.

El Call Center será una unidad o departamento dentro de la empresa que se está estudiando, que se dedicará al cumplimiento de las funciones de comunicación entre las empresas (bancos y empresas de seguros) y sus clientes.

Se dedicará a la venta de servicios de asistencias en viajes, médica, hogar, programas de garantía mecánica, exequial, legal, tarjetas de crédito, como

valores agregados que las compañías clientes desean brindar a los usuarios de sus servicios.

Dentro del Call Center los clientes no serán considerados una fría estadística, su llamada va más allá que una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y fortalecimiento empresarial.

Se trabajará constantemente porque el Call Center sea un nexo de comunicación entre las empresas y sus clientes, a través de un servicio rápido, oportuno, puntual, independiente y con gran facilidad a la hora de obtener información, que permite gestionar de forma eficiente el negocio de los clientes, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando beneficios y teniendo mayor contacto con los clientes.

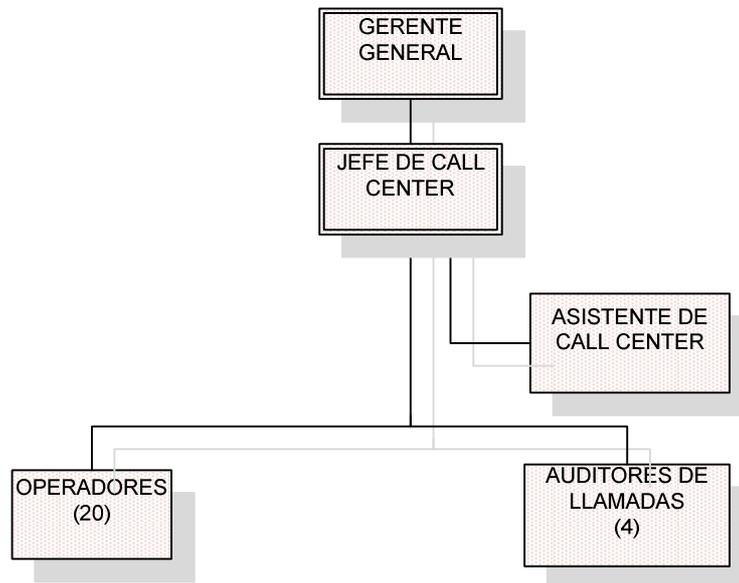
La principal ventaja que obtendrá la empresa con la implementación del Call Center será que se podrá dar el mismo servicio a varias empresas clientes utilizando el mismo recurso humano y así reduciendo gastos por nómina de personal.

Por otra parte las empresas clientes tendrán ventajas con este servicio como el de mejorar su imagen, aumentar su capacidad de relación con el mercado, fidelizar a sus clientes, buscar nuevas oportunidades de negocios, ahorra tiempo, reducir costos, mejorar el nivel de servicio, renovar el foco en el negocio principal, usar las últimas novedades tecnológicas, contar con un equipo de trabajo suplementario.

3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del departamento de Call, tiene una base lineal; y se lo represente a continuación:

FIGURA N° 3.2.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CALL CENTER



Elaborado por: Patricia Criollo

Cada uno de los elementos que componen esta estructura serán analizados en la siguiente parte donde se describe al personal requerido para el funcionamiento del Call Center.

3.1.3. PERSONAL REQUERIDO

El recurso más valioso de la compañía es el capital humano ya que son quienes generan valor, más aún si hablamos de un Call Center donde un operador es el lazo directo entre la empresa y el cliente por lo que se pondrá más atención a este recurso.

La empresa donde se implementará el Call Center se encuentra en funcionamiento, cuenta con áreas administrativas y financieras, área de sistemas, de operaciones, entre otras, contando con el personal capacitado para cada área, por lo que en esta sección únicamente se describirá el personal requerido para llevar a cabo las actividades dentro del nuevo departamento de Call Center.

En el organigrama se incluyó al Gerente General como ejecutivo que se encuentra al frente de la implementación del nuevo departamento del Call Center y pieza fundamental en la ejecución del proyecto.

A continuación se presenta el personal requerido para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center:

CUADRO Nº 3.13. PERSONAL REQUERIDO

Cargo	Nº	Competencia Central
Gerente General	1	Administración general de la empresa.
Jefe de Call Center	1	Dirigir, controlar y supervisar todas las operaciones de Call Center y a su personal.
Asistente de Call Center	1	Asistir al Jefe de Call Center en sus actividades principales.
Operadores	20	Hacer llamadas para vender servicios de asistencias.
Auditores	4	Auditar todas las llamadas de las ventas realizadas por los operadores.

Elaborado por: Patricia Criollo

3.1.2. ANÁLISIS DE CARGO

Con el análisis de cargo se podrá realizar la descripción de las funciones del personal necesario para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center y además, se podrá dar una especificación de cada cargo que deberá ser ocupado dentro de este nuevo departamento.

Para realizar el análisis de cargo se procederá a dividirlo de acuerdo al organigrama, y se presentará la descripción de funciones en la que se representan las actividades que deberán desarrollar los funcionarios contratados para cumplir las actividades encomendadas, y evitar se dupliquen las funciones o que se realicen actividades innecesarias para un puesto; así como también la

especificación del cargo en el que se definirán las características de las personas que se deberían contratar para desempeñar las tareas dentro del Call Center.

3.1.2.1. Análisis de Cargo del Gerente General

Se realizará la descripción y la especificación de las funciones que tendrá el Gerente General, en el siguiente cuadro:

**CUADRO Nº 3.14.
ANÁLISIS DE CARGO DEL GERENTE GENERAL**

Descripción de funciones	Especificación de funciones
Elaborar los planes de trabajo.	Título de Ingeniero Empresarial, comercial, administración de empresas o carreras afines.
Conjuntamente con los gerentes de otras áreas, realizar el planteamiento de objetivos, políticas y estrategias o procesos de toma de decisiones.	Hombre o mujer entre 30 y 45 años
Manejo de los clientes.	Experiencia en 5 años en cargos administrativos.
Aprobar el contrato del personal.	Disponibilidad de tiempo completo.
Hacer un control financiero y operativo.	Aptitudes de liderazgo
Selección de personal.	Orientación al logro
Entrevista final a aspirantes de puestos de trabajo.	Trabajo bajo presión
Buscar nuevos clientes.	Excelente presencia
Hacer un seguimiento a los clientes.	
Plantear estrategias para captación de nuevos clientes.	

Elaborado por: Patricia Criollo

El Gerente General será la persona encargada de poner en práctica las políticas y los procedimientos establecidos dentro de la empresa y de supervisar el cumplimiento de los mismos.

3.1.2.2. *Análisis de Cargo del Jefe de Call Center*

En el cuadro que se describe a continuación se presenta la descripción y especificación de las funciones que tendrá que realizar el Jefe de Call Center, así se tiene:

**CUADRO Nº 3.15.
ANÁLISIS DE CARGO DEL JEFE DE CALL CENTER**

Descripción de funciones	Especificación de funciones
Elaborar planes operativos de trabajo	Título a nivel superior
Estar familiarizado con los clientes actuales	Hombre o mujer entre 25 y 35 años
Realizar seguimiento de los clientes actuales y los proyectados	Experiencia de 5 años en cargos similares
Elaboración de reportes semanales y mensuales para clientes internos y externos	Disponibilidad de tiempo completo
Revisar reportes diarios	Aptitudes de liderazgo
Realizar revisiones periódicas del funcionamiento de la central telefónica	Trabajo bajo presión
Entregar los resultados a los clientes	Capacidad de trabajo en equipo
Revisar el ingreso de datos por parte del operador	Capacidad de organización
Manejo de Recursos Humanos	Capacidad de manejo de Recursos Humanos.
Entrevistas a nuevos operadores	

Elaborado por: Patricia Criollo

El Jefe de Call center es la persona responsable de todas las actividades a desarrollarse dentro del departamento de Call Center, es el principal líder del correcto funcionamiento de dicha área.

3.1.2.3. *Análisis de Cargo del Asistente de Call Center*

Se realiza el análisis de cargo de la persona que ocupe el puesto de Asistente de Call Center dentro de dicho departamento, para lo cual se presenta el cuadro siguiente en el que se describe las actividades que deberá desarrollar así como las características de la persona que vaya a ocupar el cargo.

**CUADRO N° 3.16.
ANÁLISIS DE CARGO DEL ASISTENTE DE CALL CENTER**

Descripción de funciones	Especificación de funciones
Control y evaluación del desempeño de los operadores.	Título superior a nivel medio.
Presentación de reportes diarios.	Hombre o mujer entre 25 y 35 años.
Entrevistas a nuevos operadores.	Experiencia de 3 años en cargos similares.
Colaboración en la elaboración y ejecución de planes operativos.	Capacidad de trabajo en equipo.
Supervisión de relaciones del Recurso Humano.	Capacidad de organización.
	Capacidad de manejo de Recursos Humanos.

Elaborado por: Patricia Criollo

El asistente de Call Center colaborará directamente con el Jefe de Call Center, para el correcto funcionamiento de las operaciones a realizarse dentro del mismo.

3.1.2.4. *Análisis de Cargo de Operadores*

Los operadores de Call Center son una pieza fundamental dentro del departamento, ya que son quienes estarán directamente comunicados con los usuarios de los servicios que se oferten, por lo que a continuación se realiza su análisis de cargo:

**CUADRO N° 3.17.
ANÁLISIS DE CARGO DE OPERADORES**

Descripción de funciones	Especificación de funciones
Contestar llamadas entrantes.	Mínimo título de bachiller en cualquier especialidad.
Realizar llamadas según las campañas asignadas.	Hombre o mujer entre 18 o 30 años.
Reportar daños en el sistema.	No se requiere experiencia laboral.
Realizar reportes diarios de las llamadas realizadas.	Comunicación efectiva.
Enviar por cualquier vía los contratos a los nuevos usuarios de servicios de asistencia.	Buena presencia.
	Aptitudes de servicio al cliente.
	Predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa.
	Facilidad de comunicación.
	Capacidad de trabajo en equipo.
	Tono de voz agradable.
	Estabilidad emocional.

Elaborado por: Patricia Criollo

Al momento de contratar un operador de Call Center se deberá tomar en cuenta lo expuesto anteriormente de modo que se tenga la seguridad de contar con un personal competente en operaciones.

3.1.2.5. Análisis de Cargo de Auditores de llamadas

Se presenta el análisis de cargo de los auditores de llamadas del departamento de Call Center, en el que se detalla las funciones que deberá cumplir y las características que debería tener las personas que vayan a ocupar este cargo.

**CUADRO N° 3.18.
ANÁLISIS DE CARGO DE AUDITORES DE LLAMADAS**

Descripción de funciones	Especificación de funciones
Contestar llamadas entrantes.	Mínimo título de bachiller en cualquier especialidad.
Auditar las llamadas de ventas realizadas por operadores.	Hombre o mujer entre 18 o 30 años.
Realizar reportes de auditorías realizadas.	Experiencia laboral en Call Center.
Reportar anomalías detectadas en las llamadas realizadas por operadores.	Comunicación efectiva.
Reportar daños en el sistema.	Buena presencia.
	Aptitudes de servicio al cliente.
	Predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa.
	Facilidad de comunicación.
	Capacidad de trabajo en equipo.
	Capacidad de crítica y evaluación de trabajo.
	Tono de voz agradable.
	Estabilidad emocional.

Elaborado por: Patricia Criollo

Los auditores de llamadas serán las personas cuya función principal es el de auditar todas las llamadas que han sido calificadas por los operadores como ventas reales, para poder definirla como tal, de modo que permita evitar inconvenientes con las empresas clientes y con los usuarios del servicio.

3.2. PLAN DE OPERACIÓN

El plan de operaciones dará a conocer los Recursos de Infraestructura que serán necesarios para la implementación del servicio de Call Center, así como también se detallará el Plan de Horarios de Trabajo que tendrá el personal dentro del Call Center, se describirá el Plan de Remuneración de dicho personal y también se describirá detalladamente las Actividades Operacionales que se desarrollarán dentro del departamento para poder brindar el servicio.

3.2.1. RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA NECESARIOS

Se detallarán los recursos de infraestructura necesarios para la implementación del departamento de Call Center, los mismos que han sido descritos con la cantidad necesaria y el precio de cada uno, de modo que facilite el estudio en el Plan Financiero donde se presentarán únicamente los totales; dichos recursos se clasifica en:

3.2.1.1. Adecuaciones

El nuevo departamento de Call Center requerirá de un espacio físico para sus operaciones, la empresa ha dispuesto dentro de sus instalaciones un área de 26 metros cuadrados para la implementación y funcionamiento logístico del proyecto distribuyendo de la siguiente manera:

**CUADRO N° 3.19.
ADECUACIONES DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE CALL CENTER**

AREA DEL DEPARTAMENTO DE CALL CENTER	Metros Cuadrados
Oficina de Jefe de Call Center	4
Área de asistente de Call Center	3
Área de Operadores	12
Área de Auditores	7

Elaborado por: Patricia Criollo

Las áreas administrativas ya están posesionadas dentro de la empresa por lo que no serán redefinidas. Se puede ver la distribución de este espacio en una figura diseñada de acuerdo a estos parámetros en el Anexo N° 3.9.

3.2.1.2. *Líneas Telefónicas*

Para llevar a cabo la prestación de los servicios de Call Center se deberá disponer de líneas de telefonía fija y móvil; así tenemos:

**CUADRO N° 3.20.
LINEAS TELEFÓNICAS**

Cantidad	Tipo de líneas telefónica	Precio Unitario USD	Precio Total USD
5	Líneas de telefonía fija	80,00	400,00
1	Línea digital E1	1.800,00	1.800,00
8	Líneas de telefonía móvil	100,00	800,00
Total USD		3.000,00	

Elaborado por: Patricia Criollo

Cada una de las líneas será distribuida de acuerdo a la organización del Call Center tanto para llamadas salientes (outbound) como para entrantes (inbound).

3.2.1.3. *Muebles de Oficina*

Dentro de los muebles de oficina que se necesitarán para arrancar las operaciones del Call Center se tiene:

**CUADRO N° 3.21.
MUEBLES DE OFICINA**

MUEBLES	CANTIDAD TOTAL	N° USUARIOS	USUARIOS	JORNADA	PRECIO UNITARIO USD	PRECIO TOTAL USD
Escritorios	2	1	Jefe de Call Center	1	200	200
		1	Asistente de Call Center	1	120	120
Cubículos	12	20	Operadores	2	150	1800
	4	4	Audidores	2	150	600
Sillas	3	1	Jefe de Call Center	1	100	100
		2	Invitados	1	60	120
	1	1	Asistente de Call Center	1	70	70
	12	20	Operadores	2	70	840
	4	4	Audidores	2	70	280
	Casilleros	25	1	Asistente Call Center	1	500
20			Operadores	2		
4			Audidores	2		
Archivadores	1	1	Jefe de Call Center	1	200	200
Tablero para notas	1	1	Jefe de Call Center	1	50	50
		1	Asistente de Call Center	1		
		16	Operadores	2		
		4	Audidores	2		
TOTAL USD					4880.00	

Elaborado por: Patricia Criollo

Se ha realizado una descripción del mueble que se requerirá, la persona que lo ocupará, la cantidad necesaria y los precios unitarios y totales que tendrán cada uno; dichos precios serán utilizados para realizar la cuantificación de la inversión requerida dentro del Plan Financiero en el Capítulo IV.

En el Anexo 3.10. se presenta una figura que representa los muebles de oficina en su conjunto necesarios para el funcionamiento del Call Center.

3.2.1.4. *Equipos de Oficina*

Dentro de los equipos de oficina necesarios para el funcionamiento del Call Center se pueden destacar los siguientes:

**CUADRO Nº 3.22.
EQUIPOS DE OFICINA**

Equipos de Oficina	Cantidad total requerida	Nº Usuarios	Usuarios	Jornadas	Precio unitario USD	Precio Total USD
Teléfonos	1	1	Jefe del Call Center	1	50	50
	1	1	Asistente de Call Center	1	50	50
	12	20	Operadores	2	50	600
	4	4	Audidores	2	50	200
Diademas	26	1	Jefe del Call Center	1	25	25
		1	Asistente del Call Center	1	25	25
		20	Operadores	2	25	500
		4	Audidores	2	25	100
Papeleras	2	1	Jefe de Call Center	1	10	10
		1	Asistente de Call Center	1	10	10
TOTAL USD					1570.00	

Elaborado por: Patricia Criollo

Como se puede observar en el cuadro descrito se presentan los equipos de oficina necesarios con sus respectivas cantidades, las personas que utilizarán, y los precios de cada equipo, los mismos que se utilizarán en el Plan Financiero, para determinar la inversión requerida para el proyecto.

3.2.1.5. Equipos de Computación

Los equipos de computación que se requerirán para el Call Center se detallarán enseguida:

**CUADRO Nº 3.23.
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

Cantidad	Tipo de equipo cómputo	Usuario	Precio Unitario USD	Precio Total USD
1	Computadores	Jefe de Call Center	800,00	800,00
1	Impresora	Jefe de Call Center	190,00	190,00
1	Proyector de Imágenes	Jefe de Call Center	680,00	680,00
1	Computadores	Asistente de Call Center	800,00	800,00
12	Computadores	Operadores	800,00	9.600,00
4	Computadores	Audidores	800,00	3.200,00
Total USD			15.270,00	

Elaborado por: Patricia Criollo

Los equipos de computación descritos en el cuadro al igual que en los casos anteriores, han sido descritos con sus respectivas cantidades requeridas, los usuarios de dichos equipos y sus precios unitarios y totales, de modo que permitan facilitar el cálculo de la inversión requerida del proyecto cuando se realice el Plan Financiero.

También se presenta una figura que resume tanto los equipos de oficina como los de computación que serán utilizados dentro del Call Center, esto se lo puede observar en el Anexo 3.11.

3.2.1.6. Equipos de Comunicación

Los equipos de comunicación que se requerirán para llevar a cabo las operaciones del Call Center se describen en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3.24.
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN**

Cantidad	Tipo de equipo comunicación	Usuario	Precio Unitario USD	Precio Total USD
1	Inconcert y Central telefónica	Todo el departamento	47.000,00	47.000,00
1	Gold Mine	Todo el departamento	11.900,00	11.900,00
Total USD			58.900,00	

Elaborado por: Patricia Criollo

La Central telefónica: es un aparato que centraliza las llamadas que se reciben en una organización y las distribuye a los distintos puestos de trabajo de los operadores que se encuentran disponibles.

Inconcert es diseñado sobre estándares de la industria de call center, el cual emplea tecnología de última generación para proveer un desempeño de los usuarios que en este caso son los operadores asignados a las campañas que se realicen, esperando que las llamadas entrantes sean distribuidas según la programación de Inconcert. Además Inconcert permite a la compañía tener grabaciones de llamadas, monitoreo en líneas, estadísticas permanentes del nivel del servicio, transferencia de llamadas y tipos de distribución de llamadas.

Gold Mine es una herramienta diseñada para gestionar y aprovechar al máximo la gestión comercial, a través de Gold Mine es posible iniciar, desarrollar, y estimular las ventas, gestionar el tiempo y alcanzar los objetivos con mayor facilidad. Gold Mine automatiza la gestión de clientes y contactos, la organización del tiempo, la gestión de actividades, la gestión de documentos y el gerenciamiento del personal de ventas, se perfila como la solución ideal para llevar un control de la actividad comercial y dar trato personalizado a los clientes.

Se realizó también el detalle de los precios de estos equipos de comunicación que son necesarios para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center y que

permiten optimizar recursos. Esta información también será utilizada en el Plan Financiero para determinar la inversión del proyecto.

3.2.2. PLAN DE HORARIOS DE TRABAJO DEL PERSONAL

En el plan de organización se explicó detalladamente el personal que será necesario para la prestación del servicio de call center, realizando el análisis de los cargos, por lo que en esta sección se establecerá únicamente los horarios de trabajo que se establecerán y la remuneración que se pagará dentro de cada uno de los puestos descritos anteriormente.

En el siguiente cuadro se encuentra dividido las jornadas de trabajo que se desarrollarán en el nuevo departamento de Call Center de Ecuasistencia, con los horarios que han sido asignados para cada una de las personas que vayan a ocupar un determinado puesto de trabajo.

**CUADRO Nº 3.25.
HORARIOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE CALL CENTER**

Nº Empleados	Cargo	Jornada de trabajo	Días Laborables	Horarios
1	Supervisor de Call Center		Lunes a Viernes	De 9:00 am a 18:00 pm
			Dos Sábados	De 9:00 am a 13:pm
1	Asistente de Call Center	2ª Jornada	Lunes a Viernes	De 15:00 pm a 21:00 pm
			Dos Sábados	De 9:00 am a 13:pm
10	Operadores	1ª Jornada	Lunes a Viernes	De 9:00 am a 15:00 pm
			Dos Sábados	De 9:00 am a 13:pm
10	Operadores	2ª Jornada	Lunes a Viernes	De 15:00 pm a 21:00 pm
			Dos Sábados	De 9:00 am a 13:pm
2	Auditores	1ª Jornada	Lunes a Viernes	De 9:00 am a 15:00 pm
			Dos Sábados	De 9:00 am a 13:pm
2	Auditores	2ª Jornada	Lunes a Viernes	De 15:00 pm a 21:00 pm
			Dos Sábados	De 9:00 am a 13:pm

Elaborado por: Patricia Criollo

3.2.3. PLAN DE REMUNERACIÓN

Se presenta los salarios que percibirían cada uno de los empleados que ocuparían los puestos disponibles dentro del Call Center.

**CUADRO Nº 3.26.
PLAN DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL**

Nº Empleados	Cargo	Valor Sueldo Mensual USD	Valor Total sueldo USD
1	Supervisor de Call Center	1000.00	1000.00
1	Asistente de Call Center	350.00	350.00
20	Operadores	200.00	4000.00
4	Audidores	200.00	800.00
TOTAL USD			6150.00

Elaborado por: Patricia Criollo

Todo el personal contará con todos los beneficios que por ley les corresponde, tales como: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y vacaciones.

3.2.4. ACTIVIDADES OPERACIONALES DEL CALL CENTER

El departamento de Call Center de la empresa, se dedicará a la actividad de IN HOUSE, lo que significa que se trabajará en brindar servicios de telemarketing únicamente de la línea de negocio de la compañía, es decir la venta de servicios de asistencias; no como el caso de otras empresas de Call Center que trabajan para empresas que demanden cualquier actividad y cubren diferentes segmentos. Por lo que el mercado potencial de la empresa en estudio, serán las compañías de seguros y entidades bancarias que contratan servicios de asistencias para ofrecer a sus usuarios.

Dentro de las actividades operacionales que se realizarán dentro del departamento de Call Center se podrán apreciar cuatro:

a) Llamadas salientes de telemarketing o ventas de servicios de asistencia:

Dentro de esta clasificación se podrá subdividir de acuerdo a quiénes irán dirigidas estas llamadas, así:

Llamadas salientes de telemarketing dirigidas a usuarios actuales y nuevos de los servicios de asistencia:

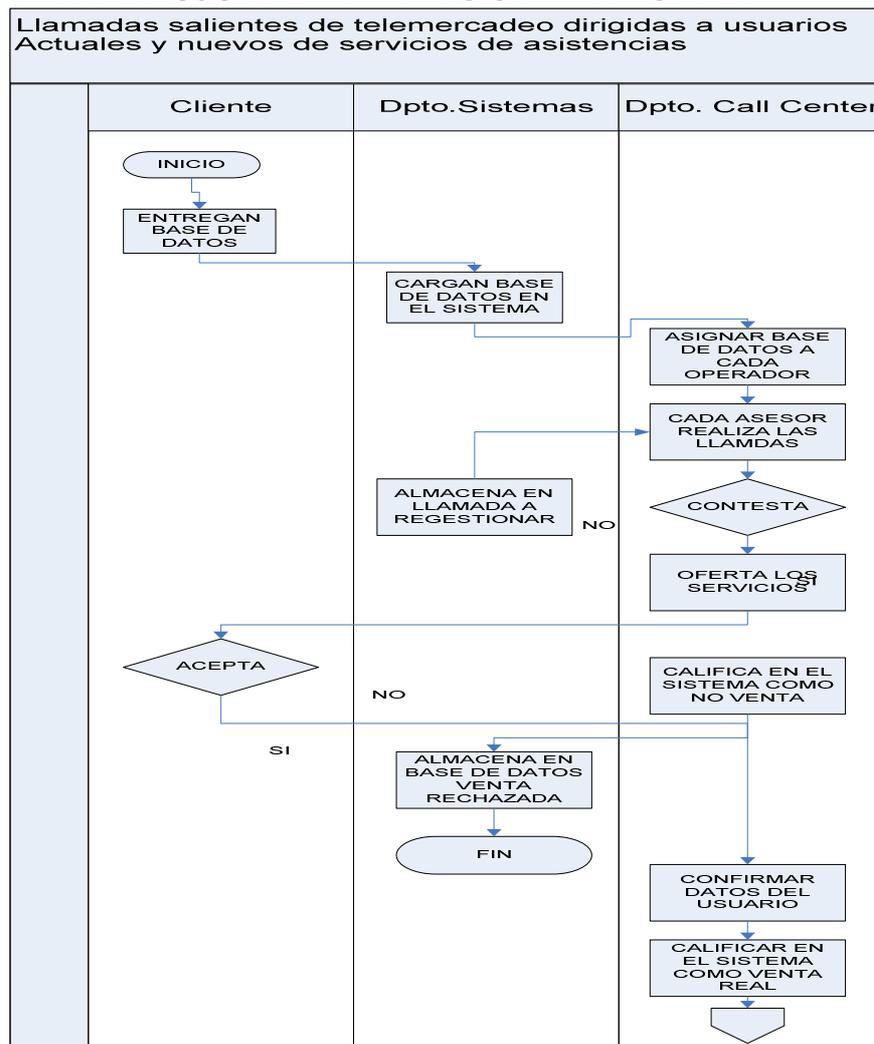
- El proceso empieza cuando el cliente proporciona la base de datos al Call Center.
- Luego el personal de sistemas coloca la base de datos en el sistema para que los agentes puedan acceder a la información de los usuarios de los servicios, como nombres, edades, números telefónicos dónde se les pueda localizar.
- El Jefe de Call Center o asistente, asigna al agente la base de datos a la que deberá llamar para vender los servicios que se oferten de acuerdo a la campaña.
- El agente dispone de datos de los usuarios a los que deberá llamar como nombres, número de cédula de identidad, dirección, teléfonos, se comunica con su objetivo y oferta el servicio que desea vender.
- Ante esta situación existirán tres respuestas por parte de los usuarios, la primera será que acepta el servicio que se le pretende vender, la segunda es que no desea el servicio y la tercera es que no se ubica a los clientes por diversas razones.
- En el primer caso, en el que el usuario acepta el servicio, el agente procederá a tomar datos o a confirmarlos, tales como email, número de fax, dirección a donde el usuario deseará que se le envíe detalladamente toda la información

del nuevo servicio que ha contratado; y por lo tanto el agente definirá a la llamadas como una venta realizada.

- En el segundo caso, si el usuario rechaza la oferta se concluye la llamada, y el agente denomina la llamada como venta no realizada.
- En el tercer caso, cuando no se logra contactar con el cliente se gestiona la llamada, es decir se volverá a llamar al usuario hasta contactarlo y ofrecerle el servicio.

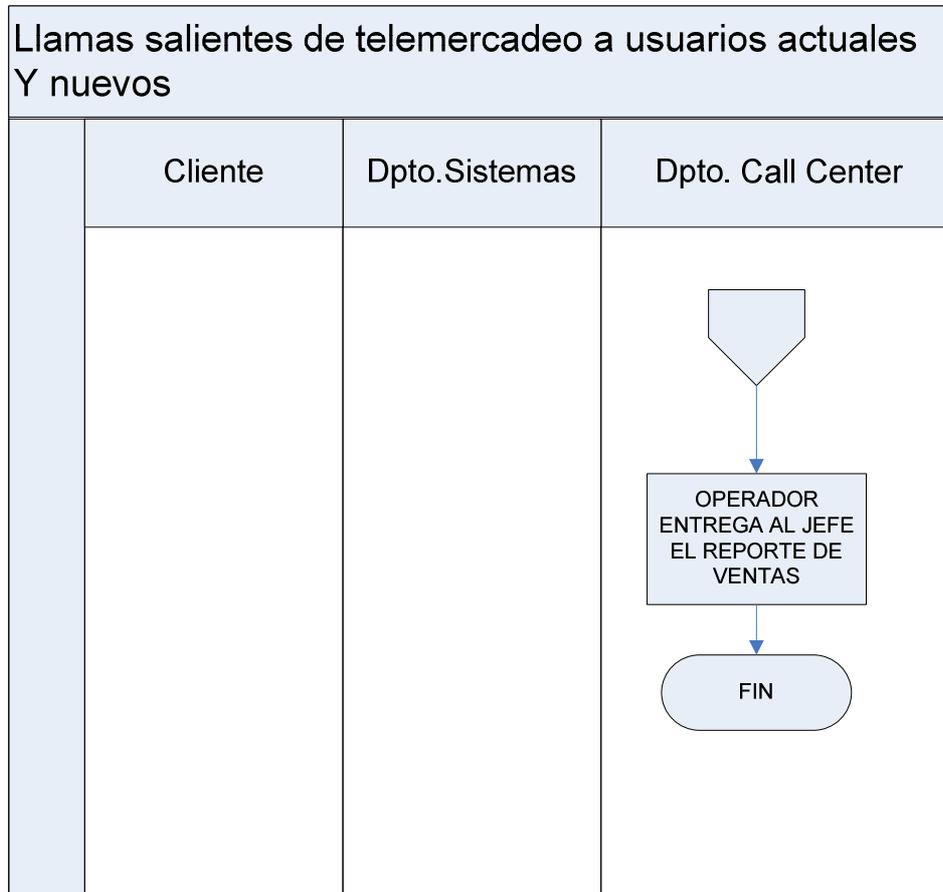
Estas actividades fueron reflejadas en el siguiente diagrama de flujo:

FIGURA Nº 3.3.
DIAGRAMA DE FLUJO DE LLAMADAS SALIENTES DE TELEMERCADERO



Elaborado por: Patricia Criollo

**FIGURA N° 3.4.
CONTINUACIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJO DE LLAMADAS SALIENTES DE
TELEMERCADERO**



Elaborado por: Patricia Criollo

b) Auditoría de llamadas de ventas realizadas por los operadores

El cien por ciento de las llamadas consideradas por los operadores como ventas reales serán direccionadas a auditoría, para que en esta parte se revise minuciosamente las grabaciones de todas estas llamadas y se pueda calificarlas como ventas reales.

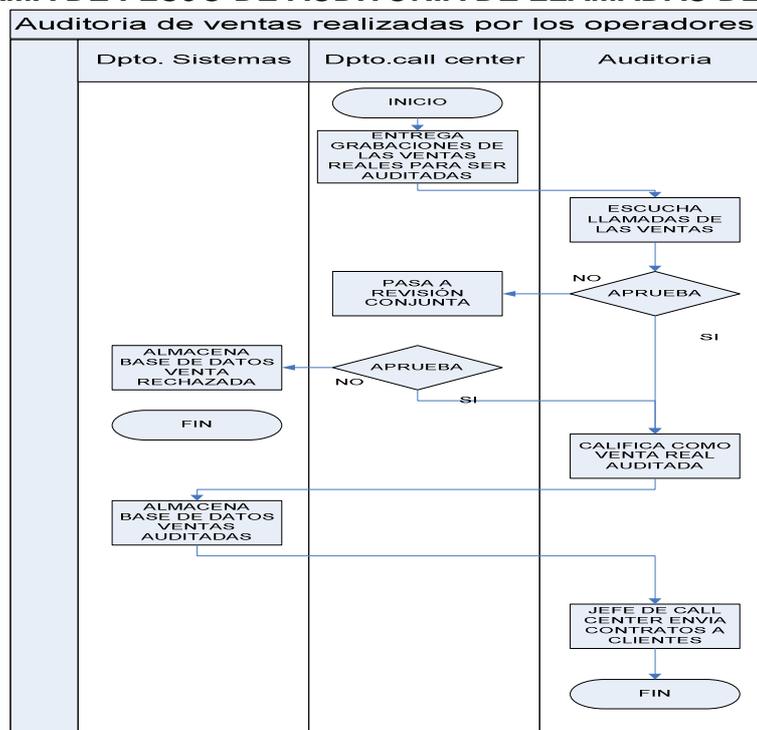
Las actividades que se desarrollarán en auditoría serán:

- El responsable del departamento de sistemas extrae la base de datos de las ventas reales que fueron calificadas por los agentes.

- El Jefe de Call Center será la persona encargada de asignar a auditoría las llamadas que están categorizadas como ventas reales y además deberá controlar que auditoría realice el cien por ciento de su trabajo.
- El auditor procederá a escuchar todas y cada una de las ventas reales que han sido consideradas por los agentes vendedores.
- Una vez escuchada la totalidad de la grabación procederá a dar el visto bueno de dicha llamada, para finalmente dar una conclusión. En caso de existir dudas por parte de los auditores deberán pasar reporte al Jefe del Call Center para que con su colaboración puedan dar una última conclusión.
- Finalmente se almacena la base de datos como ventas reales auditadas y se envía los contratos a los clientes

A continuación en el siguiente diagrama de flujo se presenta dichas actividades:

FIGURA Nº 3.5.
DIAGRAMA DE FLUJO DE AUDITORIA DE LLAMADAS DE VENTAS



Elaborado por: Patricia Criollo

c) Reporte de llamadas a clientes

Una vez realizada la campaña que ha solicitado la empresa cliente, el Jefe de Call Center será el responsable de brindar los reportes de todas las llamadas realizadas, de acuerdo a los requerimientos del cliente y a fechas establecidas.

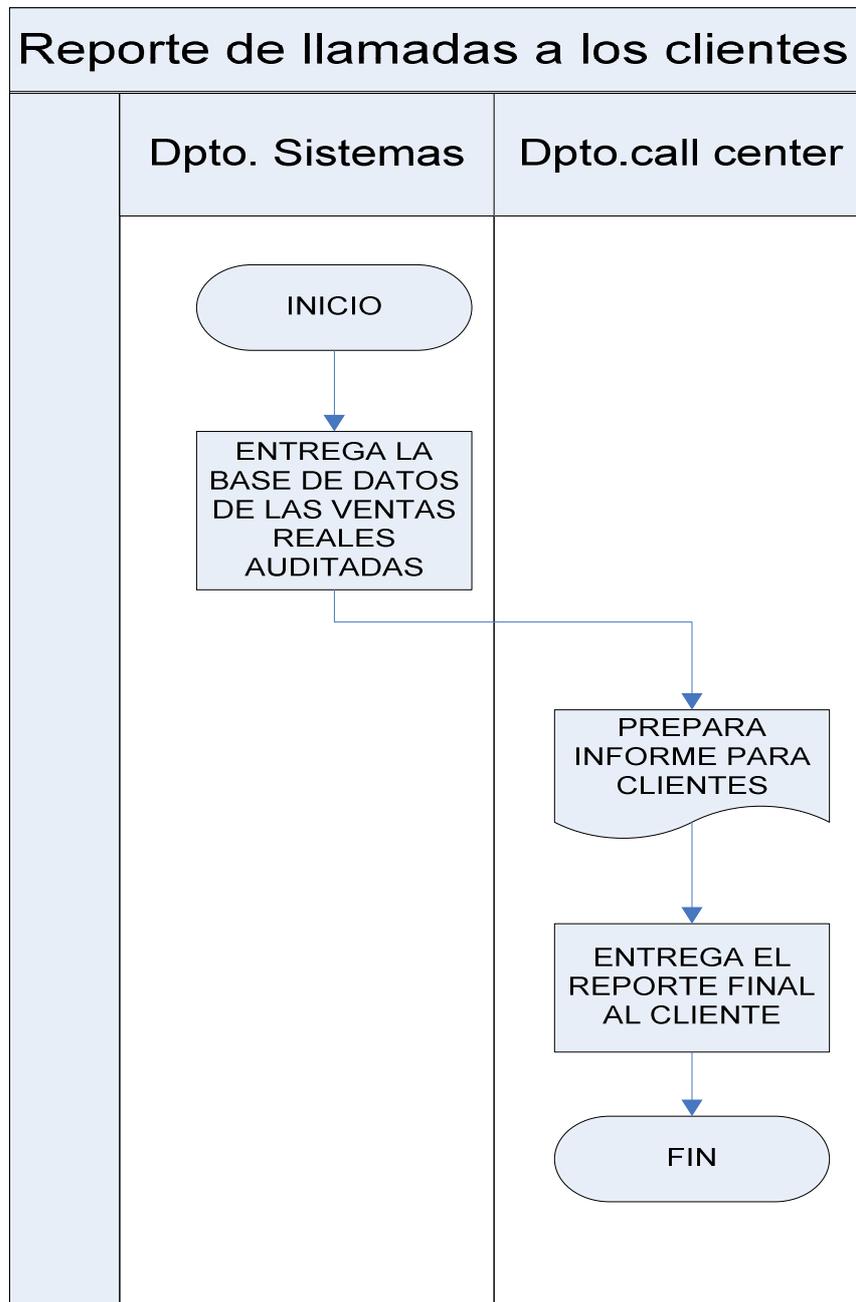
Por lo que el Jefe del Call Center, deberá preparar un informe de las llamadas en el que indique el número de ventas reales que se lograron, con los respectivos respaldos que sustenten dichas ventas. Así como también, las llamadas que no se pudieron concretar y las llamadas que no tuvieron respuesta favorable por parte del usuario, es decir llamadas en las que el posible usuario rechace el servicio.

Si bien es cierto, esta es la parte en la que los clientes evaluarán el servicio de Call Center que se estará proporcionando por lo que se deberá poner mucho cuidado ya que estará en juego la imagen de la compañía y el trabajo serio que se pretende brindar.

Dentro de estas actividades se puede recalcar las siguientes:

- Responsable de sistemas entrega las bases de datos de las llamadas de ventas reales auditadas, llamadas que no aceptan el servicio y llamadas en las que no ubican a los usuarios.
- El jefe de Call Center, prepara las estadísticas de cada una de estas llamadas, así como un informe final.
- El jefe de Call Center entrega los informes finales con las respectivas bases de datos a los clientes corporativos, en las fechas establecidas y con los requerimientos solicitados.
- El cliente procederá a cobrar a los usuarios el valor del servicio contratado.

**FIGURA N° 3.6.
DIAGRAMA DE FLUJO DE REPORTE DE LLAMADAS A LOS CLIENTES**



Elaborado por: Patricia Criollo

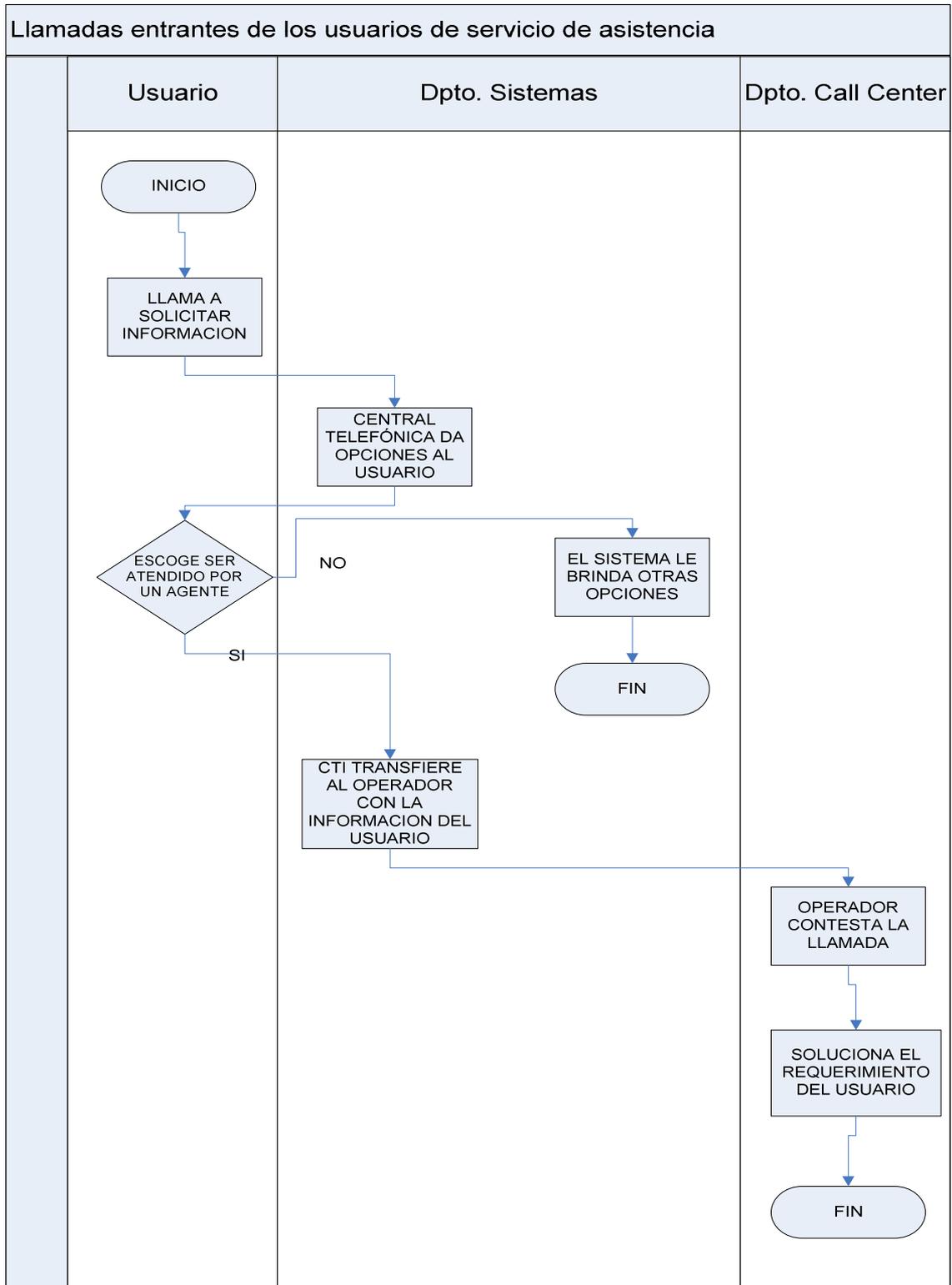
Como se puede ver en esta parte se deberá prepara un informe para los clientes, por lo que se desarrolló un diseño para dicho informe, el mismo que se lo encuentra en el Anexo N° 3.12.

d) Llamadas entrantes de los usuarios de servicios de asistencias:

- Llamada entrante al call center por parte del usuario
- La central telefónica transfiere la llamada al Sistema Interactivo de respuesta de Voz conectado a ésta, para que le ofrezca en una estructura de menús, los diferentes servicios de información al llamante, incluyendo la atención personalizada de un agente.
- Si el llamante escogiera la opción de ser atendida por un agente, entonces el sistema ejecutará dos acciones, por una parte, pedirá al servidor CTI (Computer Telephone Integration) que está conectado a la central telefónica mediante enlace de datos, transferir la llamada que está atendiendo a un anexo telefónico (en el escritorio del agente) y al mismo tiempo suministrará la identificación del llamante a fin de que el servidor CTI extraiga de la base de datos toda la información concerniente y la envíe a la estación de trabajo del agente.
- De esta forma, en la estación de trabajo del agente se recibirá la llamada telefónica del usuario y en forma concurrente, aparecerá en la pantalla del computador del agente toda la información del llamante que mantiene la base de datos de la organización.

Enseguida se presenta el diagrama de flujos que describe estas actividades:

**FIGURA N° 3.7.
DIAGRAMA DE FLUJO DE LLAMADAS ENTRANTES DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE ASISTENCIA**



Elaborado por: Patricia Criollo

3.3. PLAN DE MERCADEO

En esta parte del capítulo se procederá a realizar el Plan de Mercadeo que se presentará para la nueva línea del negocio; para lo cual se realizará una investigación de mercados, una segmentación comercial/industrial del mercado, se determinará el mercado meta y el posicionamiento de la empresa con el servicio de Call Center, además que se plantearán las estrategias de mercadeo que se seguirán para la venta del servicio, con sus respectivos planes de acción y presupuestos.

3.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se realizará una investigación de mercados de los servicios de Call Center en el Ecuador, con el objetivo de determinar el grado de aceptación del nuevo servicio de Call Center dirigido a compañías de seguros y entidades bancarias del país.

3.3.1.1. Planeación de la Investigación

Esta etapa comprende el diseño de todas las acciones a ejecutarse dentro de la investigación de mercados, la misma que ha sido prevista de la siguiente forma:

3.3.1.1.1. Diseño del estudio

Las fuentes de información que se utilizaron en el proceso de investigación de mercados fueron: de tipo secundario que se utilizó para la estimación del mercado meta y de tipo primario realizando una investigación de campo a través de entrevistas y encuestas.

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron estadísticas existentes de empresas de seguros y entidades bancarias que son considerados clientes potenciales del nuevo servicio de Call Center, las mismas que sirvieron para determinar la población y calcular el tamaño de la muestra.

Las entrevistas fueron realizadas a ejecutivos de empresas de call center que se encuentran establecidas en la ciudad de Quito, las mismas que en un futuro serían la competencia del nuevo servicio; éstas entrevistas se programaron considerando el tiempo que disponían los ejecutivos de dichas empresas que fueron los entrevistados.

El diseño de cuestionario de las entrevistas a los ejecutivos de empresas de call center contenían preguntas abiertas, de modo que permitieron tener mayor información sobre el mercado del call center y sobre aspectos que no se estaban considerando dentro del proyecto y que la posible competencia consideraría fundamental; además que sirvieron de guía para la elaboración del presente proyecto.

Las encuestas fueron dirigidas a los principales funcionarios de empresas de seguros y entidades bancarias del país, que son los clientes potenciales del nuevo servicio de Call Center; el número de encuestas realizadas se determinó según el tamaño de la muestra definido en la siguiente parte.

Las encuestas que se realizaron fueron de tipo telefónicas ya que fue mucho más fácil y rápido hacerlo de esta manera, considerando que los encuestados eran altos ejecutivos de las compañías de seguros y entidades bancarias.

El diseño del cuestionario de las encuestas se lo realizó con cuidado ya que dependiendo de la manera como se enuncian las preguntas los encuestados pudieron dar una respuesta real. Se procuró que las preguntas del cuestionario sean cortas, claras, directas, imparciales y fácilmente comprensibles; además que todas las preguntas sean cerradas.

Responsable de la Investigación de Mercados

La persona responsable de la ejecución de la investigación de mercados será la investigadora proponente de este proyecto.

3.3.1.1.2. Programación de actividades de recolección de información

Las actividades de la investigación fueron organizadas de la siguiente manera:

CUADRO Nº 3.27.
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Nº ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERÍODO DE REALIZACIÓN (Días)
1	Determinación del tamaño de la población.	Investigadora proponente	1
2	Selección de la muestra.	Investigadora proponente	2
3	Elaboración de los cuestionarios de entrevistas y encuestas.	Investigadora proponente	1
4	Pruebas piloto de la encuesta.	Investigadora proponente	1
5	Recopilación de la información.	Investigadora proponente	5
6	Procesamiento de datos.	Investigadora proponente	2
7	Análisis de resultados	Investigadora proponente	2
8	Elaboración del informe	Investigadora proponente	1
9	Preparación de resultados.	Investigadora proponente	1

Elaborado por: Patricia Criollo

3.3.1.2. Ejecución de la Investigación

Se procedió a realizar la investigación de mercados para lo cual se ejecutó el proceso de preparación de la muestra, la recolección de datos o trabajo de campo para recoger la información, el procesamiento de datos, el análisis de resultados y finalmente se realizó la presentación del informe.

3.3.1.2.1. Preparación de la muestra

En esta sección se realizó dos tareas muy importantes, la primera tuvo por objetivo determinar el tamaño de la muestra y la segunda establecer el diseño del cuestionario.

3.3.1.2.1.1. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se procedió a definir los siguientes puntos:

Población: Total de compañías de Seguros y entidades bancarias del Ecuador.

Según datos de recopilación en el Ecuador existen las siguientes compañías de seguros y bancos:

“Total de Entidades bancarias en el Ecuador: 25”⁸⁹

“Total de Empresas de Seguros: 47”⁹⁰

Total de la población: 72 empresas

Unidad de muestra: La unidad que ha sido seleccionada de la población para la aplicación de la técnica de investigación fueron las empresas de seguros y las entidades bancarias del Ecuador, cuya selección se verá en el diseño del mercado meta.

Tamaño de la muestra: Para determinar el tamaño de la muestra se presenta la siguiente fórmula, la misma que es utilizada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Donde:

⁸⁹ Superintendencia de Bancos y Seguros, www.superban.gov.ec

⁹⁰ Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, www.fedeseq.com

$N = \text{Tamaño del mercado} = 72$

$p = \text{grado de aceptación} = 0.50$

$q = \text{grado de rechazo} = (1-p) = 1-0.50 = 0.50$

$Z = \text{valor de la curva de gauss (normalizada) para un nivel de confianza de 95\% ;}$

$Z = 1.964$

$E = \text{porcentaje de error tolerado} = 5\%$

Por lo que reemplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{72(0.5)(0.5)(1.964)^2}{(0.5)(0.5)(1.964)^2 + (0.05)^2(72-1)}$$

$$n = 53$$

De acuerdo al resultado obtenido el tamaño de la muestra es de 53 empresas a las que se tuvo que encuestar.

A pesar de tener una población pequeña se decidió considerar el tamaño de la muestra de 53 empresas para realizar las encuestas, y no optar por el censo debido a que este requiere el recuento completo de todos los elementos de la población, cosa que no se pudo efectuar por la dificultad que se presentó de conseguir las encuestas con todas las empresas de seguros y bancos. Por lo tanto se realizó las encuestas a las 53 empresas de seguros y bancos de las que se logró tener datos.

3.3.1.2.1.2. *Planificación de recolección de información*

En el siguiente cuadro se describe la planificación realizada para recolectar la información:

**CUADRO Nº 3.28.
PLANIFICACIÓN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Sectores	Número Empresas	Porcentaje	Período de realización	Responsable
A) Bancos	19	35	1 semana	Investigadora Proponente
B) Empresas Seguros	34	65	1 ½ semana	Investigadora Proponente
Totales	53	100	2 ½ semanas	

Elaborado por: Patricia Criollo

Por lo tanto el 35% de las encuestas se realizaron a entidades bancarias y el 65% de las encuestas se las efectuó a empresas de seguros.

3.3.1.2.1.3. *Diseño del Cuestionario*

Se presenta dos tipos de cuestionarios, el primero corresponde a entrevistas dirigidas a ejecutivos de empresas de call center, esto se lo puede ver detalladamente en el Anexo Nº 3.13.

El segundo cuestionario corresponde a encuestas realizadas a empresas de seguros y bancos quienes son considerados clientes potenciales, y se lo puede observar de forma puntual en el Anexo 3.14.

3.3.1.4. *Recolección de datos*

Para la recolección de datos de la investigación, se procedió a realizar entrevistas directamente a ejecutivos de empresas de call center; y las encuestas a altos

ejecutivos de empresas de seguros y entidades bancarias se lo hizo a través de llamadas telefónicas, ya que por este medio se optimiza tiempo y recursos.

3.3.1.5. *Procesamiento de datos*

Se realizó el procesamiento de datos obtenidos a través de las encuestas dirigidas a funcionarios de empresas de seguros y bancos, mediante la creación de una base de datos y diccionario de código, los mismos que se presentan en los Anexos 3.15. y 3.16. respectivamente.

3.3.1.6. *Análisis de resultados*

En el análisis de resultados se presenta las respuestas que se obtuvieron en las encuestas realizadas a los principales ejecutivos de 53 empresas de seguros y bancos del país. Para realizar dicho análisis se ha utilizado diagramas de frecuencia y medidas de dispersión, de acuerdo a la necesidad.

Pregunta 1: En su empresa, ¿usualmente planifican proporcionar servicios extras a sus clientes finales vía telefónica?

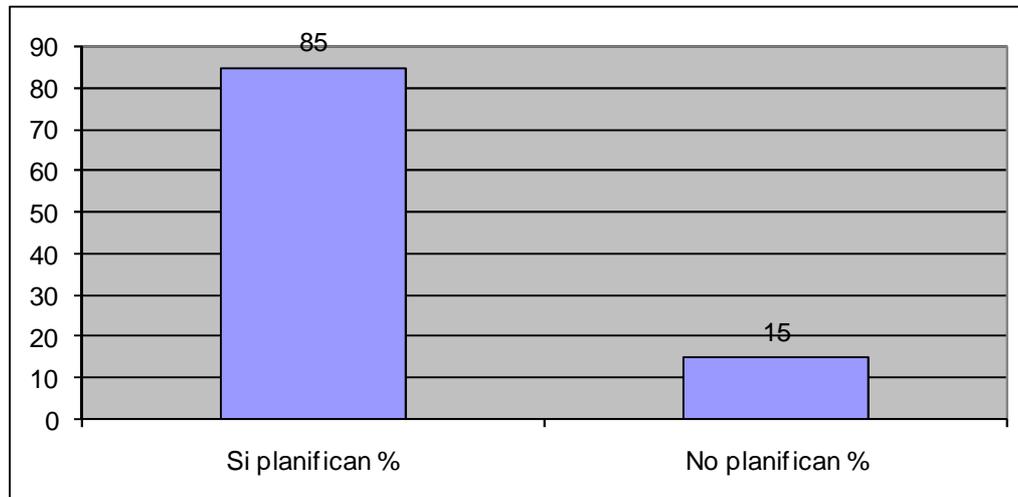
Esta pregunta tuvo las siguientes respuestas:

**CUADRO N°3.29.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 1**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Si planifican	45	85
2	No planifican	8	15
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.6.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 1**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA =1 Significa que la respuesta que tuvo mayor frecuencia es que las empresas encuestadas si planifican proporcionar servicios extras a sus clientes finales vía telefónica.

Con el cálculo de la moda y el diagrama de frecuencia que se presentó en el Gráfico N° 3.6 se pudo observar que el 85% de las empresas encuestadas si planifican proveer de servicios extras a sus clientes finales vía telefónica; mientras que un 15% no planifican proveer de servicios a sus clientes finales por medio del teléfono.

Dentro de esta pregunta se planteó describir la razón principal de la respuesta del encuestado, se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos en dicha justificación, por lo que a continuación se realiza una breve descripción:

¿Por qué, Si?

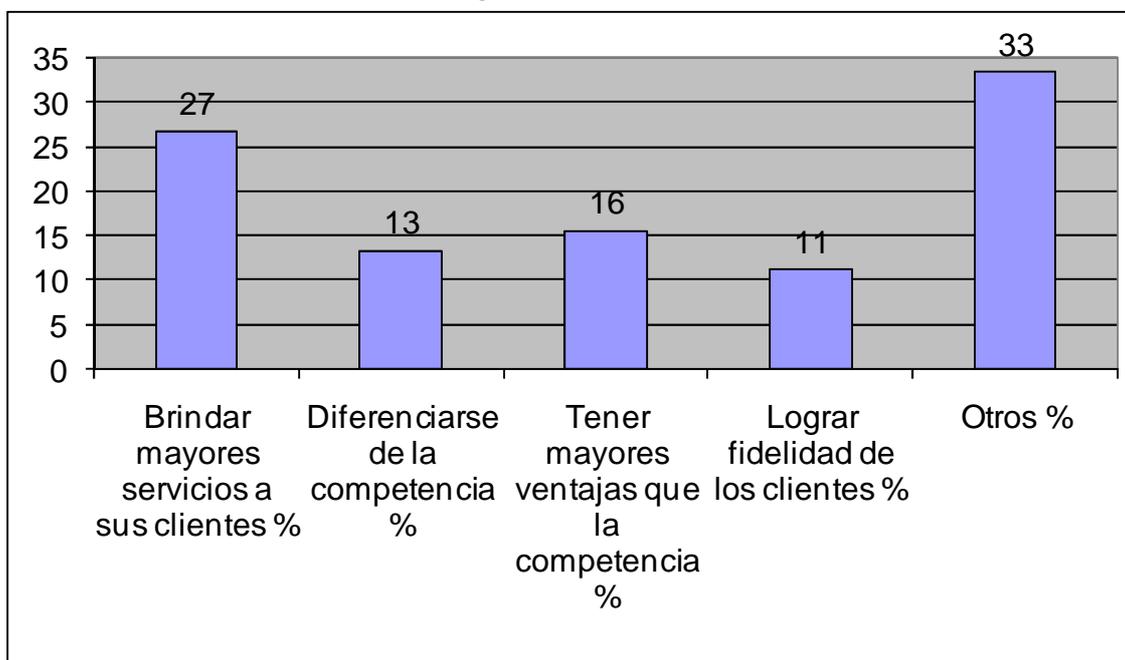
Dentro de las razones principales que las empresas encuestadas brindaron a sus respuestas se obtuvo lo siguiente:

**CUADRO N° 3.30.
¿POR QUÉ SI?**

	Por qué		
Valor	SI	Cantidad	Porcentaje
1	Brindar mayores servicios a sus clientes	12	27
2	Diferenciarse de la competencia	6	13
3	Tener mayores ventajas que la competencia	7	16
4	Lograr fidelidad de los clientes	5	11
5	Otros	15	33
	Total	45	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N°3.7.
¿POR QUÉ SI?**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 5 Significa que la respuesta que tuvo mayor frecuencia o mayor votación por parte de las empresas encuestadas es la respuesta que se calificó como "Otras".

Partiendo del 85% de empresas encuestados que respondieron si (45 empresas), y a través de la moda y del diagrama de frecuencia presentado, se pudo sintetizar que el 27% de los ejecutivos de las empresas encuestadas coinciden en que si planifican proporcionar servicios extras a sus clientes finales vía telefónica ya que les permite brindar mayores servicios a sus clientes; el 16% de las empresas encuestadas creen que les permitirá tener mayores ventajas en relación a la competencia; el 13% de las empresas encuestadas respondieron que esto les ayudará a diferenciarse de la competencia y el 11% de las empresas encuestadas piensan que esto les facilitará el lograr la fidelidad de sus clientes y un 33% de las empresas encuestadas respondieron múltiples razones a su respuesta afirmativa, por los que se les ha categorizado con el nombre de “Otros”, como por ejemplo: que es rentable para su negocio, ayuda a mejorar su imagen corporativa, provee de servicios que mejora la calidad de vida de sus clientes, es importante ampliar los servicios a sus clientes, el estar constantemente brindando mayores herramientas a los clientes que les confirme que se encuentran con una compañía que vela por su bienestar y se preocupa por su futuro, ente otras

¿Por qué No?

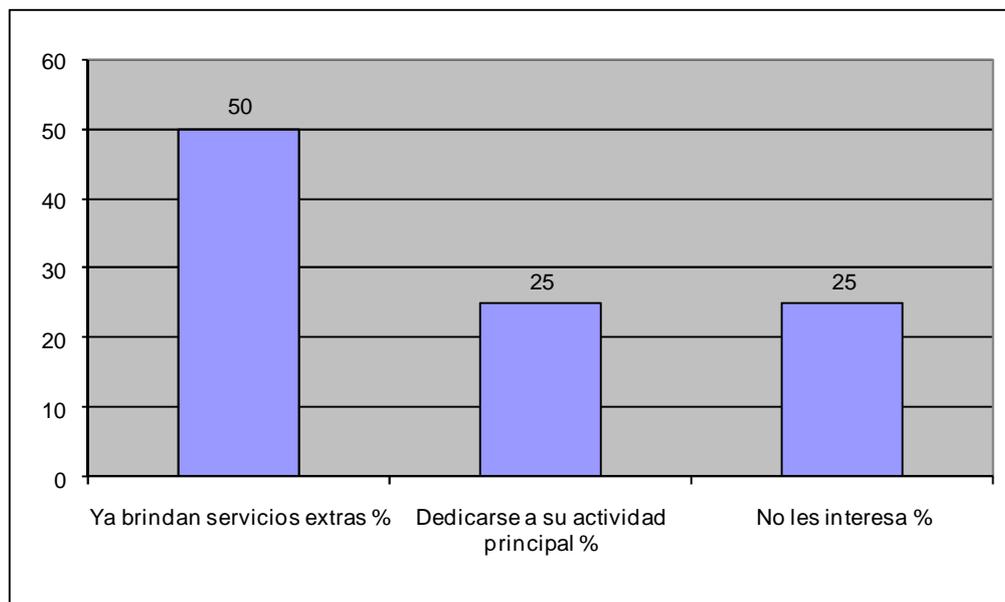
Dentro de las justificaciones de sus respuestas negativas se obtuvo la siguiente información:

**CUADRO N° 3.31.
¿POR QUÉ NO?**

	Por qué		
Valor	NO	Cantidad	Porcentaje
6	Ya brindan servicios extras	4	50
7	Dedicarse a su actividad principal	2	25
8	No les interesa	2	25
	Total	8	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRAFICO Nº 3.8.
¿POR QUÉ NO?**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 6

Del 15% de las empresas encuestadas que no planifican proporcionar servicios extras a sus clientes finales vía telefónica, presentaron las siguientes razones principales a sus respuestas, que de acuerdo al diagrama de frecuencia y confirmando con el cálculo de la moda, el 50% de las empresas encuestadas respondieron no debido a que ya tienen contratado el servicio con otras compañías; el 25% de los encuestados piensan que el hacerlo significaría descuidar su actividad principal y obviamente deben estar enfocados en la actividad principal de su negocio; y un 25% de las empresas encuestadas indicaron que no les interesa proporcionar servicios extras a sus clientes finales vía telefónica.

Pregunta 2: ¿Su organización tiene relación con otra compañía externa (contrato, convenio) que le ayude a entregar servicios extras a sus clientes finales?

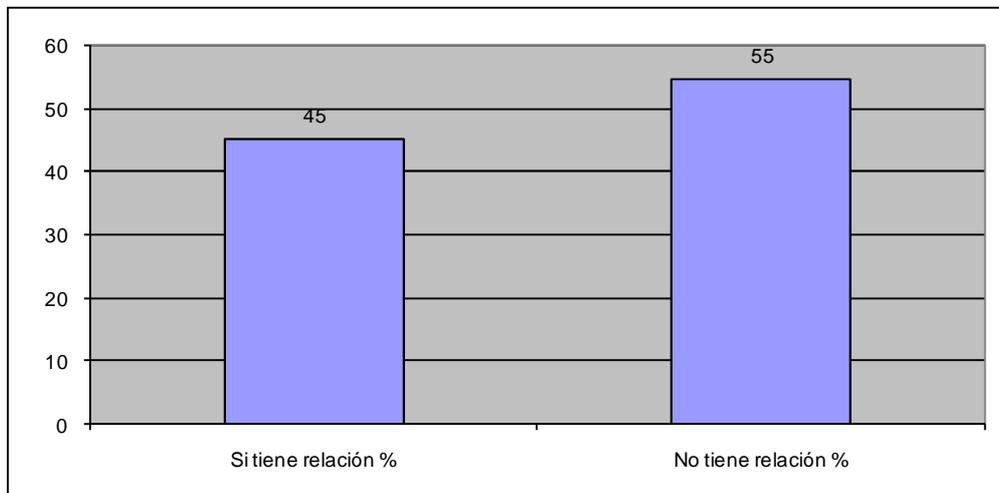
Con la formulación de esta pregunta se obtuvo las siguientes respuestas:

**CUADRO N° 3.32.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 2**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Si tiene relación	24	45
2	No tiene relación	29	55
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.9.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 2**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 2

El gráfico N° 3.9. y la moda indican que un 55% de las empresas encuestadas no tienen relación con otra compañía externa que le ayude a entregar servicios extras a sus clientes finales; mientras que un 45% de las empresas encuestadas si tienen relación con otra compañía externa que les ayude a entregar servicios extras a sus clientes finales.

¿Por qué Si?

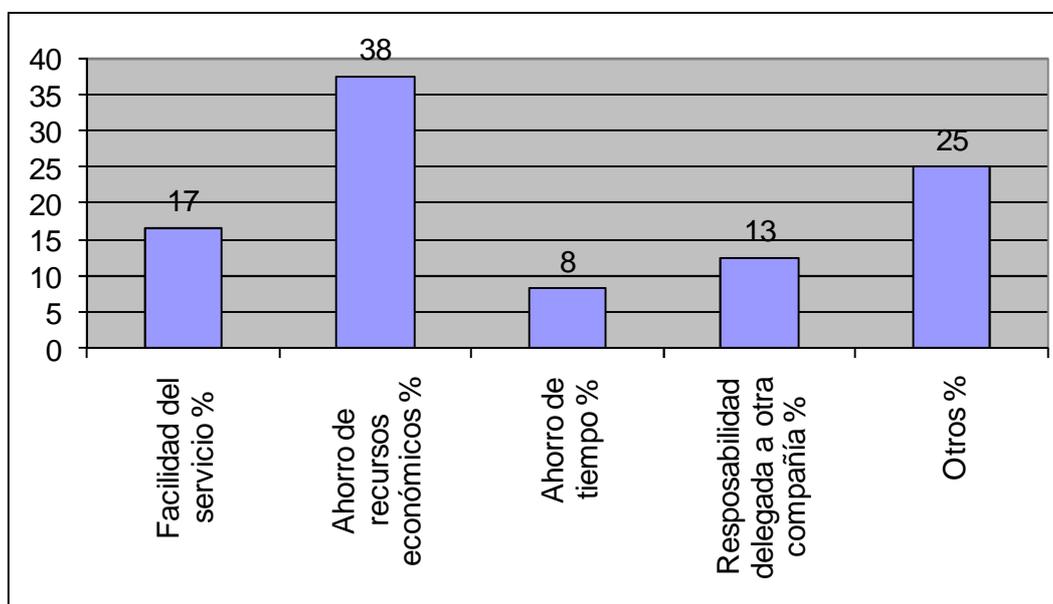
Dentro de las justificaciones de sus respuestas afirmativas se obtuvo la siguiente información:

**CUADRO N° 3.33.
¿POR QUÉ SI?**

Valor	Por qué		
	SI	Cantidad	Porcentaje
1	Facilidad del servicio	4	17
2	Ahorro de recursos económicos	9	38
3	Ahorro de tiempo	2	8
4	Responsabilidad delegada a otra compañía	3	13
5	Otros	6	25
	Total	24	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.10.
¿POR QUÉ SI?**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 2

Partiendo del 45% de las empresas encuestadas que tienen relación con otras compañías externas para entregar servicios extras a sus clientes finales (24 empresas), gracias al diagrama de frecuencia y a la moda se puede concluir que el 38% de las empresas encuestadas indicaron que tienen relación con otra compañía externa debido a que les permite ahorrar recursos económicos; el 25% de las empresas encuestadas indicaron otras razones por las que si tienen contrato con otras empresa externas que les ayude a entregar servicios extras a sus clientes finales, tales como: les ahorra tiempo para su compañía, tienen

garantías de servicios, se puede dar mejor atención al cliente final ya que las empresas que brindar servicios extras vía telefónica tiene experiencia en esto, utilizan tecnología que les apoya para dar mejor servicio, entre otros. El 17% coinciden que el tener un convenio o contrato con empresas externas por la facilidad del servicio; el 13% de las empresas encuestadas indicaron que esto les da tranquilidad porque delegan la responsabilidad a otra compañía externa; y finalmente un 8% de las empresas encuestados señalaron que lo hacen por que les permite ahorrar el tiempo.

¿Por qué No?

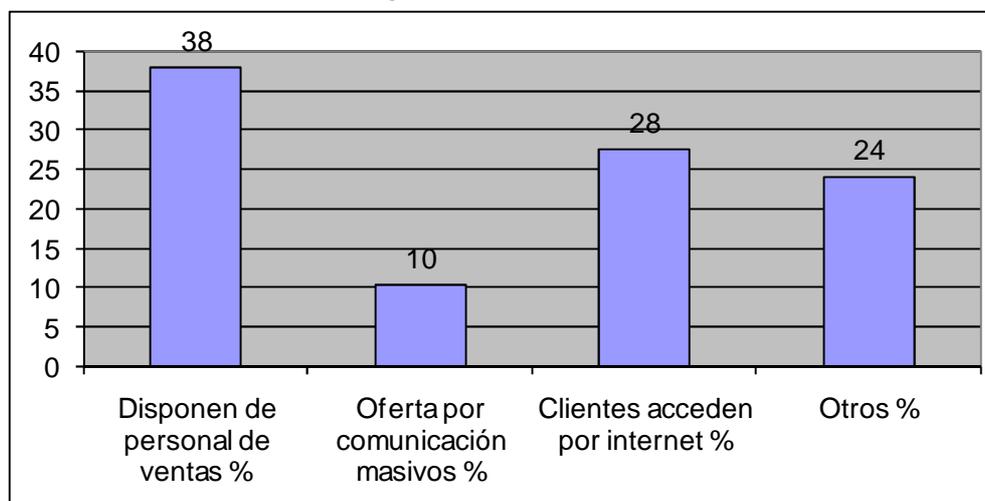
Las razones presentadas al no de su respuesta fueron las siguientes:

**CUADRO Nº 3.34.
¿POR QUÉ NO?**

Por qué			
Valor	NO	Cantidad	Porcentaje
6	Disponen de personal de ventas	11	38
7	Oferta por comunicación masivos	3	10
8	Clientes acceden por internet	8	28
9	Otros	7	24
Total		29	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO Nº 3.11.
¿POR QUÉ NO?**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 6

Considerando el 55% de las empresas encuestadas no disponen de ningún contrato o convenio con otras compañías externas para brindar servicios extras a sus clientes finales (29 empresas); a través del diagrama de frecuencia y la moda el 38% de estas compañías disponen de personal de ventas; el 28% de las empresas encuestadas señalaron que disponen de una página web para que sus clientes accedan a sus servicios por medio del internet ; el 24% de las empresas encuestadas señalaron otras razones por las que no tienen relación con otra compañía externa, como son: el riesgo que corren por brindar su información a una empresa externa, no encuentran una compañía acorde para trabajar en conjunto, no se les ha propuesto este negocio, entre otras. Y el 10% indicaron que ofertan sus servicios extras a través de medios de comunicación masiva como radio, televisión y prensa.

Pregunta 3: En caso de contratar una empresa de llamadas por teléfono (call center), señale los servicios que le gustaría a su empresa entregar a sus clientes finales por medio de un call center.

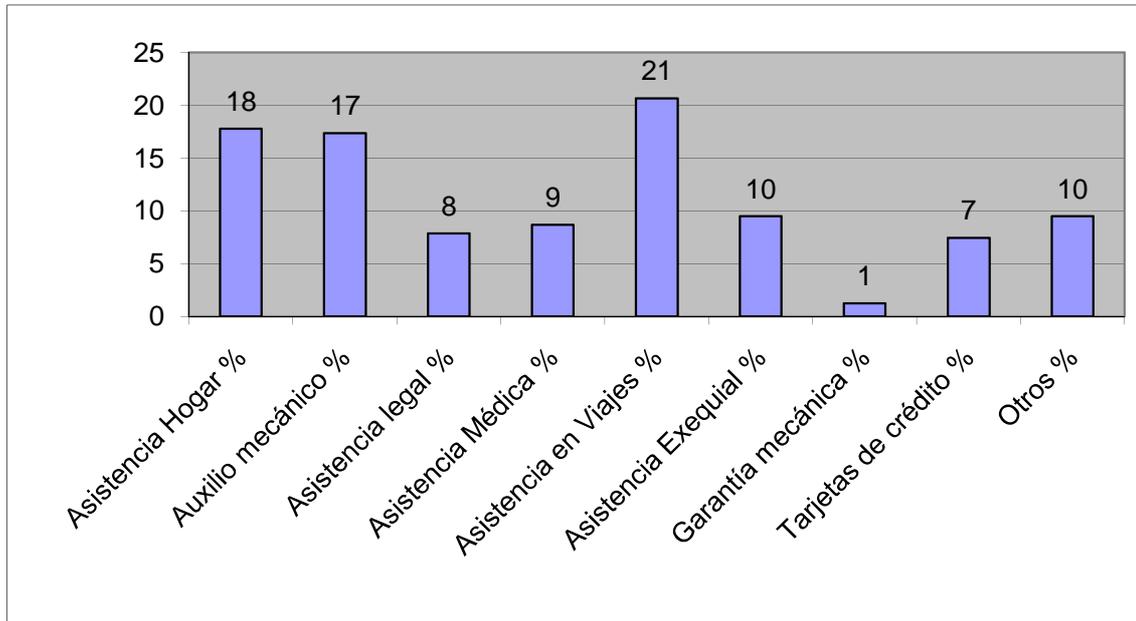
La información que se pudo obtener con esta pregunta se resume en el siguiente cuadro:

**CUADRO Nº 3.35.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 3**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Asistencia Hogar	43	18
2	Auxilio mecánico	42	17
3	Asistencia legal	19	8
4	Asistencia Médica	21	9
5	Asistencia en Viajes	50	21
6	Asistencia Exequial	23	10
7	Garantía mecánica	3	1
8	Tarjetas de crédito	18	7
9	Otros	23	10
	Total	242	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.12.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 3**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 5

Como se puede observar en el gráfico N° 3.12. y con una moda de 5 la asistencia en viajes tuvo mayor porcentaje de votación con un 21%; seguida de la asistencia hogar que tuvo un porcentaje del 18% como un servicio que las empresas encuestadas les gustaría entregar a sus clientes finales en caso de contratar una empresa de llamadas por teléfono (call center); el servicio de auxilio mecánico recibió un puntaje de 17%; la asistencia legal obtuvo un porcentaje del 8%; la asistencia médica un porcentaje del 9%, la asistencia exequial obtuvo un porcentaje del 9%, el servicio de garantía mecánica obtuvo tan sólo un porcentaje del 1%; las tarjetas de crédito obtuvieron un porcentaje del 7%; y finalmente se señalaron otros servicios que les gustaría que se oferten a sus clientes finales tales como: servicios de protección contra incendios, aseguramiento de las mercaderías que transportan sus clientes finales, entre otros, alcanzando un porcentaje del 10%.

Pregunta 4: Mencione las empresas de call center que Usted conoce (Deje en blanco si no conoce)

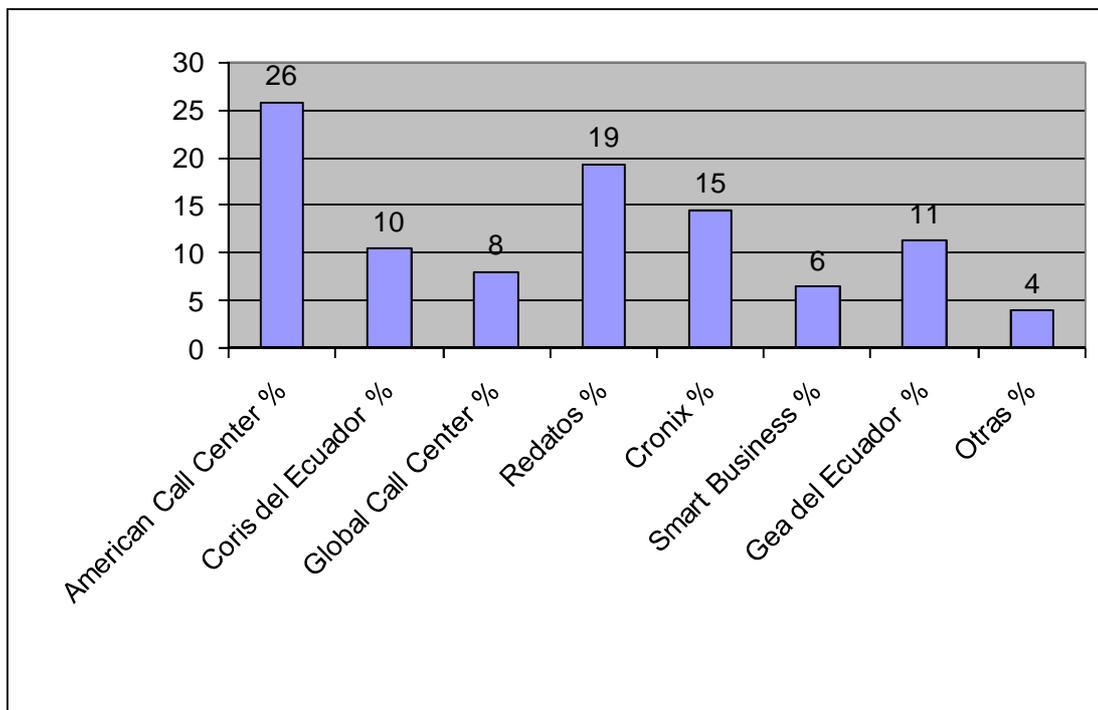
Esta pregunta arrojó la siguiente información:

**CUADRO N° 3.36.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 4**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	American Call Center	32	26
2	Cois del Ecuador	13	10
3	Global Call Center	10	8
4	Redatos	24	19
5	Cronix	18	15
6	Smart Business	8	6
7	Gea del Ecuador	14	11
8	Otras	5	4
Total		124	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.13.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 4**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 1

Como se puede observar en el gráfico descrito anteriormente y de acuerdo a la moda(1), American Call Center se ubica entre las empresas que más conocen las empresas que fueron encuestadas con un porcentaje del 26%, seguida a esta se encuentra Redatos con un porcentaje del 19%; luego se ubica la empresa de call center Cronix con un porcentaje de 18%; también se conoce a Gea del Ecuador con un porcentaje del 11%; luego se tiene a Coris del Ecuador con un porcentaje del 10%; también se tiene conocimiento de la existencia de Global Call Center con un porcentaje del 8%; mientras que la empresa Smart Business obtuvo un porcentaje del 6% y finalmente se obtuvo a otras empresas de call center con un porcentaje del 4%.

Pregunta 5: ¿Qué tanto le interesaría a su empresa contratar a una empresa de call center para ofertar servicios extras para sus clientes finales?

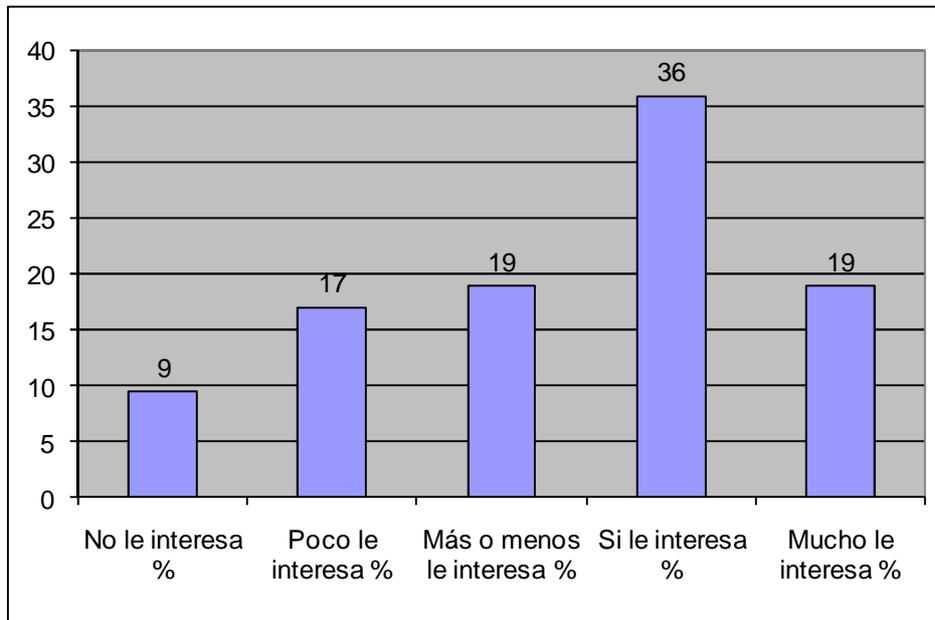
Con esta pregunta se logró determinar lo siguiente:

**CUADRO Nº 3.37.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 5**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	No le interesa	5	9
2	Poco le interesa	9	17
3	Más o menos le interesa	10	19
4	Si le interesa	19	36
5	Mucho le interesa	10	19
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.14.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 3.9.**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	4
MEDIA	3
DESV	1,58

Mediante el análisis de datos que se realizó en estas respuestas a través de diagrama de frecuencia y moda se puede observar que el 36% de las empresas entrevistadas señalaron que si les interesaría contratar a una empresa de call center para ofertar servicios extras para sus clientes finales. El 19% de las empresas encuestadas más o menos les interesa contratar a una empresa de call center (19%); el 19% de las empresas encuestadas señalaron de acuerdo a la escala establecida que mucho les interesaría contratar a una empresa de call center para ofertar servicios extras para sus clientes finales; el 17% de las empresas encuestados indicaron que poco les interesa contratar a una empresa de call center; y finalmente un 9% de las empresas encuestadas señalaron que no les interesa contratar a una empresa de call center para ofertar sus servicios de call center.

Con el cálculo de la media y desviación estándar se puede llegar al mismo análisis presentado anteriormente; por ejemplo: la media indica el promedio donde se ubican la mayoría de las respuestas que se obtuvieron, en este caso es que a las empresas más o menos les interesa contratar a una empresa de call center. La desviación estándar indica el número de empresas entrevistada que varían de la media, que en este caso son empresas que respondieron que no les interesa o poco les interesa contratar una empresa de call center.

Pregunta 6: Evalúe cada uno de las siguientes características que Usted apreciaría de un buen servicio de call center.

Para analizar las respuestas obtenidas en esta pregunta se lo hará estudiando una a una las características que fueron abordadas.

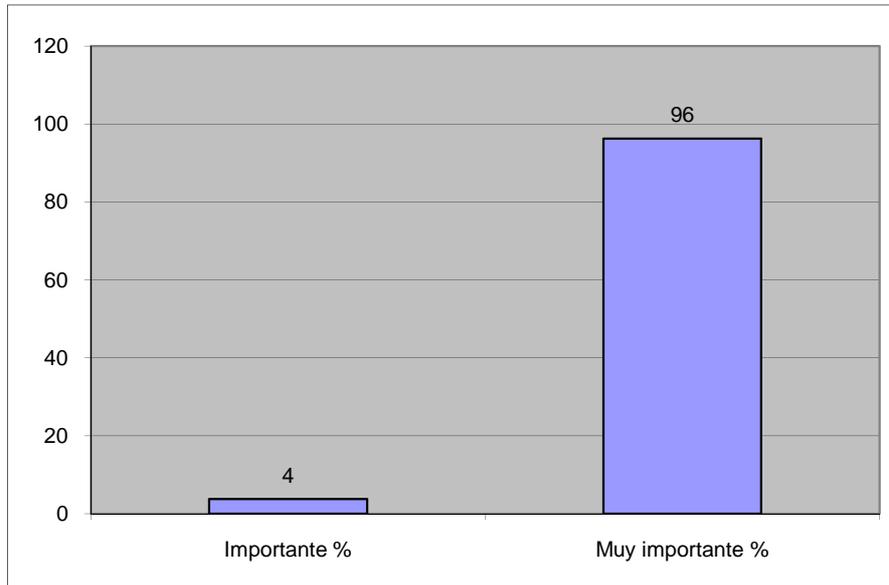
Confidencialidad: Las respuestas que obtuvo la característica de confidencialidad fueron las siguientes:

**CUADRO N° 3.38.
CONFIDENCIALIDAD**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe		0
2	Poco importante		0
3	Más o menos le importante		0
4	Importante	2	4
5	Muy importante	51	96
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

GRÁFICO N° 3.15. CONFIDENCIALIDAD



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	5
MEDIA	4,5
DESV.	0,71

Existe una clara tendencia por parte de las empresas encuestadas de la importancia que dan a la confidencialidad, por lo que obtuvo un porcentaje del 96% como una característica muy importante (Moda=5) que se aprecia de un buen servicio de call center dentro de la escala presentada (la calificación más alta); y un 4% de las empresas encuestadas calificaron a la confidencialidad como una característica importante, teniendo una media de 4.5 y una desviación estándar pequeña (0.71), ya que casi todos las empresas encuestadas califican dentro de las categorías más altas que se asignaron.

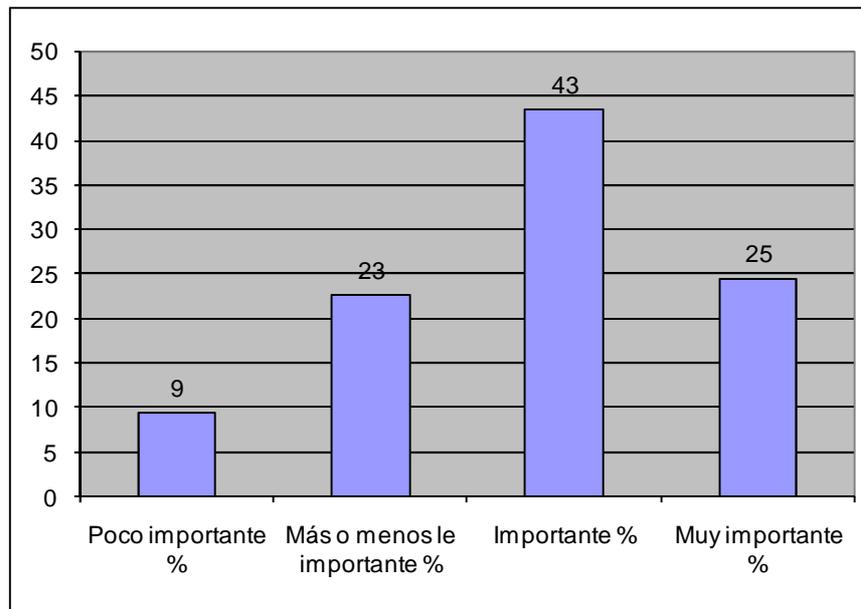
Tecnología en equipos: La tecnología en equipos como una característica de un buen servicio de call center tuvo las siguientes calificaciones:

**CUADRO N° 3.39.
TECNOLOGÍA EN EQUIPOS**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe		
2	Poco importante	5	9
3	Más o menos le importante	12	23
4	Importante	23	43
5	Muy importante	13	25
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.16.
TECNOLOGÍA EN EQUIPOS**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	4
MEDIA	3,5
DESV.	1,29

Como se puede observar en el gráfico N° 3.16. y gracias a la moda calculada, el 43% de las empresas encuestadas consideran a la tecnología en equipos como una característica importante; el 25% de las empresas encuestadas la califican como una característica muy importante dentro de un buen servicio de call center; el 23% de las empresas encuestadas indican que la tecnología en equipos es una

característica más o menos importante ; y un 9% de las empresas encuestadas la señalan como una característica poco importante.

La media de estas respuestas se ubicó en 3.5 por lo que se puede ver que las empresas encuestadas se ubican entre que les parece más o menos importante e importante; y presentando una desviación estándar de 1.29 que se ubican entre empresas que poco o nada les importa esta característica.

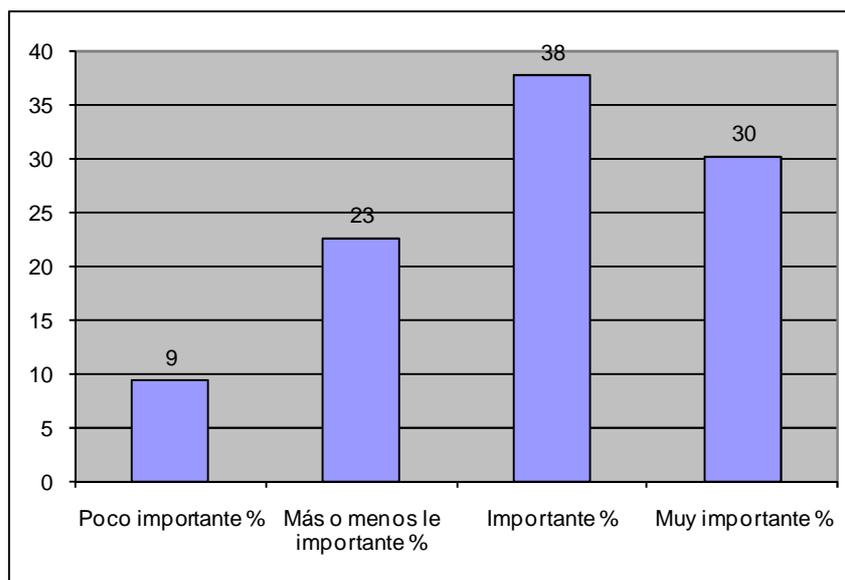
Puntualidad en entrega de información: Esta característica tuvo las siguientes respuestas:

**CUADRO Nº 3.40.
PUNTUALIDAD EN ENTREGA DE INFORMACIÓN**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importante		
2	Poco importante	5	9
3	Más o menos le importante	12	23
4	Importante	20	38
5	Muy importante	16	30
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO Nº 3.17.
PUNTUALIDAD EN ENTREGA DE INFORMACIÓN**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	4
MEDIA	3,5
DESV.	1,29

Considerando la información proporcionada se pudo obtener que el 43% de las empresas encuestadas consideran a la puntualidad en entrega de información como una característica importante dentro de un buen servicio de call center; el 25% de las empresas encuestadas la califican como muy importante; el 23% de las empresas encuestadas piensan que la puntualidad en entrega de información es más o menos importante dentro de un buen servicio de call center, y finalmente un 9% de las empresas encuestadas consideran que es una característica poco importante dentro de un buen servicio de call center.

La media (3.5) se ubica en que a las empresas encuestadas más o menos les importa / importa la puntualidad en entrega de información como una característica de un buen servicio de call center.

Existe una desviación estándar de 1.29 que está entre empresas que les parece nada importante o poco importante.

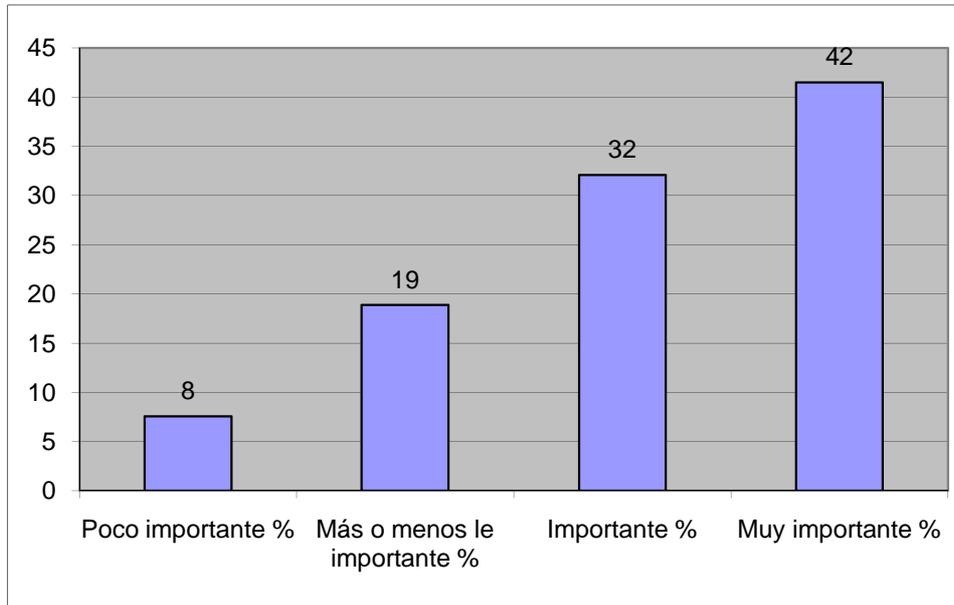
Confirmación de servicios extras: La confirmación de servicios extra como una característica para un buen servicio de call center presentó las respuestas que se describen enseguida:

**CUADRO N° 3.41.
CONFIRMACIÓN DE SERVICIOS EXTRAS**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe		
2	Poco importante	4	8
3	Más o menos le importante	10	19
4	Importante	17	32
5	Muy importante	22	42
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.18.
CONFIRMACIÓN DE SERVICIOS EXTRAS**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	5
MEDIA	3,5
DESV.	1,290994449

Una vez realizado el diagrama de frecuencia y determinado las medidas de dispersión, se puede concluir que el 41% de las empresas encuestadas consideran a la confirmación de servicios extras como una característica muy importante; el 32% de las empresas entrevistadas consideran a la confirmación de servicios extras como una característica importante dentro de un buen servicio de call center, el 19% de las empresas encuestadas la consideran como una característica más o menos importante; y un 8% la califica como una característica poco importante.

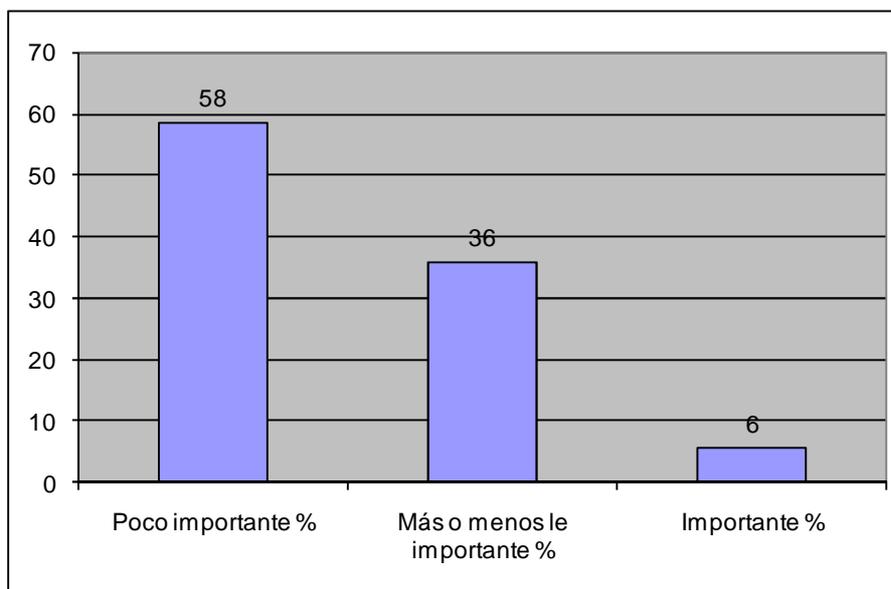
Imagen de empresa proveedora de servicios de call center: La imagen que tengan las empresas proveedoras de servicios de call center obtuvo las siguientes calificaciones:

**CUADRO N° 3.42.
IMAGEN DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE CALL CENTER**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe		
2	Poco importante	31	58
3	Más o menos le importante	19	36
4	Importante	3	6
5	Muy importante		0
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.19.
IMAGEN DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE CALL CENTER**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	2
MEDIA	3
DESV.	1

De acuerdo al gráfico obtenido y a las medidas de dispersión, se puede ver que el 58% de las empresas encuestadas consideran que la imagen de la empresa proveedora de servicios de call center es una característica poco importante dentro de un buen servicio de call center; el 36% de las empresas encuestadas opinan que es una característica más o menos importante, y un 6% de las

empresas encuestadas piensan que es una característica importante dentro de un buen servicio de call center.

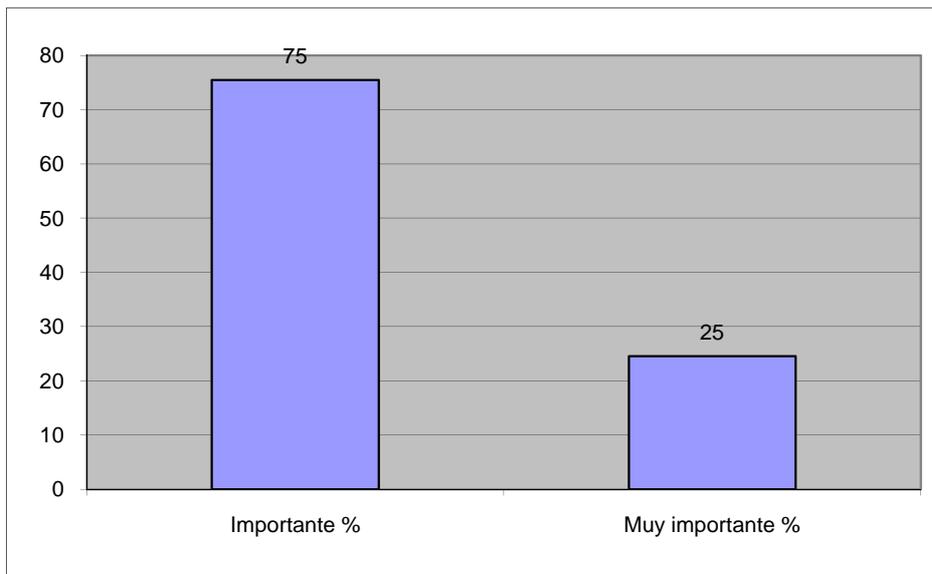
Precio justo por el servicio: El precio justo por el servicio obtuvo las siguientes calificaciones como una característica importante de un buen servicio de call center:

**CUADRO N° 3.43.
PRECIO JUSTO POR EL SERVICIO**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe		
2	Poco importante		
3	Más o menos le importante		
4	Importante	40	75
5	Muy importante	13	25
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.20.
PRECIO JUSTO POR EL SERVICIO**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	4
MEDIA	4,5
DESV.	0,70

En base al diagrama de frecuencia realizado y a las medidas de dispersión realizadas se puede ver que, el 75% de las empresas encuestadas consideran al precio justo por el servicio como una característica importante de un buen servicio de call center; mientras que el restante 25% de las empresas encuestadas consideran como una característica muy importante dentro de un buen servicio de call center.

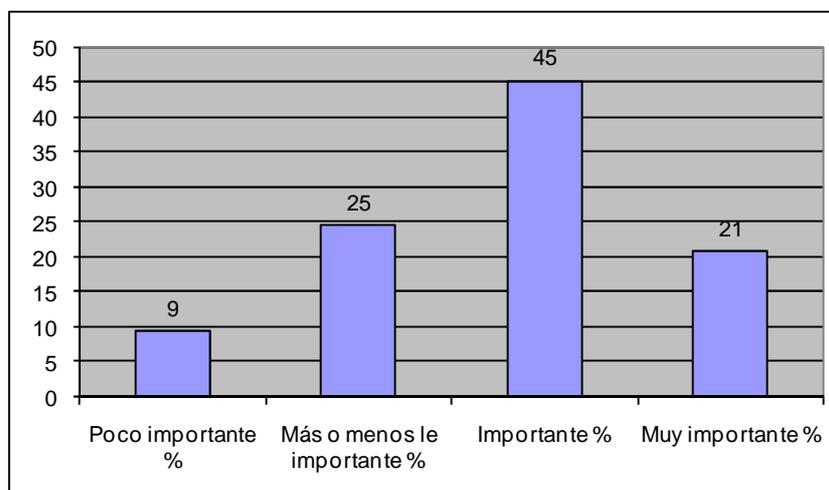
Personal calificado: El personal calificado obtuvo las siguientes respuestas:

**CUADRO Nº 3.44.
PERSONAL CALIFICADO**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe		
2	Poco importante	5	9
3	Más o menos le importante	13	25
4	Importante	24	45
5	Muy importante	11	21
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO Nº 3.21.
PERSONAL CALIFICADO**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	4
MEDIA	3,5
DESV	1,29

Como se puede observar de acuerdo a este análisis que el 45% de las empresas encuestadas consideran al personal calificado como una característica importante; el 25% de las empresas encuestadas lo califican como una característica más o menos importante dentro de un buen servicio de call center; el 21% de las empresas encuestadas piensan que es una característica muy importante dentro de un buen servicio de call center; y un 9% de las empresas opinan que es una característica poco importante de un buen servicio de call center.

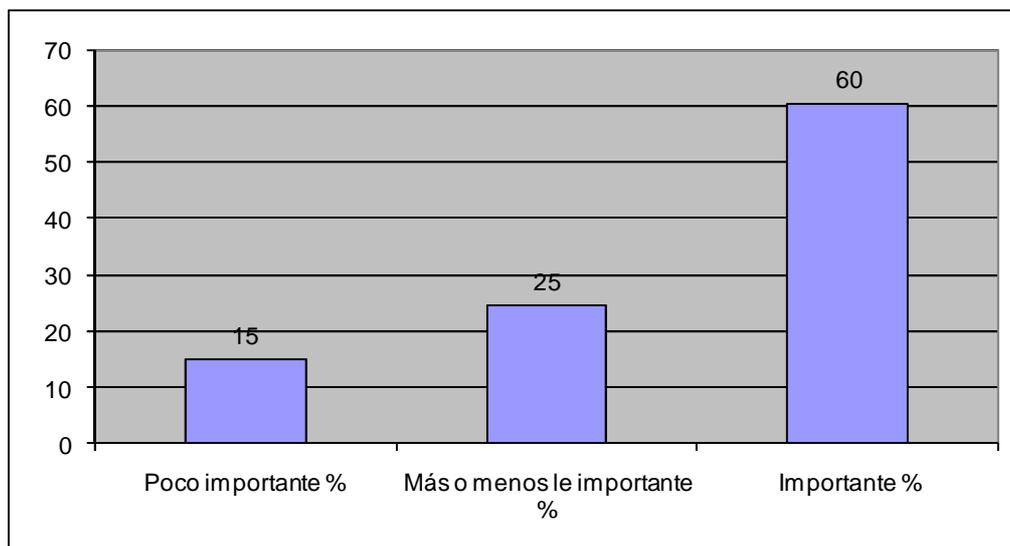
Experiencia en mercado de call center: La experiencia en el mercado de call center como una característica de un buen servicio de call center fue calificada de la siguiente manera:

**CUADRO Nº 3.45.
EXPERIENCIA EN MERCADO DE CALL CENTER**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe		
2	Poco importante	8	15
3	Más o menos le importante	13	25
4	Importante	32	60
5	Muy importante		
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.22.
EXPERIENCIA EN MERCADO DE CALL CENTER**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	4
MEDIA	3
DESV.	1

En el gráfico N° 3.22 y según las medidas de dispersión, se puede observar que el 60% de las empresas encuestadas califican a la experiencia en el mercado de call center como una característica importante dentro de un buen servicio de call center; el 25% de estas empresas la califican como una característica más o menos importante, y el 15% de las empresas encuestadas opinan que la experiencia en el mercado de call center es una característica poco importante para brindar un buen servicio de call center.

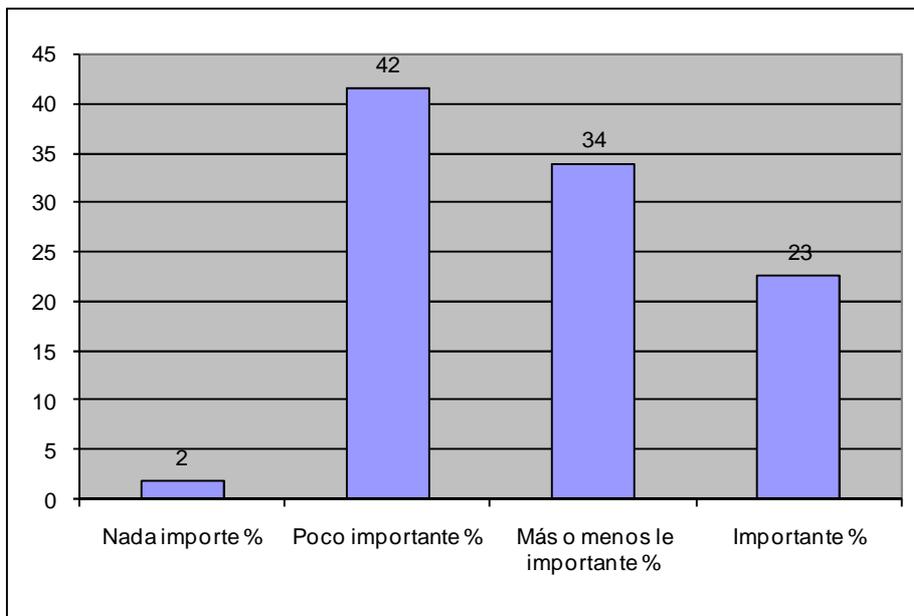
Variedad de servicios de call center: La variedad de servicios de call center obtuvo las siguientes calificaciones:

**CUADRO N° 3.46.
VARIEDAD DE SERVICIOS DE CALL CENTER**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe	5	9
2	Poco importante	26	49
3	Más o menos le importante	19	36
4	Importante	3	6
5	Muy importante		
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.23.
VARIEDAD DE SERVICIOS DE CALL CENTER**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	2
MEDIA	2,5
DESV.	1,29

Como se puede ver en el gráfico N° 3.17. y considerando los resultados obtenidos en las medidas de dispersión que se usaron, el 49% de las empresas encuestadas consideran a la variedad de servicios como una característica poco importante; el 36% de estas empresas piensan que la variedad de servicios en

una característica más o menos importante; el 9% de las empresas encuestadas opinan que es una característica nada importante; y el 6% de las empresas encuestadas piensan que es una característica importante dentro de un buen servicio de call center.

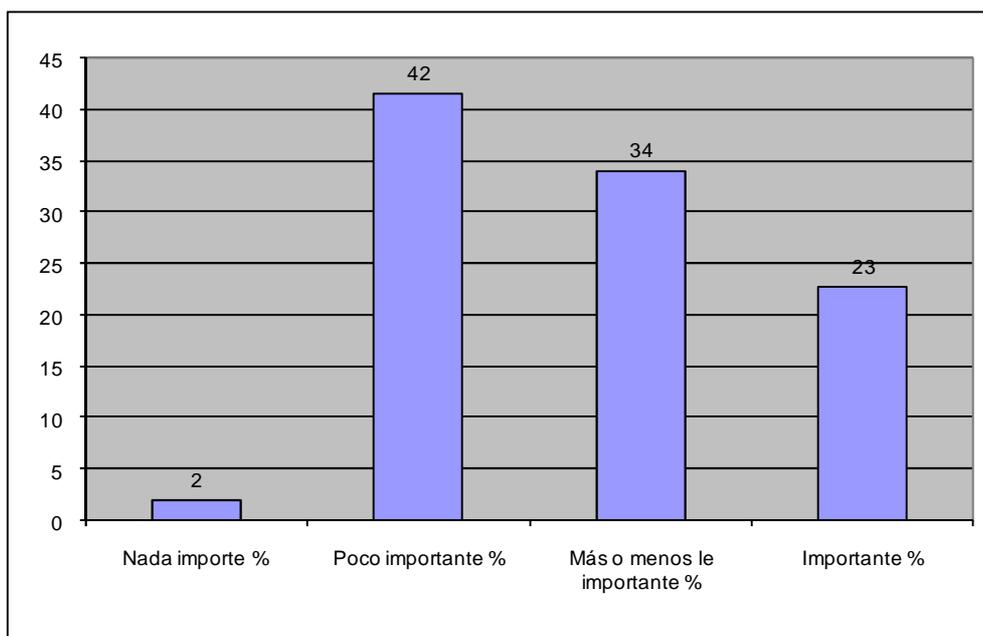
Especialización del servicio de call center: La especialización del servicio de call center ha sido calificada de la siguiente manera

**CUADRO N° 3.47.
ESPECIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE CALL CENTER**

	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Nada importe	1	2
2	Poco importante	22	42
3	Más o menos le importante	18	34
4	Importante	12	23
5	Muy importante		
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.24.
ESPECIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE CALL CENTER**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA	2
MEDIA	2,5
DESV.	1,29

Tanto en los datos obtenidos de las medidas de dispersión y en el gráfico presentado se puede ver que el 41% de las empresas encuestadas consideran que la especialización del servicio de call center es una característica poco importante; el 34% de las empresas encuestadas piensan que es una característica más o menos importante; el 23% de las empresas encuestadas consideran que es una característica importante de un buen servicio de call center; y finalmente el 2% de las empresas encuestadas piensan que es una característica nada importante.

Pregunta 7: Señale Usted el medio que le agradecería para informarse sobre una empresa de call center.

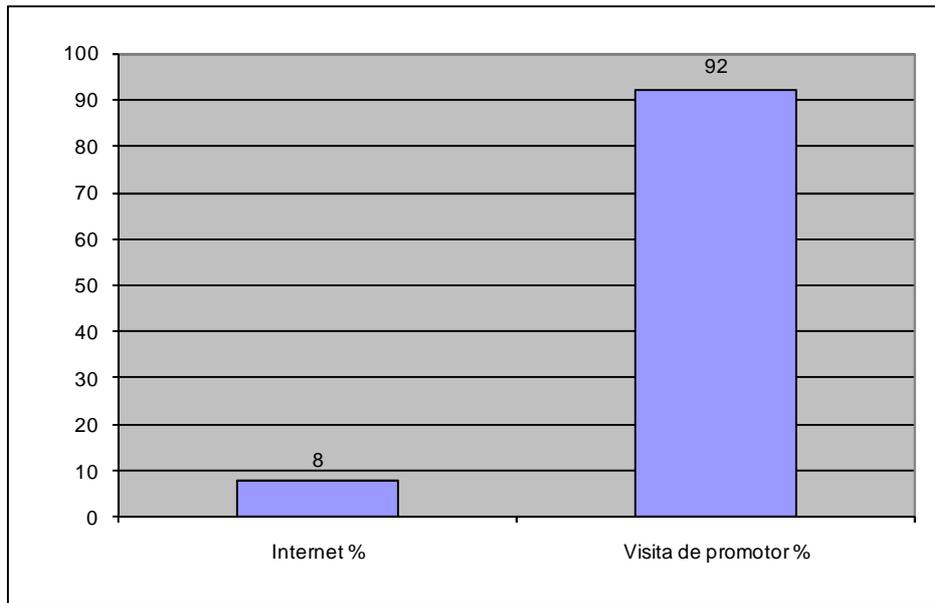
Las respuestas que se obtuvieron a esta pregunta se presentan a continuación:

**CUADRO Nº 3.48.
RESPUESTA A LA PREGUNTA 7**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Televisión		
2	Radio		
3	Prensa		
4	Internet	4	8
5	Visita de promotor	49	92
6	Otros		
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.25.
RESPUESTA A LA PREGUNTA 7**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA=5

De acuerdo a este análisis se pudo observar que el 92% de las empresas encuestadas desearía informarse sobre una empresa de call center a través de la visita del promotor; mientras que un reducido 8% de las empresas encuestadas les agradaría informarse sobre empresas de call center por medio del internet.

Pregunta 8: En caso de requerir un buen servicio de call center que le ayude a vender sus servicios a sus clientes finales, ¿qué precio estaría dispuesto a pagar por cada llamada?

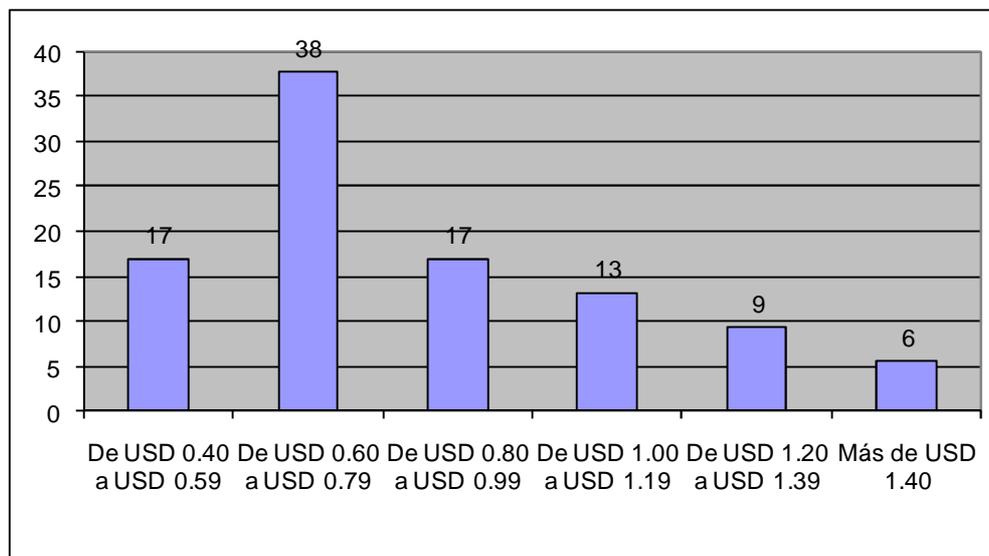
La formulación de esta pregunta obtuvo las respuestas que se describen a continuación:

**CUADRO N° 3.49.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 8**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	De USD 0.40 a USD 0.59	9	17
2	De USD 0.60 a USD 0.79	20	38
3	De USD 0.80 a USD 0.99	9	17
4	De USD 1.00 a USD 1.19	7	13
5	De USD 1.20 a USD 1.39	5	9
6	Más de USD 1.40	3	6
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.26.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 8**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA = 2

Considerando este análisis se puede observar que el 38% de las empresas entrevistadas estarían dispuestos a pagar por cada llamada que efectúe un call center para ofertar sus servicios un valor que oscile de USD 0.60 a USD 0.79; el 17% de las empresas encuestadas estaría dispuestos a pagar un valor comprendido entre USD 0.40 a USD 0.59; otro 17% de las empresas encuestadas

pagarían un valor entre USD 0.80 a USD 0.99; el 13% de las empresas encuestadas pagaría un valor de USD 1.00 a USD 1.19, el 9% de las empresas encuestadas pagaría de USD 1.20 a USD 1.39; y finalmente un 6% de las empresas encuestadas pagaría un valor mayor a USD 1.40 por cada llamada hecha de un call center para ofertar sus servicios.

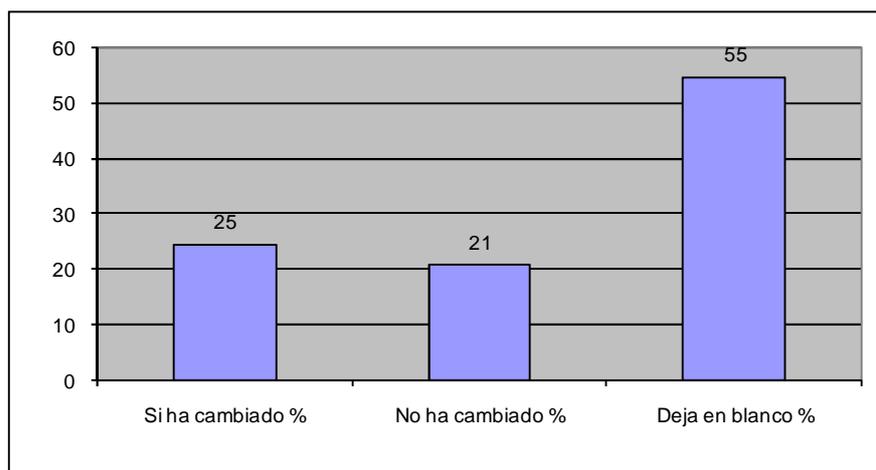
Pregunta 9: ¿En los últimos 5 años, su empresa ha cambiado de proveedores de servicios de call center? (Deje en blanco si no ha contratado)

**CUADRO N° 3.50.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 9**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Si ha cambiado	13	25
2	No ha cambiado	11	21
0	Deja en blanco	29	55
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.27.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 0

Como se puede observar en el gráfico N° 3.21. y a la moda obtenida, el 55% de las empresas dejan en blanco esta respuesta lo que significa que no han contratado el servicio de call center con ninguna empresa de este tipo; el 24% de las empresas encuestadas si han cambiado de empresas proveedoras de servicios de call center; y el 21% de las empresas que tienen contratado este servicio no han cambiado en los últimos 5 años de proveedores.

Esta pregunta contenía un espacio para que las empresas encuestadas respondieran una razón principal; por lo que a continuación se describe dichas justificaciones tanto de sus afirmaciones como de sus negaciones:

¿Por qué Si?

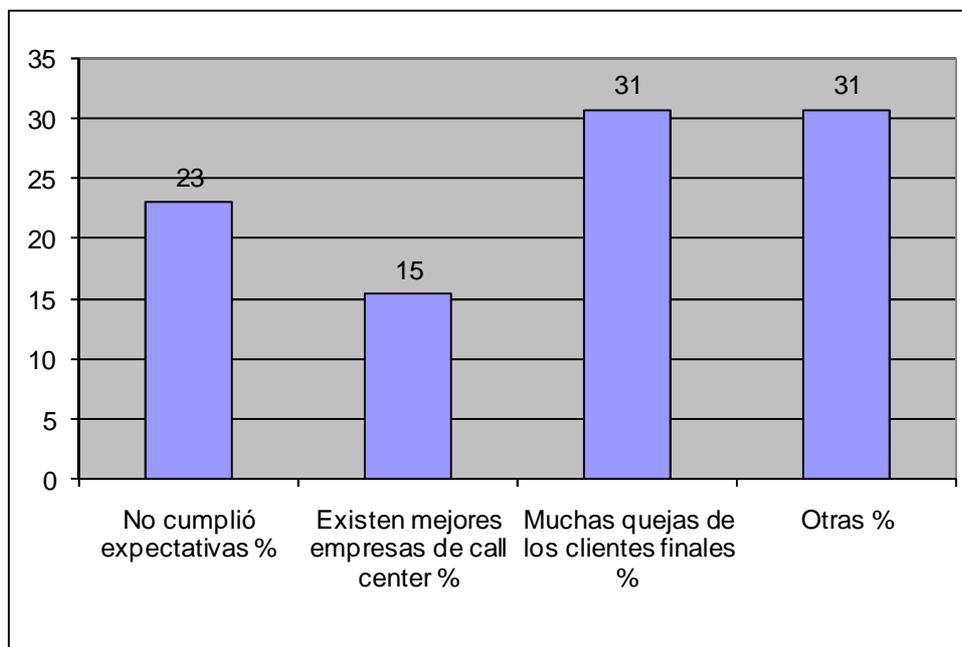
Las razones que las empresas encuestadas dieron a sus afirmaciones son las siguientes:

**CUADRO N° 3.51.
¿POR QUÉ SI?**

	Por qué		
Valor	SI	Cantidad	Porcentaje
1	No cumplió expectativas	3	23
2	Existen mejores empresas de call center	2	15
3	Muchas quejas de los clientes finales	4	31
4	Otras	4	31
	Total	13	100

Elaborado por: Patricia Criollo

GRÁFICO Nº 3.28.
¿POR QUÉ SI?



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA = 3

Considerando el gráfico y la moda obtenidos se puede apreciar que el 25% de las empresas encuestadas que dieron una respuesta afirmativa (13 empresas); el 31% de estas empresas decidieron cambiarse de proveedores de servicios de call center debido a que recibieron muchas quejas por parte de sus clientes finales; además presentaron muchas razones las mismas que han sido agrupadas en “otras”, dentro de las cuales se encuentran justificaciones como: tuvieron muchos problemas de organización de la información, se tardaban mucho en brindar las grabaciones de las llamadas que eran cuestionadas por los clientes, entre otras. El 23% de las empresas que contestaron afirmativamente a esta pregunta indicaron que cambiaron de proveedores de servicios de call center debido a que no cumplieron sus expectativas; el 15% de las empresas encuestadas que si cambiaron de proveedores de servicios de call center lo hicieron porque percibieron que existían mejores empresas de este sector que las que tenían contratadas y decidieron cambiarse, y finalmente el 31% de las empresas encuestadas que respondieron afirmativamente a esta pregunta presentaron.

¿Por qué No?

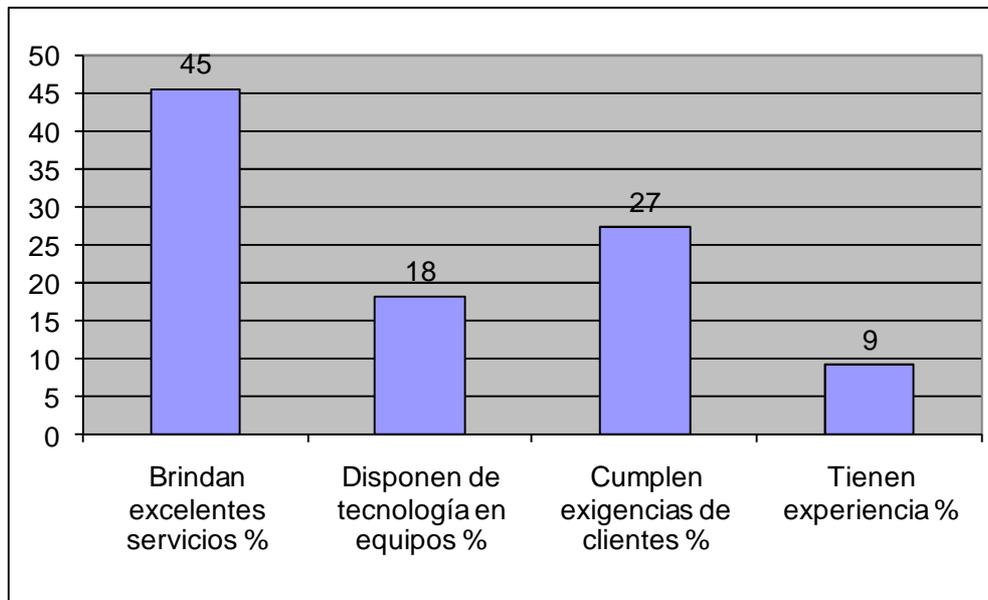
Las justificaciones que se presentaron a las respuestas negativas de esta pregunta se describen a continuación:

CUADRO Nº 3.52.
¿POR QUÉ NO?

	Por qué		
Valor	NO	Cantidad	Porcentaje
5	Brindan excelentes servicios	5	45
6	Disponen de tecnología en equipos	2	18
7	Cumplen exigencias de clientes	3	27
8	Tienen experiencia	1	9
	Total	11	100

Elaborado por: Patricia Criollo

GRÁFICO Nº 3.29.
¿POR QUÉ NO?



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA =5

Considerando el 21% de empresas encuestadas que respondieron negativamente a esta pregunta (11 empresas), se puede observar de acuerdo al gráfico N° 3.29. y a la moda que el 50% de estas empresas indican que no han cambiado de proveedores de call center debido a que éstos brindan excelentes servicios; el 30% de las empresas que no han cambiado de proveedores de call center señalan que no lo han hecho debido a que éstos hasta el momento cumplen con todas sus exigencias; y el 20% de las empresas que no han cambiado de proveedores de servicios de call center presentaron como justificación que dichos proveedores disponen de tecnología en equipo que les ayuda a brindar mayores garantías y mejoran la atención a sus clientes finales.

Pregunta 10: ¿Contrataría un servicio de call center que cubra el perfil que su empresa requiera?

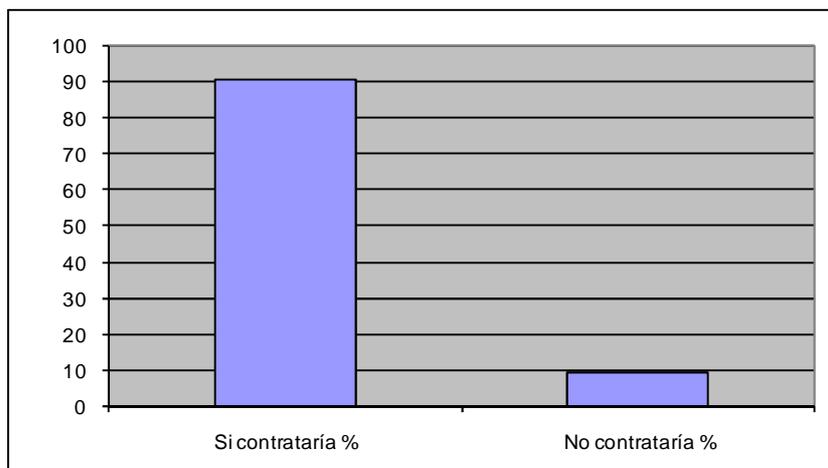
Esta pregunta tuvo las respuestas que se describen a continuación:

**CUADRO N° 3.53.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 10**

Valores	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Si contrataría	48	91
2	No contrataría	5	9
	No contestan		
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.30.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 10**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA =1

Como se puede observar en el gráfico N° 3.30. y de acuerdo a la moda = 1, el 91% de las empresas encuestadas si contrataría un servicio de call center que cubra el perfil requerido; mientras que el 9% de las empresas encuestas no lo haría, cada uno presenta sus razones principales de sus respuestas, como se describe enseguida:

¿Por qué Si?

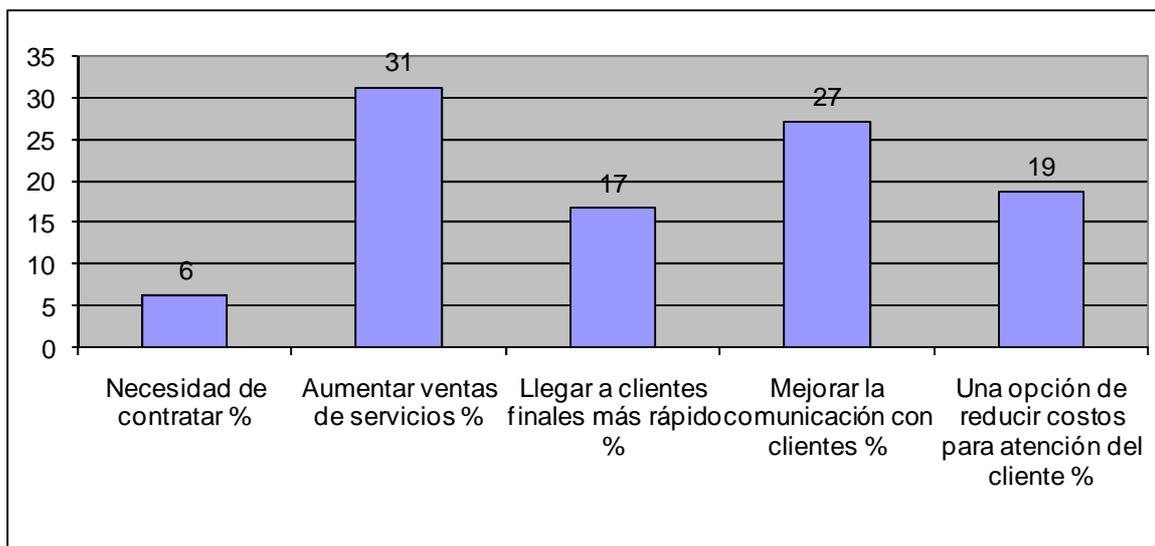
Las razones que se presentaron a las respuestas afirmativas que dieron las empresas encuestadas fueron las siguientes:

**CUADRO N° 3.54.
¿POR QUÉ SI?**

Valor	Por qué		
	SI	Cantidad	Porcentaje
1	Necesidad de contratar	3	6
2	Aumentar ventas de servicios	15	31
3	Llegar a clientes finales más rápido	8	17
4	Mejorar la comunicación con clientes	13	27
5	Una opción de reducir costos para atención del cliente	9	19
	Total	48	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO Nº 3.31.
¿POR QUÉ SI?**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 2

Considerando el 91% de las empresas que contestaron que si contratarían un servicio de call center que cubra su perfil requerido (48 empresas), gracias al gdiagrama de frecuencia presentado y a la moda se puede concluir que el 31% de las empresas encuestadas que respondieron afirmativamente consideran que lo harían debido a que ayudará a aumentar las ventas de sus servicios; el 27% de estas empresas consideran que es una buena alternativa para mejorar la comunicación entre sus clientes; el 19% de dichas empresas piensan que les ayudaría a reducir sus costos de atención al cliente; el 6% de las empresas encuestadas que respondieron favorablemente presentaron como justificación la necesidad de contratar una empresa de call center.

¿Por qué No?

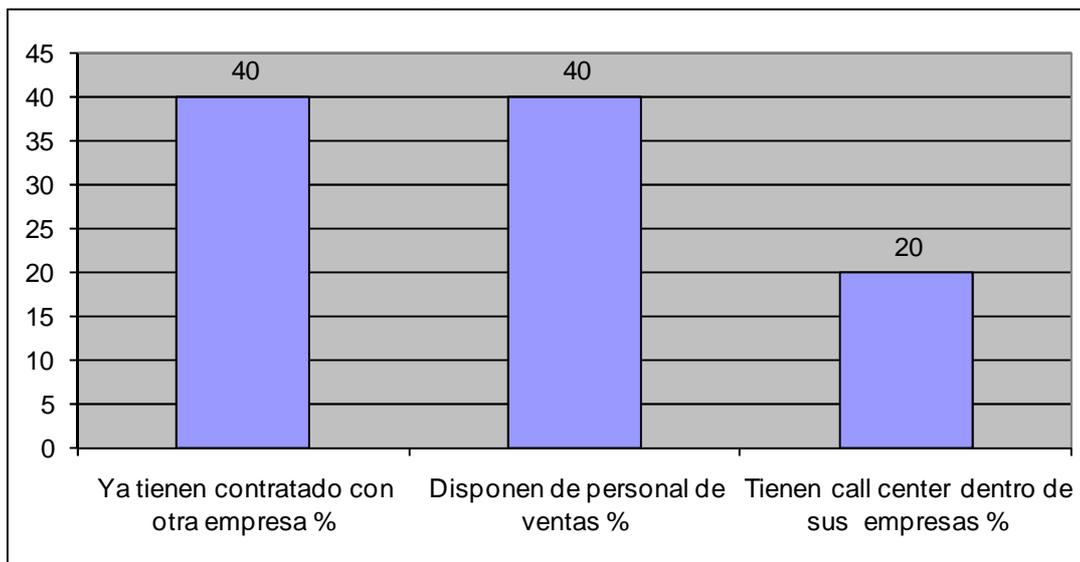
Dentro de las razones que las empresas encuestadas dieron a sus respuestas negativas de no contratar el servicio de call center se tienen las siguientes:

**CUADRO N° 3.55.
¿POR QUÉ NO?**

	Por qué		
Valor	NO	Cantidad	Porcentaje
6	Ya tienen contratado con otra empresa	2	40
7	Disponen de personal de ventas	2	40
8	Tienen call center dentro de sus empresas	1	20
	Total	5	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO N° 3.32.
¿POR QUÉ NO?**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA = 6

Partiendo del 9% de las empresas que respondieron negativamente a esta pregunta (5 empresas), se puede observar en el gráfico N° 3.32. y en la moda obtenida que el 40% de estas empresas coincidieron brindando la justificación de que ya tienen contratado un servicio de call center con otra empresa de este ramo; el 40% de dichas empresas indicaron que disponen de personal de ventas por lo que no contrataría a un proveedor de call center; y el 20% de las empresas

de call center que no contratarían los servicios de call center disponen de call center dentro de sus compañías.

Pregunta 11: Señale su recomendación para mejorar en general un servicio de call center.

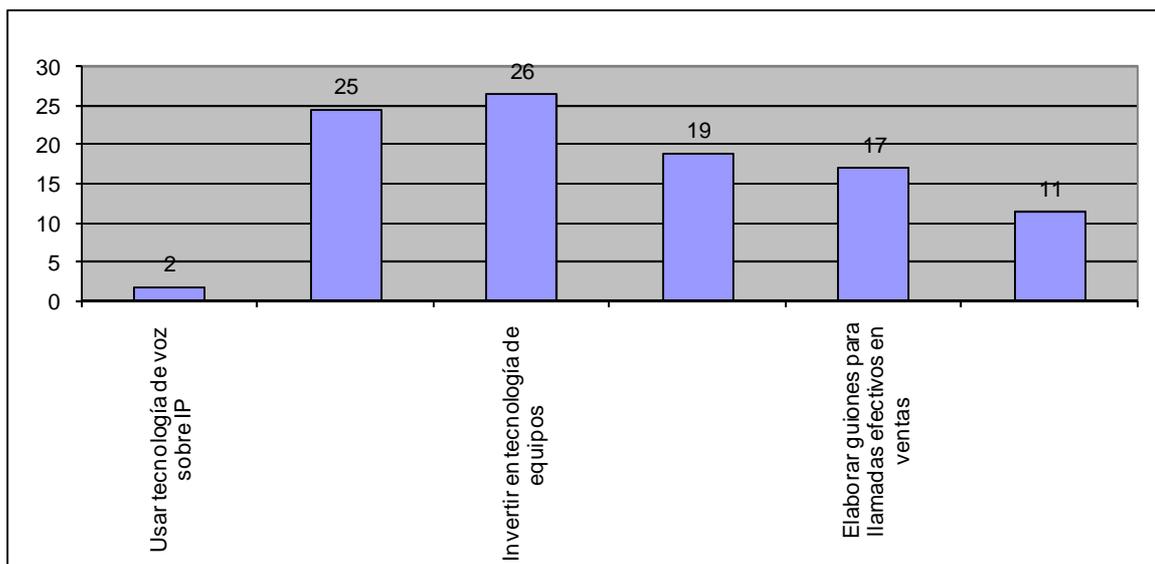
A esta pregunta se obtuvo las siguientes respuestas:

**CUADRO Nº 3.56.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 11**

Valor	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	Usar tecnología de voz sobre IP	1	2
2	Continuas capacitaciones al personal	13	25
3	Invertir en tecnología de equipos	14	26
4	Establecer parámetros mínimos en llamadas no contestadas	10	19
5	Elaborar guiones para llamadas efectivos en ventas	9	17
6	Selección adecuada de personal de operaciones	6	11
	Total	53	100

Elaborado por: Patricia Criollo

**GRÁFICO Nº 3.33.
RESPUESTAS A LA PREGUNTA 11**



Elaborado por: Patricia Criollo

MODA= 3

Como se puede observar en el gráfico N° 3.33. y considerando la moda =3, el 26% de las empresas encuestadas recomendaron que se debe invertir en tecnología en equipos de call center; el 25% de las empresas encuestadas recomendaron brindar continuas capacitaciones al personal del call center que trabaja directamente con los clientes finales de los servicios que se oferten; el 19% de las empresas encuestadas recomendaron que se debe establecer parámetros mínimos en las llamadas no contestadas; el 17% de las empresas encuestadas recomiendan el poner énfasis en la elaboración de guiones para que los operadores de call center puedan realizar llamadas más efectivas; el 11% de las empresas encuestadas recomiendan en seleccionar adecuadamente al personal de operaciones que estará en contacto con el cliente final; y finalmente el 2% de las empresas encuestadas recomiendan que se use tecnología sobre IP, la misma que ayudaría a bajar los costos de las llamadas telefónicas realizadas.

3.3.1.7. Hallazgos

- Las empresas encuestadas consideran que proporcionar servicios extras a sus clientes vía telefónica les permite brindar mayores servicios a sus clientes finales, diferenciarse de la competencia, tener mayores ventajas competitivas y lograr la fidelidad de sus clientes.
- El 38% de las empresas que no tienen relación con otra compañía externa (24 empresas) es debido a que disponen de personal de ventas, lo cual se convertiría en una oportunidad para el Call Center, pues a través de este medio se pueden reducir los costos y gastos de ventas de las empresas de seguros y bancos.
- Las características que son de mayor importancia para las empresas de seguros y bancos son: la confidencialidad de la información, seguida de la confirmación de servicios extras, la puntualidad en entrega de información, el precio justo por el servicio y el personal calificado; dichas características serán

tomadas en cuenta al momento de brindar un excelente servicio de call center que se ajuste a estas condiciones que agradan a las empresas clientes potenciales.

- Las quejas de los clientes finales son muy decisivas a la hora de cambiar de empresas proveedoras de servicios de call center, ya que la queda de un cliente final o usuario del servicio podría significar la pérdida de un gran cliente corporativo, por lo que se debe dar atención oportuna a todos los clientes.
- El 45% de las empresas que no han cambiado de proveedores de servicios de call center (11 empresas) están convencidos de la excelencia de los servicios que brindan esas empresas, lo cual indica que en el mercado existen empresas que se esmeran por brindar la mejor atención al cliente y eso se lo ve reflejado en la satisfacción de sus clientes.
- El principal afán de las empresas de seguros y bancos por contratar una empresa de call center es con el fin de que mejoren o aumenten las ventas de sus servicios y por lo tanto sus ingresos.

3.3.1.8. *Informe*

De las 53 encuestas realizadas a ejecutivos de empresas de seguros y entidades bancarias se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- El 85% de las empresas encuestadas si planifican proporcionar servicios extras a sus clientes finales mediante el uso de un teléfono, lo que indica que un importante número de empresas de seguros y bancos están preocupados porque sus clientes tengan servicios adicionales al pertenecer a sus empresas, afianzando el call center como una herramienta útil para canalizar mayores servicios o productos.
- El 55% de las empresas de seguros y bancos no tienen relación con otra compañía externa para brindar servicios extras a sus clientes finales, lo cual

indica si se oferta un excelente servicio de call center estas empresas podrían ser los futuros clientes corporativos, siempre y cuando no opten por instalar un call center dentro de sus compañías.

- Los servicios de asistencia que los ejecutivos de las empresas encuestadas prefieren para brindar a sus clientes finales son: asistencia en viajes, asistencia hogar, auxilio mecánico y asistencia médica. Pero se puede observar que las empresas encuestadas están interesadas por casi todos los servicios de asistencia que actualmente ofrece la empresa a sus potenciales o futuros clientes, por lo que hace pensar que el paquete ofrecido es muy interesante y tendría acogida.
- Las empresas de call center que tienen presente los ejecutivos de las empresas encuestadas son American Call Center, Redatos y Cronix que dentro del proyecto son consideradas como empresas competidoras indirectas, ya que el servicio que se desea brindar es especializado en la venta de servicios de asistencias.
- El 36% de las empresas encuestadas tienen interés por contratar a una empresa de call center para brindar servicios extras a sus clientes finales. Un 19% les interesa mucho contratar a una empresa de call center y otro 19% más o menos les interesa; convirtiéndose estos en posibles clientes para el nuevo servicio.
- La principal característica que es tomada en cuenta por todas las empresas de seguros y bancos de un buen servicio de call center es la confidencialidad de la información que se maneja, ya que son datos personales de sus clientes o usuarios, siendo un factor muy delicado que tiene que manejar el call center.
- La mejor opción para dar a conocer el servicio de call center es a través de la visita a las compañías de seguros y bancos de un ejecutivo que dé a conocer a profundidad del tema.

- Por otro lado, se pudo determinar el rango de precio que las compañías aseguradoras y bancos estarían dispuestos a pagar por el servicio de call center, el mismo que fluctuará entre USD 0.60 a USD 0.79 y que servirá de referencia al momento de determinar el valor por el servicio que brindará el Call Center.
- El 25% de las empresas encuestadas si ha cambiado de proveedores de servicios de call center, lo cual indica que se habla de clientes muy exigentes y con gran capacidad de negociación.
- El 91% de las empresas encuestadas optan por el call center como un medio efectivo de comunicación con sus clientes para ofertar sus servicios, demostrando una preferencia por el servicio que se pretende implementar.
- Finalmente, uno de los aspectos más principales que señalan las empresas de seguros y bancos es el de realizar constantes capacitaciones a los empleados de operación, pues son ellos quienes están en contacto directo con los clientes finales; además que solicitan el empleo de la tecnología existente en el medio para mejorar las operaciones dentro del call center.

3.3.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO INDUSTRIAL

Ser medibles: Los clientes potenciales que demandarían del servicio de Call Center son empresas de seguros y bancos del Ecuador, las mismas que pueden medirse a través de la Superintendencia de Bancos, que es un organismo que dispone de datos estadísticos de dichas empresas. Los usuarios del servicio se pueden medir a través de estas empresas que tienen total información de ellos ya que son quienes brindan los servicios que se contratan.

Ser accesibles: Se puede acceder a todos los clientes potenciales a través de las agencias principales de las matrices que están ubicadas en la ciudad de Quito.

Ser sustanciales: Los clientes corporativos (bancos y empresas de seguros) son suficientemente grandes como para retribuir utilidad siendo grupos homogéneos de gran tamaño a los que se dirigirá el plan de marketing.

Ser diferenciales: El sector bancario y asegurador es totalmente distinto al empresarial a tal punto que el ente regulador de estas empresas está definido por la Superintendencia de Bancos más no por la Superintendencia de Compañías.

3.3.3. MERCADO META

Considerando la fluctuación del precio que tiene el Call Center por la venta de servicios de asistencias, para que la empresa tenga importantes ingresos no podrá atender a clientes pequeños o individuales, por el contrario deberá enfocarse a empresas medianas y grandes que dispongan de gran número de usuarios de servicios, lo que permitiría a la empresa (Ecuasistencia) cubrir todos los gastos que se generan para brindar el servicio y obtener un porcentaje de utilidad.

Por otra parte, hay que considerar que la actividad principal de la empresa es de brindar variedad de asistencias a todos los clientes de las empresas con las que trabaja, que son compañías aseguradoras y algunos bancos del país, por lo que se tiene conocimiento de sus gustos y preferencias, así como también se tiene ganado una imagen ante los mismos, agregándole a esto la confianza y fidelidad que las empresas clientes han depositado en la compañía, lo que motiva a seguir ampliando los servicios de acuerdo a sus necesidades.

Hay que considerar además, el volumen de clientes que las empresas de seguros y bancos disponen, ya que son entidades que tienen captado un gran número de personas ya sean individualmente o empresas con las que trabajan, las que a su vez disponen de números importantes de clientes o empleados para los que solicitan servicios, por lo que se puede apreciar que captando el sector asegurador y bancario se puede llegar a varios usuarios del servicio que podrían ser empresas o personas naturales.

No se podrá enfocar a otros segmentos ya que se cometería el error de intentar abarcar muchos clientes y al final no se lograría captar a ninguno, por distintos factores como son el desconocimiento de las expectativas de los clientes, falta de experiencia en brindar otros servicios que no sean los que se tiene total conocimiento, entre otros.

Finalmente se puede añadir que por experiencia del personal de la empresa no es rentable trabajar con pocos clientes, pues no justifica la inversión que se realiza para llevar a cabo la prestación de los servicios.

Por lo que el mercado meta al que se dirigirá el nuevo servicio de Call Center a implementarse son las medianas y grandes empresas de seguros y entidades bancarias del país ya que son empresas que disponen de gran cantidad de usuarios de servicios.

3.3.4. POSICIONAMIENTO

Tomando como referencia el posicionamiento según Philip Kotler, la empresa se logrará posicionar a través de la estrategia de “Más por lo mismo”

Para las empresas de seguros y bancos que requieran ofertar servicios extras a sus clientes finales, el Call Center de Ecuasistencia S.A. brindará un nuevo servicio de alta calidad y especializado en la venta de servicios de asistencias a través del teléfono, que fundamenta prestigio para su empresa debido a la excelente atención a sus clientes finales, que brinda información continua de los servicios ofertados y garantías de cumplimiento a precios más económicos que los de la competencia.

3.3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PLANES DE ACCIÓN

En esta parte se procederá a realizar las estrategias de marketing que se llevarán a cabo para brindar el servicio de call center. Dichas estrategias han sido

desarrolladas en base al Marketing Mix propuesto por Philip Kotler que incluye estrategias de producto/ servicio, precio, promoción y plaza o lugar.

Además para el cumplimiento de cada una de las estrategias se ha planteado un plan de acción, con sus respectivas actividades, plazos de cumplimiento y el presupuesto que se requeriría para ejecutarlas.

A continuación se presentará matrices para cada una de las estrategias del marketing mix, en conjunto con los planes de acción.

3.3.3.1. Estrategias de Servicio de Call Center

**CUADRO Nº 3.57.
ESTRATEGIAS DE SERVICIO DE CALL CENTER (1DE 2)**

Estrategia de Servicio	Plan de Acción	Objetivos	Actividad	Responsable	Periodo de realización	Presupuesto USD
Analizar todas y cada una de las actividades operacionales del servicio de Call Center.	Programa de mejoramiento continuo de calidad y productividad.	Disminuir los gastos administrativos y operativos del servicio.	Revisión diaria de las actividades operacionales del Call Center. Reporte diario de las actividades operacionales del Call Center. Informe semanal y recomendaciones de las actividades operacionales.	Jefe de Call Center	2 meses	3 000
Mantener por escrito las normas de calidad del servicio.	Manual operativo y de calidad en el desarrollo del servicio.	Obtener reconocimiento nacional por el servicio que se brinda.	Recolectar información escrita y oral de las actividades operacionales desarrolladas. Analizar la información recolectada. Plantear normas y políticas de calidad en el desarrollo del servicio.	Gerente General	6 meses	Sin costo

3.3.3.2. Estrategias de Precios

**CUADRO Nº 3.58.
ESTRATEGIAS DE PRECIOS (1 de 2)**

Estrategia de Precio	Plan de Acción	Objetivos	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto USD
Revisión general metodológica para la obtención del precio.	Plan de revisión continuo de gastos administrativos y operativos.	Planificar los gastos de acuerdo al presupuesto autorizado.	<p>Analizar los precios de la competencia.</p> <p>Definir el punto de equilibrio para el precio.</p>	Contabilidad	15 días	Sin costo
Fijación del precio de servicio de Call Center de acuerdo al volumen de las bases de datos. Del Cliente (número llamadas)	Plan de las tarifas de precios y escala de descuentos.	Captar mayor número de clientes.	<p>Analizar las tarifas de precios de los competidores.</p> <p>Analizar los gastos para la prestación del servicio.</p> <p>Establecer un porcentaje de utilidad.</p> <p>Establecer políticas de precios en base a volúmenes de llamadas y niveles permitidos según el punto de equilibrio del precio.</p>	Subgerente Administrativa y Financiera	15 días	Sin costo

CONTINUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Estrategia de Precio	Plan de Acción	Objetivos	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto USD
Establecer tarifas de descuentos por frecuencia de uso del servicio.	Políticas de precios por frecuencia en el uso del servicio.	Fidelizar a los clientes actuales.	Analizar la demanda del servicio de cada mes por parte de los clientes. Analizar las tarifas mínimas que se pueden cobrar por el servicio. Establecer políticas de precios a clientes frecuentes.	Subgerente Administrativa y Financiera	15 días	Sin costo

Elaborado por: Patricia Criollo

3.3.3.3. Estrategias de Promoción

**CUADRO N° 3.59.
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (1 DE 2)**

Estrategia de Promoción	Plan de Acción	Objetivos	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto USD
Estudiar a los clientes potenciales.	Planes del servicio de Call Center de acuerdo a necesidades de clientes.	Cubrir las expectativas de las empresas clientes.	Investigar a todos los clientes potenciales del mercado nacional. Establecer planes de servicios para cada cliente de acuerdo a su perfil.	Gerente General	2 meses	800
Establecer campañas directas para dar a conocer el servicio de Call Center a todas las empresas de seguros y bancos.	Programación y ejecución de campañas directas del servicio.	Captar mayor número de clientes.	Conseguir citas con altos ejecutivos de empresas consideradas como clientes potenciales. Dar a conocer el servicio a través de una amplia exposición y entrega de información publicitaria.	Gerente General	3 meses	2 000
Proveer a clientes corporativos de materiales publicitarios.	Elaborar los materiales publicitarios para todos los usuarios del servicio (tarjetas, dípticos, folletos, etc.)	Reconocimiento de la empresa por os servicios que ofrece.	Contratar una compañía de marketing para elaboración de material publicitario. Emisión de materiales publicitarios. Entrega de material publicitario a clientes corporativos.	Gerente General	1 mes	8 000

CONTINUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (2 DE 2)

Estrategia de Promoción	Plan de Acción	Objetivos	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto USD
Analizar la publicidad existente en el mercado, referente al servicio de call center que se oferta.	Apoyo publicitario a clientes corporativos.	Tener publicidad en los lugares donde puede haber un cliente potencial.	<p>Analizar la publicidad de compañías de call center</p> <p>Realizar un análisis de costos por cada tipo de publicidad que realice la competencia.</p> <p>Presentar a clientes corporativos planes publicitarios a seguirse.</p> <p>Entrega de recursos financieros para publicidad</p>	<p>Gerente General</p> <p>Juan Vilda</p>	2 meses	4 000
Fortalecer la publicidad e incentivar el consumo del servicio de Call Center	Políticas de relaciones públicas	Permanecer en la mente del consumidor final respecto a los servicios que se ofertan.	Imagen impactante	<p>Gerente General</p> <p>Juan Vilda</p>	3 meses	Sin costo

Elaborado por: Patricia Criollo

3.3.3.4. *Estrategias de Plaza-Lugar*

**CUADRO N° 3.41.
ESTRATEGIAS DE LUGAR**

Estrategia de Distribución	Plan de Acción	Objetivos	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto USD
Coordinar la contratación del servicio agregado directamente con el usuario.	Ordenar y distribuir las bases de datos de los clientes a los diferentes operadores.	Ahorrar recursos al Cliente contratante.	Reunión semanal para campañas	Jefe del Call Center Jefe de sistemas	15 días	Sin presupuesto

Elaborado por: Patricia Criollo

3.3.4. PRESUPUESTO DE MARKETING

En vista que en el anterior punto se estableció el presupuesto de marketing para cada uno de los planes de acción que se llevarán a cabo, en esta parte se procederá a realizar un resumen de dicho presupuesto.

**CUADRO Nº 3.58.
PRESUPUESTO DE MARKETING**

Plan de Acción	Presupuesto USD
Programa de mejoramiento continuo de calidad y productividad.	3 000
Plan de selección y capacitación del personal de operaciones.	2 000
Planes del servicio de Call Center de acuerdo a necesidades de clientes.	800
Programación y ejecución de campañas directas del servicio.	2 000
Elaborar los materiales publicitarios para todos los usuarios del servicio (tarjetas, dípticos, folletos, etc.)	8 000
Apoyo publicitario a clientes corporativos.	4 000
TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING	19 800

Elaborado por: Patricia Criollo

Por lo tanto se requerirá de USD \$ 19 800 para llevar a cabo todos los planes de acción necesarios para cumplir con las estrategias planteadas.

3.3.5. SISTEMAS DE CONTROL Y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Los sistemas de control que se establecerán con el objetivo de controlar la ejecución de todas las actividades necesarias para la adecuada ejecución de los planes de acción; así como también el cronograma de implementación, serán descritos en el capítulo VI, denominado Implementación y Control del proyecto.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se realizará un estudio y evaluación financiera del proyecto, de modo que nos permita definir qué tan factible es su realización, es decir si los ingresos que se percibirían con la creación del nuevo departamento de Call Center dentro de la compañía contribuyen significativamente a generar utilidades para la empresa.

4.1. PLAN FINANCIERO

En esta parte se determinará la inversión total del proyecto y su financiación, así como también se realizará la presupuestación de los gastos que se generen, así como también la presupuestación de los ingresos, se determinará el costo de capital, el flujo de efectivo y finalmente se determinará el punto de equilibrio del proyecto.

4.1.1. INVERSIÓN REQUERIDA

La inversión del proyecto está compuesta por: inversión en activos fijos, inversión en activos intangibles, inversión pre-operacional, inversión en plan de mercadeo e inversión de gastos de trabajo. Cabe recalcar que no existirán costos financieros dentro del proyecto.

4.1.1.1. Inversión en Activos Fijos

Todos los activos fijos que se requerirán para el funcionamiento de la nueva línea del negocio de la empresa fueron descritos detalladamente en el Plan de Operación en la sección 3.2., cuando se estudió los recursos físicos necesarios, por lo que en esta parte se presenta un resumen de dichos activos:

**CUADRO Nº 4.59.
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS**

Tipo de inversión	Valor Total USD
Líneas telefónicas	3.000,00
Muebles de Oficina	4.880,00
Equipos de Oficina	1.570,00
Equipos de Computación	15.270,00
Equipos de Comunicación	47.000,00
Total Inversión en Activos Fijos	71.720,00

Elaborado por: Patricia Criollo

Como se puede observar en el cuadro descrito la inversión total en activos fijos que se requerirá es de **USD 71.720,00**, calculados al mes de Agosto del 2008.

4.1.1.2. Inversión en Activos Intangibles

Dentro del proyecto se considera como activos intangibles al software llamado Gold Mine necesario para el normal desarrollo de las actividades dentro del departamento de Call Center; por lo que a continuación se presenta un cuadro que representa esta inversión:

**CUADRO Nº 4.60.
INVERSION EN ACTIVOS INTANGIBLES**

Tipo de inversión	Valor Total USD
Software Gold Mine	11.900,00
Total Inversión en Activos Fijos	11.900,00

Elaborado por: Patricia Criollo

En el cuadro Nº 4.60.. se puede observar que la inversión total en activos intangibles será de USD 11.900,00, valor que ha sido determinado a Agosto del 2008.

4.1.1.3. *Inversión Pre-Operacional*

La inversión pre- operacional desglosa los rubros que se considerarán como parte de la inversión del proyecto, los mismos que se describen a continuación:

**CUADRO Nº 4.61.
INVERSIÓN PRE OPERACIONAL**

Inversión Pre Operacional	Valor USD
Honorarios Profesionales de consultores	700,00
Pasajes y movilización	100,00
Viáticos	100,00
Alimentación de consultores	100,00
Investigación y desarrollo	400,00
Total Inversión Pre-Operacional	1.400,00

Elaborado por: Patricia Criollo

Por lo tanto la Inversión Pre-Operacional del proyecto será de USD 1.400,00.

4.1.1.4. *Inversión en Plan de Mercadeo*

La inversión requerida para llevar a cabo el plan de mercadeo se la tomó considerando el presupuesto de mercadeo que se realizó en el Capítulo III.

**CUADRO Nº 4.62.
INVERSIÓN EN PLAN DE MERCADEO**

Plan de Acción	Presupuesto USD
Programa de mejoramiento continuo de calidad y productividad.	3.000,00
Plan de selección y capacitación del personal de operaciones.	2.000,00
Planes del servicio de Call Center de acuerdo a necesidades de clientes.	800,00
Programación y ejecución de campañas directas del servicio.	2.000,00
Elaborar los materiales publicitarios para todos los usuarios del servicio (tarjetas, dípticos, folletos, etc.)	8.000,00
Apoyo publicitario a clientes corporativos.	4.000,00
TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING	19.800,00

Elaborado por: Patricia Criollo

Como se puede ver en el cuadro descrito la inversión total en el Plan de Mercadeo sería de USD 19.800,00.

4.1.1.5. Inversión en Gastos de Trabajo

La Inversión en Gastos de Trabajo consta de los gastos de sueldos, de los servicios básicos y demás gastos mensuales que la empresa no puede dejar de considerar debido a que son rubros sin los cuales el departamento de Call Center no podrá funcionar.

Los gastos del departamento de Call Center a implementarse se dividirán de la siguiente manera:

- 1. Gastos Administrativos:** Incluyen los gastos originados por el Jefe del Call Center y por su Asistente; los mismos que se clasifican en Gastos de Personal Administrativo y Gastos Generales Administrativos.
- 2. Gastos de Operación:** El personal de operación estará conformado por los Operadores y por los Auditores de Llamadas, por lo que los gastos se dividirán en: Gastos de Personal de Operación y Gastos Generales de Operación.

Gastos de Personal: Los gastos de personal son los sueldos y todos los beneficios de ley que se deben pagar al personal y son Gastos Fijos que se tendrán constantemente todos los meses.

En el siguiente cuadro se detallan los Gastos de Personal tanto de Administración como de Operación, sin embargo en el capítulo III en la parte de recursos humanos se presentó con detalle.

**CUADRO Nº 4.63.
GASTOS DE PERSONAL**

Cantidad	Capital de Trabajo	Sueldo Mensual USD	Sueldos Mensual Totales USD	Aporte Patronal USD	Décimo Tercero USD	Décimo Cuarto USD	Totales USD
1	Supervisor de Call Center	1.000,00	1.000,00	121,50	83,33	16,67	1.221,50
1	Asistente de Call Center	350,00	350,00	42,53	29,17	16,67	438,36
20	Operadores	200,00	4.000,00	486,00	333,33	333,33	5.152,67
4	Audidores	200,00	800,00	97,20	66,67	66,67	1.030,53
Total Sueldos		1.750,00	6.150,00	747,23	512,50	433,33	7.843,06

Elaborado por: Patricia Criollo

- Los sueldos para cada uno de los empleados del nuevo departamento de Call Center han sido establecidos de acuerdo a la tabla salarial vigente.
- Los Sueldos Totales Mensuales son los sueldos multiplicados por el número de empleados que se requiere para cada uno de los cargos del Call Center.
- El Aporte Patronal se lo calculó considerando el 11.15% de Aporte Patronal más el 0.50% del IECE y el 0.50% correspondiente al Secap quedando así un total del 12.15%. sobre el cual se realizó dicho cálculo.
- El Décimo Tercer Sueldo se lo calculó dividiendo el Sueldo que percibe el trabajador para 12 meses, por lo que es el (1/12 del Sueldo de cada empleado).
- El Décimo Cuarto Sueldo vigente en el país es de USD 200.00, por lo que se calculó para un mes.
- Por lo tanto los Gastos de Sueldos del Personal del departamento de Call Center son de USD 7.843.06.

Gastos Generales: Dentro de los Gastos Generales Administrativos y de Operación se encuentran Gastos Fijos y Variables, los mismos que han sido prorrateados de la manera como se detallan a continuación:

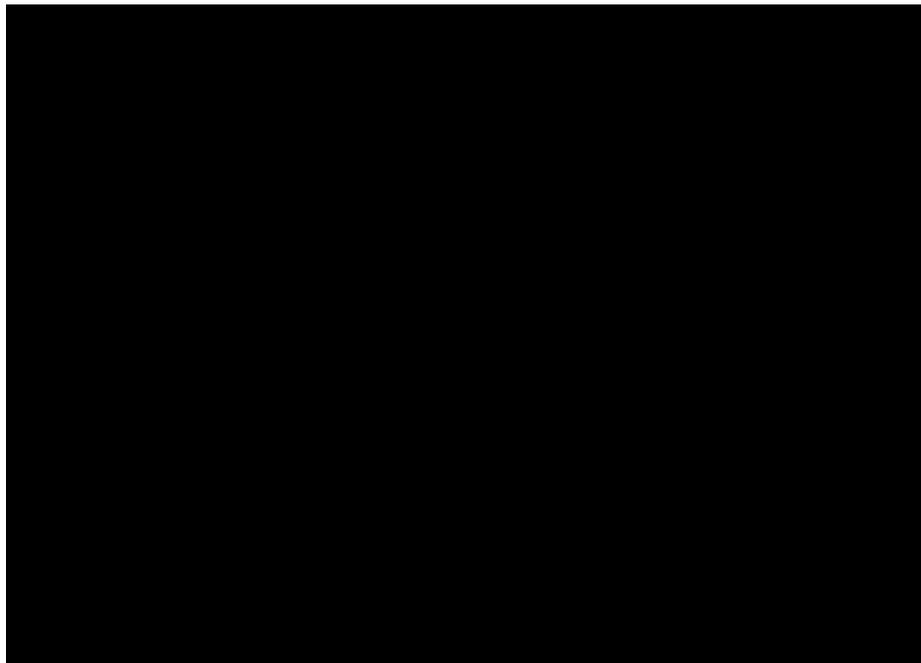
**CUADRO N° 4.64.
GASTOS GENERALES**

Descripción	Tipo de gasto	Valor USD	Porcentaje a ser aplicado	
			Administración	Operaciones
Pasajes y movilización	Variable	15,00	100,00%	
Uniformes	Variable	2.400,00		100,00%
Cursos y Seminarios	Variable	1.300,00	25,00%	75,00%
Útiles de Oficina	Variable	165,00	20,00%	80,00%
Anuncios y suscripciones	Variable	240,00	33,00%	67,00%
Gastos de Luz	Fijo	120,00	10,00%	90,00%
Gastos de Agua	Fijo	40,00	10,00%	90,00%
Gastos de internet	Fijo	50,00	80,00%	20,00%
Gastos de teléfono	Fijo	1.600,00	10,00%	90,00%

Elaborado por: Patricia Criollo

Se ha realizado un detalle de los Gastos de Trabajo tanto del área de Administración como de Operaciones, el detalle se adjunta en el Anexo N° 4.17. y 4.18. Por lo que en esta parte se presenta el total de los Gastos de Trabajo requeridos para arrancar las operaciones dentro del nuevo departamento de Call Center durante un mes:

**CUADRO N° 4.65.
INVERSIÓN EN GASTOS DE TRABAJO**



Elaborado por: Patricia Criollo

4.1.1.6. *Inversión Total del proyecto*

Se procede a realizar una síntesis de la inversión total que se requiere para llevar a cabo el proyecto, el siguiente cuadro muestra dichos valores:

**CUADRO Nº 4.66.
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO**

Tipo Inversión	Valor USD
Inversión en Activos Fijos	71.720,00
Inversión en Activos Intangibles	11.900,00
Inversión Pre-Operacional	1.400,00
Inversión en Plan de Mercadeo	19.800,00
Inversión de Gastos de Trabajo	13.773,06
Total Inversión	118.593,06

Elaborado por: Patricia Criollo

Considerando la totalidad de los rubros de las distintas inversiones que se necesitan para llevar a cabo el proyecto, se obtuvo que la Inversión Total del proyecto será de USD 118.593.06

4.1.2. **INGRESOS**

Para poder determinar los ingresos que se obtendrán con la venta del servicio de Call Center, primeramente se estableció el precio de venta, para lo cual se tomó en consideración aspectos como: el tiempo disponible de cada operador para realizar llamadas, la capacidad operativa de los empleados, los gastos totales a los que se deberá incurrir para la prestación del servicio y un porcentaje de utilidad; adicionalmente se consideró los resultados de las encuestas realizadas en la investigación de mercados con respecto al precio del servicio que las empresas estarían dispuestas a pagar.

4.1.2.1. *El Precio del Servicio*

El precio que se cobrará por el servicio de Call Center será por cada llamada que se realice, es consecuencia de una estrategia de costos y se lo calculará con la siguiente fórmula:

$$p = c + \% c$$

Donde:

p= Precio del servicio

c= Costo Total del servicio; en este caso será el total de los gastos.

%c= Porcentaje de Utilidad; tomado en base al criterio de decisión gerencial.

Para llegar a determinar el precio se ha considerado los siguientes aspectos que se tienen como información:

a) Tiempo de las llamadas telefónicas del Call Center

- Se ha determinado que cada operador trabajará 6 horas diarias, por lo que dispondrá de 360 minutos diarios para realizar las llamadas; pero para mayor precisión se considerará un tiempo de receso para el operador por lo que para calcular el precio, se asumirá que cada operador dispondrá de 340 minutos para llamar.
- De acuerdo a entrevistas realizadas a diferentes funcionarios de empresas de call center, un operador tarda un tiempo aproximado de 2 minutos para vender un servicio de asistencia (asistencia en viajes, hogar, legal, entre otras) por lo que se asumirá este tiempo para cada llamada telefónica.

Esto se lo resume en el cuadro descrito a continuación:

**CUADRO N° 4.67.
TIEMPO EN MINUTOS POR CADA LLAMADA TELEFÓNICA**

Descripción	Tiempo
Horas de trabajo x operador	6,00
Minutos diarios x operador	360,00
Minutos de Receso x operador	20,00
Minutos disponibles x operador	340,00
Tiempo de llamada en minutos	2,00

Elaborado por: Patricia Criollo

Los datos contenidos en este cuadro fueron utilizados para posteriores cálculos.

b) Capacidad Operativa Mensual del departamento de Call Center

- Considerando el tiempo que tarda un operador en realizar una llamada (2 minutos), se calcula que un operador podrá realizar al día 170 llamadas para ofertar servicios de asistencias.
- Partiendo del total de operadores que se contratarán (veinte operadores), se puede determinar que se realizarán 3.400 llamadas diarias.
- Se tendrá un total de 74.800 llamadas al mes que podrán realizarse del departamento de call center.

Bajo estas observaciones, el siguiente cuadro describe estos cálculos:

**CUADRO N° 4.68.
CAPACIDAD OPERATIVA MENSUAL DEL CALL CENTER**

Descripción	N° Llamadas
Llamadas diarias x operador	170,00
Llamadas diarias Call Center	3.400,00
Capacidad Operativa Mensual	74.800,00

Elaborado por: Patricia Criollo

c) Gastos totales que se generarán para llevar a cabo la prestación del servicio de Call Center.

- En las secciones anteriores se realizó un detalle de los gastos que se generarán para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center, se tomará este rubro mensual de USD 13.773,06 para calcular el precio del servicio.
- En esta parte se tomará en cuenta la proyección de las ventas a realizarse durante el primer año, las mismas que son explicadas detalladamente en la siguiente parte donde se describe los ingresos (4.1.2.2.) y corresponde a 25.500 llamadas a realizarse en el primer año.
- Se ha establecido un porcentaje de utilidad del 30% con respecto al gasto total unitario, este porcentaje de utilidad es por decisión gerencial.

Considerando la fórmula del precio planteada anteriormente se procede a determinar el Precio Unitario del Servicio de Call Center como se lo puede ver en el siguiente cuadro:

**CUADRO Nº 4.69.
PRECIO UNITARIO DEL SERVICIO DE CALL CENTER**

Descripción	Valores USD
Gastos Totales Mensuales	13.773,04
Llamadas Totales Mensuales	25.500,00
Costo Unitario por servicio Call Center	0,54
Porcentaje de Utilidad sobre costos	30%
Precio Unitario por servicio Call Center	0,70

Elaborado por: Patricia Criollo

Por lo tanto el Precio Unitario por cada llamada realizada desde el Call Center será de **USD 0.70**, el mismo que se encuentra en el rango de precios que se estableció en la encuesta y que tuvo mayor acogida por parte de las empresas encuestadas, de acuerdo a la investigación de mercados realiza.

4.1.2.2. *Proyección Anual de Ingresos*

Una vez que se ha determinado el precio del servicio de call center, se hizo una serie de estimaciones respecto a los ingresos, basadas en la teoría de las probabilidades, que es una herramienta factible de estimación.

Además que para determinar los ingresos del proyecto se ha considerado la información proporcionada por la empresa donde se pretende implementar el proyecto; ya que disponen de información respecto al número de bases de datos que una empresa cliente (bancos o aseguradora) proporciona cada mes para brindar un servicio de asistencia contratado.

En base a esta información se presenta el siguiente cuadro en el que se detalla el número de bases de datos que tendrá cada cliente, cabe recalcar que al ser una información confidencial no se detallarán nombres de las compañías (clientes) y el número de base de datos es un valor promedio, los mismos que servirán para determinar los ingresos.

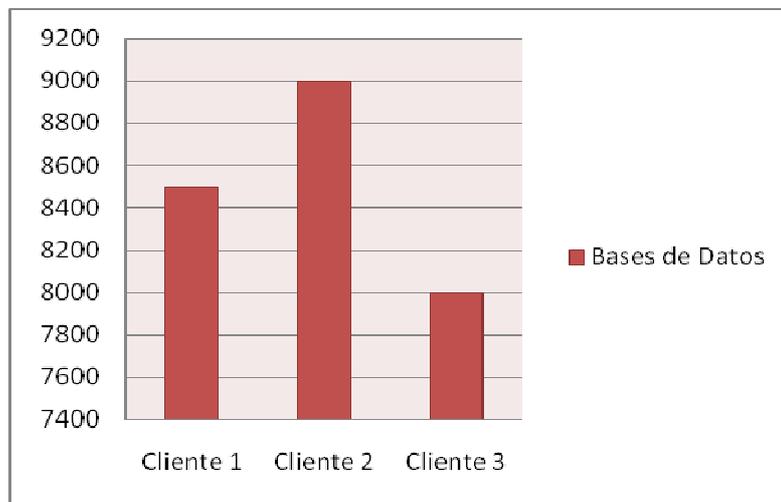
**CUADRO N° 4.70.
BASES DE DATOS DE LAS EMPRESAS CLIENTES PARA EL PRIMER AÑO**

Cliente	Cantidad llamadas
	Base de datos
Cliente 1	8.500
Cliente 2	9.000
Cliente 3	8.000
TOTALES	25.500

Elaborado por: Patricia Criollo

En el siguiente gráfico se resume los clientes y el número de bases de datos que tendrán cada uno en un año.

GRAFICO N° 4.34.
CLIENTES Y SUS BASES DE DATOS PARA EL PRIMER AÑO



Elaborado por: Patricia Criollo

Tomando en consideración los siguientes aspectos se determinó los ingresos para el primer año.

- Para el primer mes de lanzamiento del nuevo servicio de call center, se esperará arrancar con un cliente que tendrá una base de datos de acuerdo al cuadro N° 4.70. de ocho mil quinientos personas. Esta base de datos será entregada de forma mensual durante un año.
- De acuerdo a las estrategias de promoción que se realizarán del servicio de Call Center se estima que para el segundo trimestre del año se logrará captar un segundo cliente que entregará una base de dato de nueve mil personas. De la misma manera este cliente entregará las respectivas bases de datos cada mes.
- En el octavo mes será el último mes en el año que se logrará captar un tercer cliente, con una base de dato de ocho mil personas.

El detalle de los ingresos mensuales por concepto de los servicios que brindará el departamento de Call Center durante el primer año se encuentra en el Anexo N°

4.19., por lo que a continuación se presenta los ingresos totales que se tendrán en el primer año.

**CUADRO Nº 4.71.
INGRESOS DURANTE EL PRIMER
AÑO**

 Salvando Distancias 			
Cliente	Cant. Llamadas Mensuales	Precio Unit.	VALOR ANUAL
	Base de datos	USD	
Cliente 1	8500	0,70	71.619,90
Cliente 2	9000	0,70	56.874,63
Cliente 3	8000	0,70	28.086,24
TOTALES	25500		156.580,77

Elaborado por: Patricia Criollo

4.1.3. PROYECCIÓN ANUAL DE INGRESOS

En esta parte se realizó la proyección anual de los ingresos para cinco años, y se lo determinó a través de las políticas y estrategias que se tomarán para cumplir con uno de los objetivos corporativos de incrementar su cartera de clientes.

Además, se consideró la información proporcionada por la empresa con respecto al número de bases de datos que dispone cada cliente corporativo. El cuadro siguiente resume tanto los clientes como las bases de datos que intervendrán para el cálculo de los ingresos durante los cinco años.

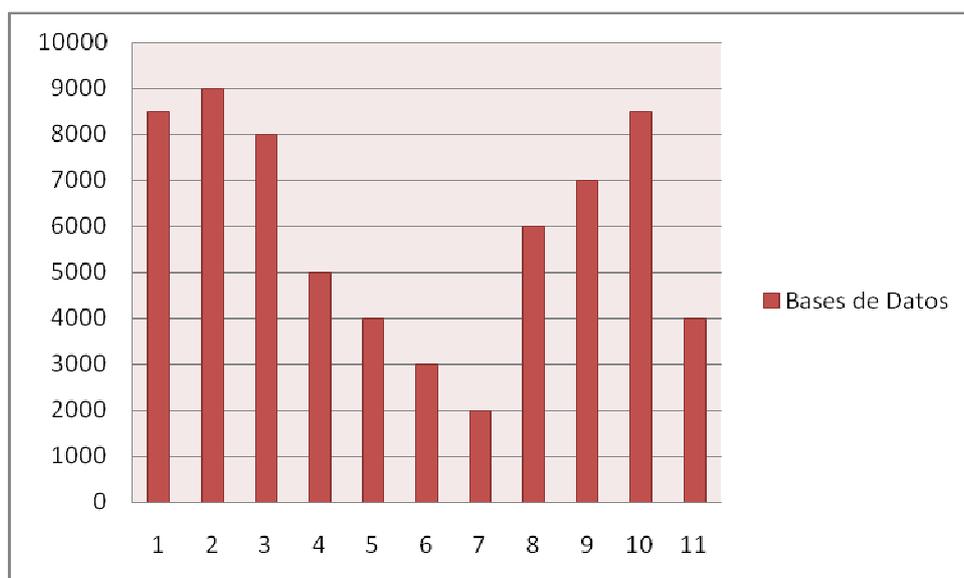
**CUADRO N° 4.72.
CLIENTES Y BASES DE DATOS DURANTE 5 AÑOS**

Ingreso por cliente	Cantidad llamadas
	Base de datos
Ciente 1	8500
Ciente 2	9000
Ciente 3	8000
Ciente 4	5000
Ciente 5	4000
Ciente 6	7000
Ciente 7	8000
Ciente 8	6000
Ciente 9	7000
Ciente 10	5000
Ciente 11	4000
Total	71500

Elaborado por: Patricia Criollo

De acuerdo al cuadro N° 4.72. se presenta el gráfico siguiente en el que se puede ver los clientes que se tendrán conjuntamente con las bases de datos que proporcionarán cada uno.

**GRÁFICO N° 4.35.
CLIENTES Y BASES DE DATOS DURANTE 5 AÑOS**

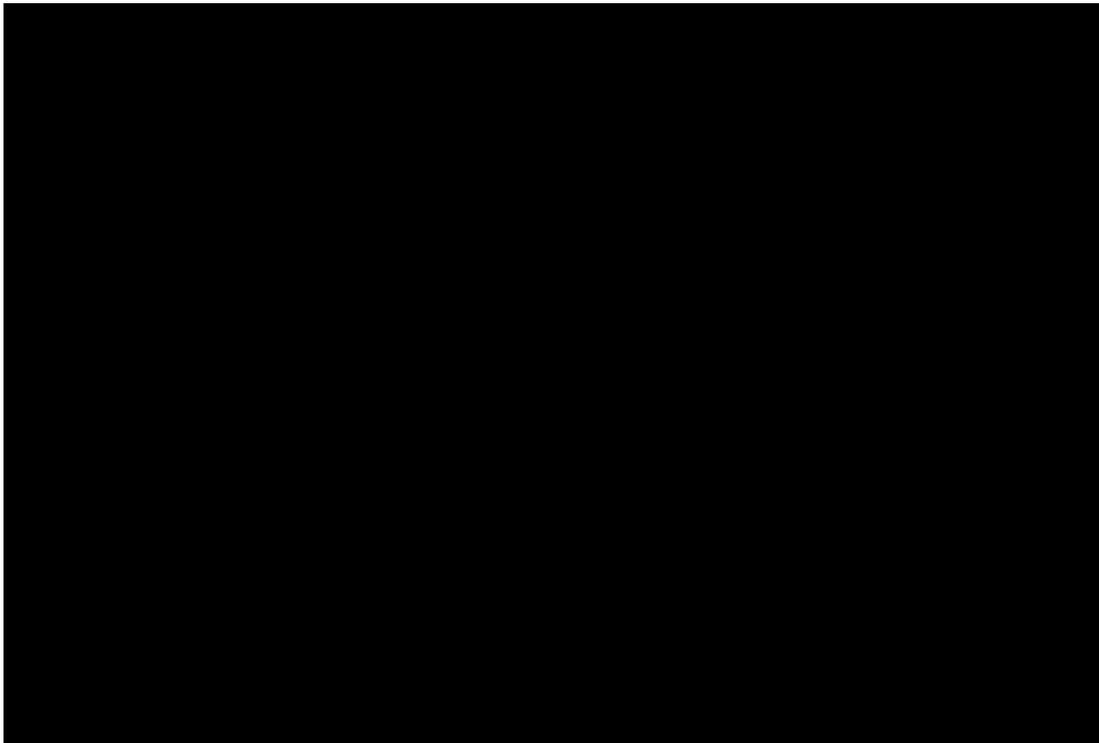


Elaborado por: Patricia Criollo

En base a estrategias y políticas de crecimiento de la compañía se definió que a partir del segundo año se logrará captar dos clientes corporativos al año.

Tomando en consideración esta información se realizó la proyección anual de los ingresos durante cinco años.

**CUADRO Nº 4.73.
PROYECCIÓN DE INGRESOS A CINCO AÑOS**



Elaborado por: Patricia Criollo

4.1.4. PROYECCIÓN DE GASTOS

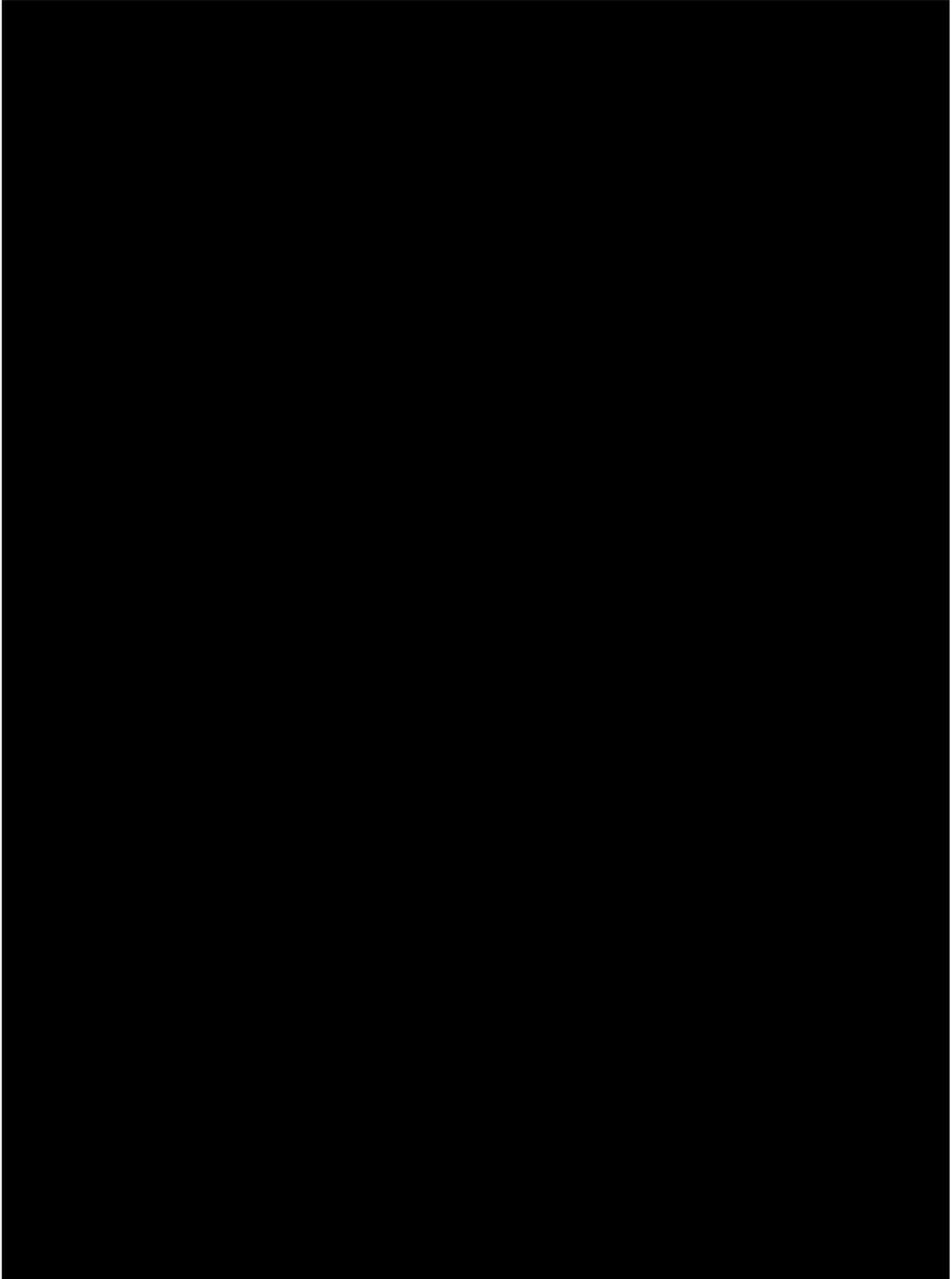
Para realizar la proyección de los gastos administrativos y de operación se tomará en cuenta la inflación acumulada ha Agosto del 2008 que es de 10.02% y además las siguientes consideraciones:

- Los sueldos de los empleados tendrán un incremento anual de acuerdo a la inflación.

- Para el primer año se preverá un rubro por concepto de pasajes y movilizaciones, durante el primero, segundo, tercero, quinto, sexto y séptimo mes considerando las gestiones que se tendrá que realizar para captar las empresas clientes. A partir del segundo año se seguirá la misma política y se incrementará de acuerdo al porcentaje de la inflación.
- El rubro por concepto de uniformes se lo tendrá una vez cada año, ya que se entregará uniformes una sola vez, los uniformes se entregarán únicamente a operaciones por lo tanto en administración no se lo considerará. El porcentaje de incremento al año será de acuerdo a la inflación.
- Tanto administración como operaciones recibirán un curso de capacitación cada trimestre durante los cinco años; el incremento anual será de acuerdo a la inflación.
- Se establecerá un valor de gastos de útiles de oficina cada bimestre. El incremento anual será considerando la inflación.
- Los gastos por anuncios y suscripciones se los realizará cada semestre. A partir del segundo año se considerará la inflación.
- Los gastos por concepto de luz, agua, internet, serán valores constantes.
- Los gastos de consumo telefónico, aumentarán cada año, ya que se espera incrementar los clientes y por lo tanto se tendrá mayores bases de datos a las que se deberá llamar. El porcentaje de incremento anual es del 18% a partir del segundo año, tomando en consideración el aumento de clientes anual.

El detalle de los gastos administrativos y de operación se encuentra en los Anexos N° 4.20. y 4.21.; por lo que en esta parte se presenta el presupuesto de gastos totales anuales para los cinco años, como se lo puede observar en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 4.74.
PROYECCIÓN DE GASTOS EFECTIVOS A CINCO AÑOS**



Elaborado por: Patricia Criollo

4.1.5. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

4.1.5.1. Depreciaciones

Se realizaron las depreciaciones de los activos fijos del proyecto, el cálculo de dichas depreciaciones mensuales y anuales se encuentra en los Anexo N° 4.22 y Anexo N° 4.23.; en esta sección se presenta un resumen de las depreciaciones anuales que se utilizarán en el Estado de Resultados Presupuestado.

**CUADRO N° 4.75.
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciaciones	15.256,37	15.256,37	15.256,37	878,40	878,40

Elaborado por: Patricia Criollo

4.1.5.2. Amortizaciones

Se realizó la amortización del Software que se requerirá para llevar a cabo las actividades operacionales dentro del departamento de Call Center. A continuación se presenta tal amortización:

**CUADRO N° 4.76.
AMORTIZACIONES DE ACTIVOS INTANGIBLES**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortización	3.966,67	3.966,67	3.966,67	0,00	0,00

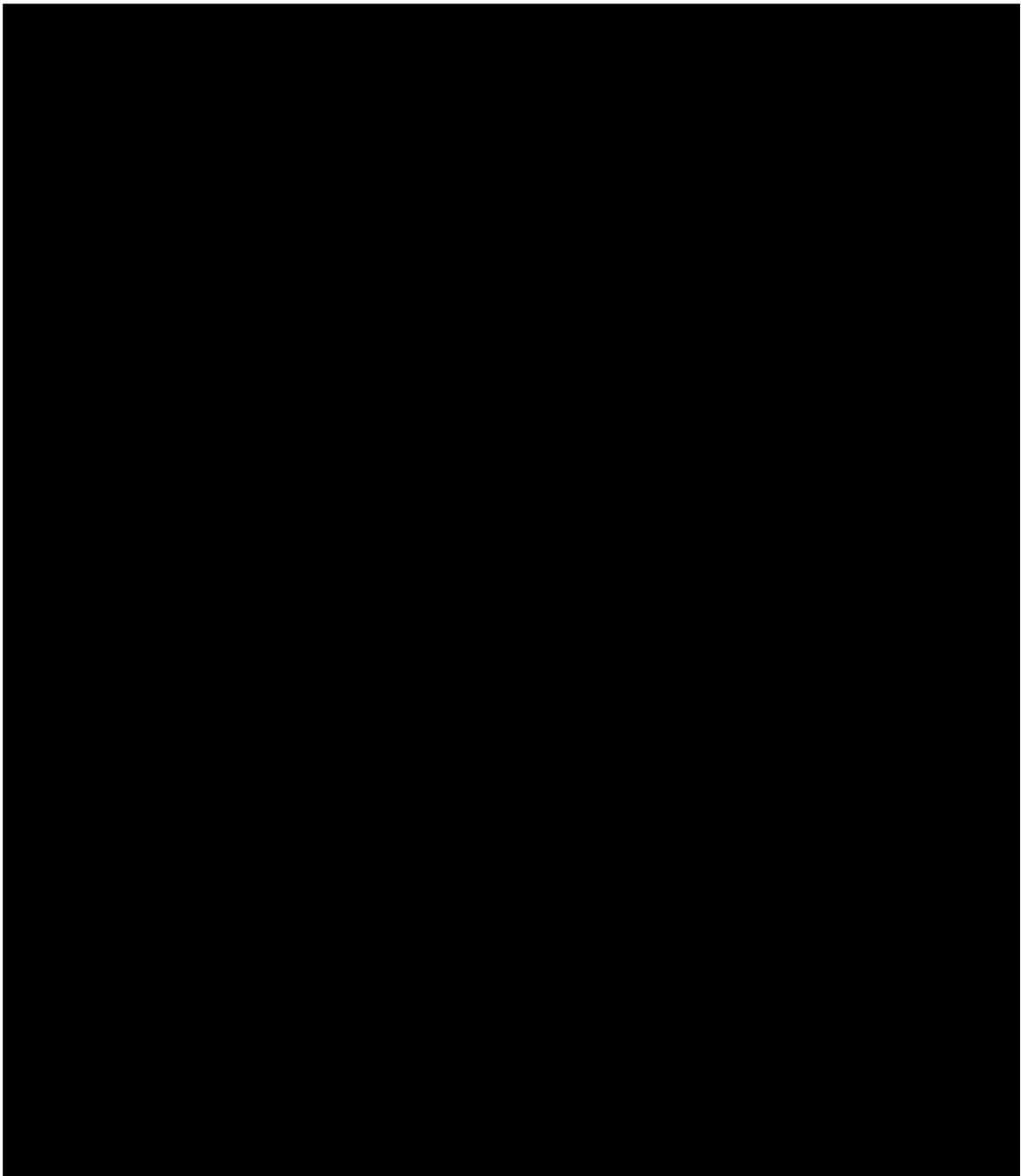
Elaborado por: Patricia Criollo

El detalle de la amortización anual se encuentra en el Anexo N° 4.24.

4.1.6. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

Una vez presupuestados los ingresos y gastos anuales del proyecto se presenta el estado de resultados, el mismo que se detalla a continuación:

CUADRO Nº 4.77. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

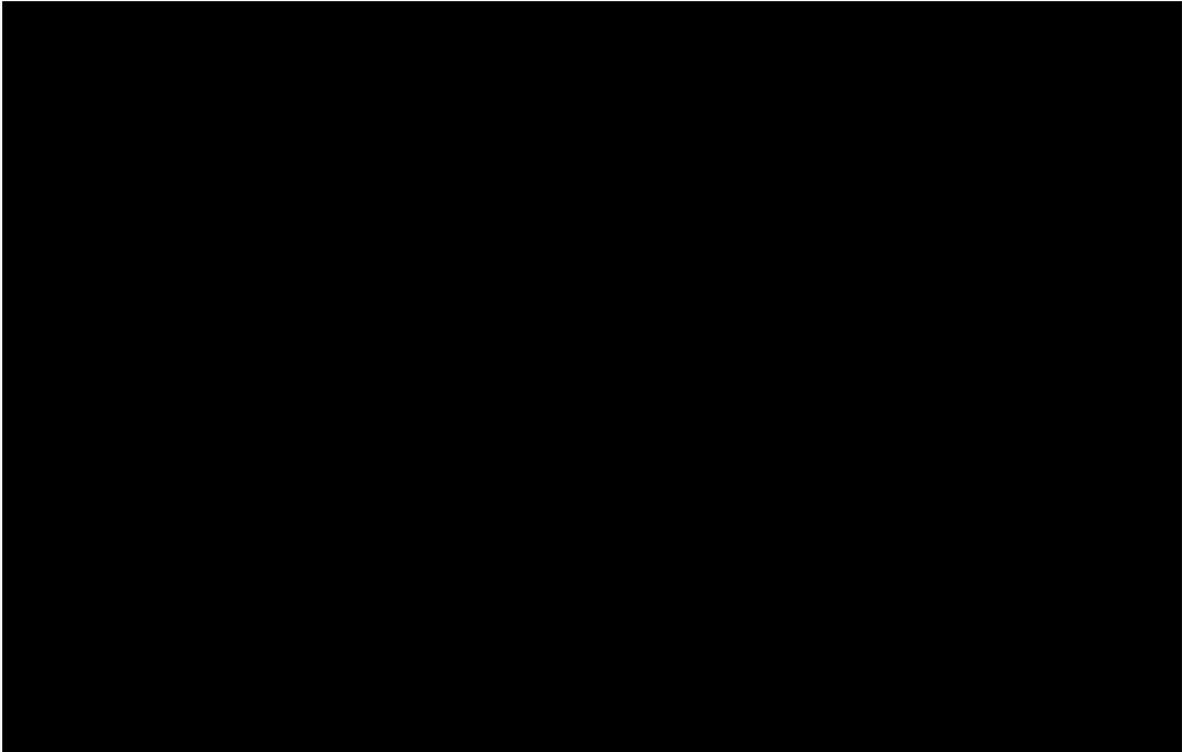
A large black rectangular area representing a redacted table. The table content is completely obscured by a solid black fill.

Elaborado por: Patricia Criollo

4.1.7. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

En este punto se realizó la proyección del flujo de efectivo el mismo que contiene todos los ingresos y egresos que fueron descritos en los anteriores puntos de este estudio. En el cuadro siguiente se resume lo expuesto:

**CUADRO N 4.78.
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**



Elaborado por: Patricia Criollo

4.1.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

Con la siguiente fórmula se ha podido determinar el punto de equilibrio anual del proyecto en dinero, donde los ingresos serán igual a los egresos y por lo tanto la empresa no ganará ni perderá nada con la implementación del proyecto.

$$PE = \frac{GF}{1 - \frac{GV}{Ventas}}$$

De acuerdo a la fórmula aplicada se requiere detallar los gastos fijos y variables del proyecto, por lo que en el Anexo N° 4.25. se presentan dichos gastos:

Por lo tanto el Punto de Equilibrio Anual durante los cinco años del proyecto, se presenta en el cuadro descrito a continuación:

**CUADRO 4.79.
PUNTO DE EQUILIRIO**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	156.580,77	232.413,61	358.801,67	468.338,00	544.170,83
Gastos Fijos	115.836,70	128.184,37	142.043,29	157.614,34	175.127,47
Gastos Variables	24.413,37	25.329,07	26.336,34	13.066,37	14.285,16
Punto de Equilibrio	137.233,53	143.862,94	153.295,29	162.137,90	179.848,73

Elaborado por: Patricia Criollo

Se puede apreciar que la empresa deberá tener un ingreso anual de USD 137.233.53, por la prestación del servicio de call center durante el primer año, ya que sólo así podrá cubrir sus gastos y no perderá dinero con esta actividad.

4.1.9. FINANCIAMIENTO

Para la ejecución y puesta en marcha del proyecto, si resultare positivo en sus evaluaciones, se prevé será financiado en un 100% por los actuales accionistas de la empresa.

4.1.10. COSTO DE CAPITAL

Para determinar el Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR se ha considerado la fórmula que describe Baca Urbina en su libro de Evaluación de Proyectos:

$$TMAR = i + f + if$$

Para lo cual fue necesario primeramente conocer el valor de la inflación acumulada por lo que se basó en los datos que proporcionó el Banco Central del Ecuador, con una inflación del 10.02%.

Como segundo paso se determinó el premio al riesgo que significa el verdadero crecimiento de dinero y se le llama así porque el inversionista siempre arriesga su dinero (siempre que no invierta en el banco) y por arriesgarlo merece una ganancia adicional sobre la inflación. Cuando el riesgo es mayor, la ganancia merece ser mayor.

Para determinar el premio al riesgo se debió analizar las tasas de rendimiento por sectores, pero debido a las limitaciones que se presentaron en esta investigación, pues no se dispone de esta información en ninguna institución del Estado (Bolsa de Valores, Superintendencia de Compañías, Banco Central del Ecuador); el premio al riesgo se lo hizo a través de un promedio de los siguientes rendimientos:

- Rendimiento que solicitan los inversionistas de la empresa en la que se está desarrollando el proyecto que fue de 18% (Esta forma de determinar el premio al riesgo muchos la conocen como costo de capital simple)
- El porcentaje de rendimiento de empresas de call center de acuerdo a la información que proporcionó el banco Central del Ecuador, únicamente con fines académicos ya que no existen datos exactos de esta información; por lo que se consideró los datos disponibles del sector de telecomunicaciones al cual pertenecen las empresas de call center y en base a información que disponían se concluyó que el rendimiento del sector es de 14% aproximadamente.
- Finalmente, se realizó una investigación a algunas empresas de call center obteniendo así un promedio del 16%.

Por lo tanto el premio al riesgo es:

$$i = 18\% + 14\% + 16\% = 48/3 = 16\%$$

$$f = \text{Inflación} = 10.02\% \text{ (tomada a Agosto del 2008)}$$

Por lo tanto la TMAR será de:

$$\text{TMAR} = 0.10 + 0.16 + (0.10 \cdot 0.16)$$

$$\text{TMAR} = 28\%$$

Por lo tanto la TMAR para el proyecto será del 23%, la misma que fue tomada en base a la valoración del riesgo de inversión en las empresas privadas.

4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

En esta parte del capítulo se realizará la evaluación financiera del proyecto, de modo que permita tomar decisiones sobre la implementación; esto se lo hará mediante el cálculo del Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Período de Recuperación de la Inversión, métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo.

4.2.1. VALOR ACTUAL NETO

Para el cálculo del Valor Actual Neto se procedió a hacerlo a través la siguiente fórmula que se describe a continuación:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n + VS}{(1+i)^n}$$

Donde:

P=Inversión inicial: Este rubro ya fue calculado en el plan financiero y corresponde a USD 118.593.06

FNE= Flujos Neto de Efectivo: El flujo neto de efectivo se lo presenta a continuación:

**CUADRO N° 4.80.
FLUJO DE NETO DE EFECTIVO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo Neto de Efectivo	31.587,07	94.156,54	205.678,42	298.535,69	355.636,60

Elaborado por: Patricia Criollo

i= Es la TMAR que se calculó anteriormente en el plan financiero, cuyo resultado fue de 28%.

Por lo que reemplazando en la formula del VAN se obtuvo el siguiente valor:

$$VAN = 276.345.12$$

Como el **VAN = USD 276.345.12** y obviamente mayor a cero, se puede concluir que el proyecto debe ser aceptado, ya que generará un rendimiento mayor que lo que se necesita para recuperar la inversión que se hizo.

4.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO

Para realizar el cálculo de la TIR hay que considerar que es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero, por lo que se utilizará la misma fórmula del VAN.

Para nuestro caso se ha procedido a hacer el cálculo a través de Microsoft Excel y se obtuvo lo siguiente:

**CUADRO N° 4.81.
TASA INTERNA DE RETORNO**

-118.593,06	Inversión Inicial
31.587,07	Flujo Fondos 1
94.156,54	Flujo Fondos 2
205.678,42	Flujo Fondos 3
298.535,69	Flujo Fondos 4
355.636,60	Flujo Fondos 5
85%	TIR PARA DESPUES DE CINCO AÑOS

Elaborado por: Patricia Criollo

Se puede observar que la TIR es 85%, mayor que la TMAR del 28%, lo cual indica que el proyecto es aceptable y por lo tanto se justifica su implementación, ya que existirá un porcentaje alto de rendimiento con las actividades del nuevo departamento de Call Center.

4.2.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Para realizar el cálculo del período de recuperación de la inversión, se lo hizo a través del método tradicional, utilizando la siguiente fórmula:

$$PR = (t_n) + \left(\frac{C_n}{FTE} \right)$$

**CUADRO Nº 4.82.
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

	Valor USD
Inversión	-118.593,06

Tiempo	Flujo de Fondos	Valor USD
Año 1	Flujo de Fondos 1	31.587,07
Año 2	Flujo de Fondos 2	94.156,54
Año 3	Flujo de Fondos 3	205.678,42
Año 4	Flujo de Fondos 4	298.535,69
Año 5	Flujo de Fondos 5	355.636,60

Elaborado por: Patricia Criollo

$$PR = 2.42 \text{ AÑOS}$$

Gracias al cálculo del período de recuperación de la inversión se pudo identificar el tiempo en que la inversión del proyecto será recuperada; por lo tanto se puede concluir que la recuperación de dicha inversión será a los dos años cinco meses.

CAPÍTULO V

5. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

Una vez que se realizó el estudio y evaluación financiera del proyecto y se consideró factible ponerlo en práctica; se realizó el proceso de implementación y control del mismo, de modo que se planifique adecuadamente la creación y apertura de la nueva línea del negocio; y para ello se ha realizado un cronograma de implementación del proyecto y se han establecido medidas de control.

5.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Se enumeraron todas las actividades que serán necesarias realizar para poder implementar el nuevo departamento de Call Center en la empresa, para luego trasladarlas al cronograma de implementación, en el que se detallan dichas actividades juntamente con los responsables de su ejecución y el período de realización de cada una.

Dentro de las actividades que se consideraron fundamentales realizar son las siguientes:

- Distribución y asignación de las áreas destinadas para cada puesto de trabajo.
- Cotización de los activos fijos e intangibles necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio de call Center.
- Negociación de los activos fijos e intangibles.
- Adquisición de los activos fijos e intangibles según el detalle que se encuentra en el Plan de Operación del proyecto.

- Distribución e instalación de muebles y equipos de oficina dentro del área asignada para el nuevo departamento de Call Center.
- Instalación de equipos de comunicación en el área de sistemas.
- Distribución e instalación de los equipos de computación para cada puesto de trabajo.
- Control de las instalaciones realizadas y de la funcionalidad de cada equipo en cada puesto de trabajo.
- Reclutamiento del personal
- Contratación del personal
- Capacitación del personal
- Entrega formal de todos los equipos y materiales a utilizar cada uno de los empleados.
- Asignación de las actividades que debe realizar cada empleado.
- Realización de pruebas pilotos para la prestación del servicio de call center.
- Entrega de uniformes al personal de operaciones.
- Puesta en marcha e inauguración.

En el siguiente cuadro se presenta el cronograma de implementación de estas actividades:

**CUADRO Nº 5.83.
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

Nº	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	NOVIEMBRE				DICIEMBRE					
				1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Distribución y asignación de las áreas destinadas para cada puesto de trabajo	Humano	Gerente General	■									
2	Cotización de los activos fijos e intangibles necesarios para el funcionamiento del Call Center	Humano	Subgerente Administrativa	■									
3	Negociación de los activos fijos e intangibles	Humano	Subgerente Administrativa		■								
4	Adquisición de Activos Fijos e intangibles	Humano, material	Subgerente Administrativa		■								
5	Distribución e instalación de muebles y equipos de oficina	Humano	Subgerente Administrativa			■							
6	Instalación de los equipos de comunicación	Humano	Jefe de Sistemas			■							
7	Distribución e instalación de los equipos de computación	Humano	Jefe de Sistemas				■						
8	Control de las instalaciones y de la funcionalidad de cada equipo en cada puesto de trabajo	Humano	Jefe de Sistemas					■					
9	Reclutamiento de Personal	Humano, material	Jefe de Call Center					■					
10	Contratación de Personal	Humano, material	Gerente General						■				
11	Capacitación del Personal	Humano, material	Gerente General						■				
12	Entrega formal de equipos y materiales a utilizarse por cada empleado	Humano, material	Jefe de Call Center						■				
13	Asignación de las actividades que debe realizar cada empleado	Humano	Jefe de Call Center						■				
14	Realización de pruebas pilotos para la prestación del servicio	Humano, material	Gerente General							■			
15	Entrega de uniformes para el personal de operaciones	Humano, material	Jefe de Call Center							■			
16	Puesta en Marcha e Inauguración	Humano, material	Gerente General										■

Elaborado por: Patricia Criollo

En el cuadro N° 5.83. se describió el cronograma de implementación que será tomado en cuenta para dicha implementación, trabajando constantemente para que las actividades que se han descritas sean ejecutadas en los tiempos establecidos de modo que se optimice el tiempo de acuerdo a la planificación realizada y se eviten gastos.

5.2. MEDIDAS DE CONTROL

El mayor responsable de que se establezcan medidas que permitan controlar el trabajo dentro de una compañía es el Gerente General. En esta parte se detallarán las medidas de control que se han establecido para la implementación del departamento de Call Center.

**CUADRO N° 4.72.
MEDIDAS DE CONTROL**

N°	MEDIDAS DE CONTROL	RESPONSABLE
1	Pruebas de los equipos de computación entregados a cada empleado	Jefe Sistemas
2	Solicitar por lo menos tres cotizaciones para cualquier compra	Contabilidad
3	Aprobación de compra de un bien o servicio por parte de la gerencia o subgerencia administrativa	Gerente General y Subgerente administrativa
4	Entrega de informes semanales y mensuales del trabajo que se realiza	Gerente General
5	Monitoreo de llamadas entrantes y salientes del Call Center de forma quincenal	Jefe de Call Center
6	Realizar entrevistas de trabajo finales con el Gerente General	Gerente General
7	Todo ingreso y egreso debe estar respaldado con documentos	Contabilidad
8	Debe existir una contabilidad adecuada desde el primer momento de la empresa	Contabilidad
9	Establecer reuniones periódicas con todos los involucrados para establecer el avance de los trabajos y tareas	Gerente General

Elaborado por: Patricia Criollo

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de un completo y pormenorizado diseño de un plan de negocios realizado durante todo el presente proyecto, se presentan las conclusiones a las que se pudo llegar con dicha elaboración; así como también se presentan recomendaciones para su implementación.

6.1. CONCLUSIONES

- El 91% de las empresas de seguros y bancos encuestadas contrataría el servicio de Call Center como un medio efectivo de comunicación con sus clientes para ofertar sus servicios, demostrando una preferencia por el servicio que se pretende implementar; por lo tanto se puede decir que la investigación de mercados realizada garantiza que el proyecto contará con los clientes suficientes para que el proyecto tenga éxito y de esta manera se logre la confianza de la compañía en el momento de realizar la inversión.
- Existe gran interés por parte de las empresas de seguros y bancos por planificar proporcionar servicios extras a sus clientes finales vía telefónica, esto se lo pudo ver reflejado en el 85% de aceptación de las empresas encuestadas, lo cual indica que un importante número de dichas empresas están preocupados porque sus clientes tengan servicios adicionales al pertenecer a sus empresas, afianzando el call center como una herramienta útil para canalizar mayores servicios.
- A través de la evaluación económica realizada se pudo determinar que la TIR del proyecto será de 85%, mayor que la TMAR que es del 28%, lo cual indica que el proyecto es aceptable. El VAN del proyecto es de 276.345.12 ($VAN > 0$),, situaciones que permiten concluir que el proyecto es aceptable y existirán importantes utilidades para la empresa.

- La inversión total que se requiere para que el proyecto se lleve a cabo es de USD 118.593.06, y de acuerdo a los flujos de efectivo que se espera alcanzar durante los cinco años de vida del proyecto, dicha inversión será recuperada a los dos años cinco meses.
- El estudio económico realizado cuenta con una gran proyección de ingresos para la empresa a futuro una vez implementado el proyecto; además que se tiene presupuestado los gastos a los que se deberá incurrir necesariamente para llevar a cabo las operaciones dentro del Call Center.
- Gracias a la investigación de mercados realizada, al estudio de los precios de servicios de call center que presentan las empresas de este ramo, determinando los gastos que se tendrán por la prestación de este servicio y considerando un porcentaje de utilidad por parte de la gerencia de la empresa, se pudo establecer el precio unitario del servicio de Call Center a implementar es de USD 0.70.
- El direccionamiento estratégico que se propone permite a la empresa tener claramente definidos los horizontes hacia dónde se desea ir y cómo lo va a hacer para llegar a la consecución de sus objetivos planteados una vez implementado el departamento de Call Center dentro de la empresa.
- El Plan de Organización que se propone permite a la empresa tener claro los recursos humanos necesarios para llevar a cabo las actividades dentro del departamento de Call Center, dentro de los que se menciona a un Jefe de Call Center, un asistente, 20 operadores y 4 auditores de llamadas; las responsabilidades del personal están claramente definidas por lo que se evita la duplicidad en las funciones y además se presenta una estructura organizacional lineal de dicho departamento.
- La elaboración del Plan de Operaciones permitió describir todos los recursos físicos que serán necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio de

Call Center dentro de los cuales se presentan: líneas telefónicas, muebles y equipos de oficina, equipos de computación y de comunicación.

- Las actividades operacionales del departamento de Call Center se las ha definido mediante diagramas de flujos, y se las clasificó en: llamadas salientes de telemarketing o ventas de servicios de asistencia, auditoría de llamadas de ventas realizadas por operadores y reporte de llamadas a clientes, además como otra actividad se tiene las llamadas entrantes de los usuarios de servicios de asistencia, esto se lo ve reflejado en el Plan de Operación presentado en el proyecto.
- Gracias a las estrategias de servicio, precio, promoción y plaza (lugar) que se plantearon se puede tener la confiabilidad de que el nuevo servicio de Call Center tendrá una demanda aceptable por las empresas clientes, generando así ingresos para la misma.
- La confidencialidad de la información, la confirmación de servicios extras, la puntualidad en entrega de información, el precio justo por el servicio y el personal calificado, son características principales que las empresas de seguros y bancos toman en cuenta de un buen servicio de call center por lo que serán tomadas en cuenta al momento de brindar este tipo de servicio, esto se lo logró determinar a través de la investigación de mercados.
- Los clientes finales o usuarios de servicios de call center son muy importantes ya que una queja de ellos puede significar la pérdida total de un contrato con una empresa cliente.
- Las empresas de seguros y bancos consideran que proporcionar servicios extras a sus clientes vía telefónica les permite brindar mayores servicios a sus clientes finales, diferenciarse de la competencia, tener mayores ventajas competitivas y lograr la fidelidad de sus clientes.

- La competencia de la empresa con la implementación del departamento de Call Center se clasifica en dos: competencia directa, que consta de empresas proveedoras de servicios de asistencias y especializadas en la venta de estos servicios (tipos de asistencia) a través de sus call center y que trabajan con aseguradoras y bancos del país, que son Gea del Ecuador y Coris; y la competencia indirecta que son las empresas de call center del Ecuador que brindan variedad de servicios de call center a distintos mercados que requieran de sus servicios, dentro de las que se puede mencionar a American Call Center y Redatos.
- El estudio del macro ambiente permitió identificar como principal oportunidad para el proyecto es la fidelidad que las empresas clientes tienen con sus proveedores de servicios, considerando que la empresa donde se pretende implementar el servicio de Call Center tiene captado un importante número de empresas de este ramo; mientras que la mayor amenaza para el proyecto es la contratación de empresas de call center en general para ofertar los servicios.
- Mediante el análisis del micro ambiente se pudo identificar que como principal fortaleza es el de brindar servicios de excelente calidad, y dentro de la debilidad que tendría la empresa al implementar el nuevo servicio de call center es la dependencia de las bases de datos que proporcionan las empresas clientes.
- Ecuasistencia S.A. esta maximizando la utilización de sus recursos humanos, físicos y económicos con el firme propósito de brindar calidad en cada una de sus actividades empresariales.
- La aplicación del presente proyecto, responde a las expectativas y aceptación de ejecutivos y empleados que conforman Ecuasistencia S.A.; permitiendo que la empresa crezca y este encaminada en ser líder en su área en el mercado nacional.

- Gracias al diseño e implementación de un plan de negocios para el funcionamiento de un departamento de Call Center dentro de Ecuasistencia S.A. se posibilita un documento guía para que en un futuro dicho departamento funcione en forma ordenada y sistemática considerando todas las actividades operacionales y financieras que deben desarrollarse dentro del mismo.
- Después de un estudio de mercado, comercial, organizacional, de operación y financiero se puede determinar que el proyecto de diseño e implementación de un departamento de Call Center en Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador es factible.

6.2. RECOMENDACIONES

- Capacitar continuamente al departamento de Call Center en las últimas tendencias de servicio ya que ellos constituyen la fuerza de ventas y los clientes deben ser atendidos de la mejor manera.
- Una vez implementado el servicio de call center se deberá prestar gran importancia a los clientes finales o usuarios del servicio ya que de su satisfacción depende la tranquilidad de las empresas clientes y el mantenimiento de los contratos.
- Es necesario e importante que las gerencias busquen el establecer la mayor cantidad de contratos con todo tipo de instituciones para la prestación de servicios, esto permitirá asegurar el mercado.
- De igual manera buscar aliados estratégicos con los cuales se pueda trabajar conjuntamente para beneficio de las dos partes.
- La predisposición favorable de directivos y empleados facilitará la aplicación de este proyecto que elevará el nivel organizacional de la empresa, facilitará y

viabilizará los recursos humanos, económicos y materiales que se requieran para su adecuada aplicación.

- Este proyecto ha sido diseñado, planificado y elaborado dentro del contexto de las teorías de organización, planificación, dirección, administración y control contemporáneas, por ello motiva y exige una dedicación, entrega y aplicación permanente de directivos y empleados.
- Se recomienda a la alta gerencia mantener en sus empleados el deseo ferviente de superación, investigando y capacitándose en la aplicación de nuevas teorías o metodologías, que lleven a la empresa a un mejoramiento continuo de sus operaciones.
- Los directivos deberán trabajar permanentemente por la consecución de modernos equipos y de una tecnología de punta para que sean capaces de superar las instalaciones y equipamientos de los competidores esto como condicionante para alcanzar calidad en los servicios que se brinden.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA URBINA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2001.
- BARRAGAN Izurieta, María Belén y Mólina Calahorrano, Moserrath María, “Plan de Negocios para el establecimiento de una empresa en el sector de telecomunicaciones Call Contac Center, en la ciudad de Quito, Telexacta Cia Ltda.”, 2006.
- BESLEY, Scott, Brigham, Eugene F, “Fundamentos de Administración Estratégica” , Mc Graw Hill editorial, 12va. Edición, 2001.
- BIERMAN, Harold Jr., “Planeación Financiera Estratégica”, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V, 9na. Edición, México, 1996.
- CERTO C., Samuel, “Administración Moderna”, Prentice may Editorial, 8va. Edición, Bogotá- Colombia, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración Teoría, proceso y práctica”, Mc Graw Hill Editorial, USA, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración”, Editorial Nomos S.A. Mc Graw Hill, Bogotá- Colombia, 2001.
- EGLASH, Joanne, “Cómo preparar un Plan de Negocios.com”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- EMERY R., Douglas FINMERTY, Jhon, STOWE, John. “Fundamentos de Administración Financiera”, Editorial Prentice Hall, México, 2000.

- FRED R., David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Quinta Edición, Editorial Pearson Educación, México, 1997.
- HARRINGSTON, H. James, “Administración Total del Mejoramiento Continuo”, Mc Graw Hil editorial, 1ra. Edición, Colombia, 1997.
- HERNÁNDEZ C, Del Olmo R. Y García J. “El Plan Estratégico”, Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1993.
- KERIN, Roger A., Berkowitz, Eric N , Hartley, Steven W y Rudelius, William, “Marketing”, Mc Graw Hill Editorial, 7ma. Edición, México, 2005.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Madrid-España, 2004.
- LEVITT, Theodore, “Innovaciones en Marketing”, Mc Graw Hill, 1965.
- Ley de Compañías, Quito-Ecuador.
- LOVELOCK, Christopher H., “Mercadotecnia de Servicios”, Pearson Editorial, 3ª edición, México, 2001.
- MALHOTRA, Nareesh K., “Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico”, 2ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericano S.A., 1997, México.
- MARIÑO TAMAYO, Wilson.”Guía para crear una empresa sin dinero”. Editorial Ecuador F.B.T. Cia Ltda., Primera Edición, Quito-Ecuador, 2003.
- OROZCO, Arturo,” Investigación de Mercados de Concepto y Prácticas”, Grupo Editorial Norma, 2004.
- PARMERLEE, David, “Cómo preparar un plan de marketing”, Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.

- SAINZ DE VICUÑA, Ancin, José María, “El Plan de Marketing en la Práctica”, ESIC Editorial 7ma. Edición, Madrid-España, 2002.
- SAPAG, Nassir, SAPAG, Reinaldo, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Ediciones Mc Graw Hill-Onteramericana, Cuarta Edición, México, 2003.
- SERNA GOMEZ, Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores Ltda., Séptima Edición, Bogotá-Colombia, 2000.
- STANLON, William J, Etzel, Michael y Walker, Bruce J, “Fundamentos del Marketing”, Mc Gran Hill Editorial, 13va. Edición, 2004.
- "<http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/index.html>" \l "top#top"
- <http://ww.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>
- <http://www.princetoncenter.com>.

ANEXOS

INDICE

CAPITULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. ANTECEDENTES	8
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	10
1.1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1.3.1. Formulación del Problema	12
1.1.3.2. Sistematización del Problema.....	12
1.1.4. OBJETIVOS.....	12
1.1.4.1. Objetivo General.....	12
1.1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
1.1.5. HIPÓTESIS.....	13
1.1.6. LA EMPRESA.....	14
1.1.6.1. Ecuasistencia S.A. Compañía de Asistencia del Ecuador	14
1.1.6.2. Servicios que se ofrecen.....	14
1.1.6.3. Localización del proyecto.....	16
1.2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	17
1.2.1. PLAN DE NEGOCIOS	17
1.2.2. RESUMEN EJECUTIVO	18
1.2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	18
1.2.3.1. Macro entorno.....	18
1.2.3.2. Sector Industrial.....	20
1.2.3.3. Micro entorno	23
1.2.4. ESTUDIO DE MERCADO.....	24
1.2.4.1. Mercado y competencia	25
1.2.4.2. Investigación de Mercados	26
1.2.4.3. Análisis de la Demanda y su proyección.....	31
1.2.4.4. Análisis de la Oferta	32
1.2.4.5. Determinación de la demanda potencial insatisfecha	33
1.2.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	34
1.2.5.1. Principios Corporativos	34

1.2.5.2.	Visión Corporativa.....	35
1.2.5.3.	Misión Corporativa	35
1.2.5.4.	Objetivos Corporativos.....	36
1.2.6.	PLAN DE ORGANIZACIÓN	36
1.2.6.1.	Personal requerido.....	37
1.2.6.2.	Análisis de Cargo	37
1.2.6.3.	Estructura de una organización	37
1.2.7.	PLAN DE OPERACIÓN	39
1.2.7.1.	Actividades Operacionales de la Empresa.....	39
1.2.7.2.	Recursos físicos.....	41
1.2.7.3.	Recursos Humanos	42
1.2.8.	PLAN DE MERCADEO	42
1.2.8.1.	Segmentación de mercado	43
1.2.8.2.	Objetivos de marketing	44
1.2.8.3.	Determinación de las estrategias de marketing	45
1.2.8.4.	Determinación de planes de acción:	51
1.2.8.5.	Costeo del plan de mercadeo	51
1.2.8.6.	Sistemas de Control.....	51
1.2.8.7.	Cronograma de Implementación	52
1.2.9.	ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA	52
1.2.9.1.	Plan Financiero	52
1.2.9.1.1.	Inversión Requerida	52
1.2.9.1.2.	Presupuesto de Ventas	53
1.2.9.1.3.	Presupuesto de Costos	53
1.2.9.1.4.	Presupuesto de Gastos	54
1.2.9.1.5.	Formas de Financiamiento	54
1.2.9.1.6.	Costo de capital.....	54
1.2.9.1.7.	Estados Financieros Proyectados	55
1.2.9.1.8.	Punto de Equilibrio	57
1.2.9.2.	Evaluación Financiera.....	58
1.2.9.2.1.	Valor Actual Neto.....	58
1.2.9.2.2.	Tasa Interna de Retorno.....	59
1.2.9.2.3.	Período de Recuperación de la Inversión.....	60

1.2.10.	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO	60
1.2.10.1.	Estructura Legal de la Empresa	61
1.2.10.2.	Cronograma de Implementación	63
1.2.10.3.	Arranque de la Empresa.....	63
1.2.10.4.	Sistemas de Control	64
CAPÍTULO II	65
2.	ENTORNO, MERCADO Y DIRECCIONAMIENTO	65
2.1.	ANÁLISIS SITUACIONAL	65
2.1.1.	MACRO ENTORNO.....	65
2.1.1.1.	Factores Políticos	65
2.1.1.2.	Factores Económicos.....	66
2.1.1.2.1.	Inflación acumulada del Sector de los Servicios	66
2.1.1.2.2.	Precios de los Servicios	67
2.1.1.2.3.	Producto Interno Bruto	67
2.1.1.3.	Factores Sociales	68
2.1.1.3.1.	Desempleo	68
2.1.1.3.2.	Migración.....	69
2.1.1.4.	Factores Tecnológicos.....	70
2.1.1.5.	Factores Ecológicos /Ambientales	71
2.1.1.6.	Factores Demográficos.....	71
2.1.2.	FUERZAS EN EL SECTOR COMERCIAL / INDUSTRIAL.....	71
2.1.2.1.	La rivalidad entre las empresas que compiten (Competidores)	71
2.1.2.2.	La entrada potencial de competidores nuevos (Barreras de Entrada)	
	72	
2.1.2.3.	El desarrollo potencial de productos sustitutos	72
2.1.2.4.	El poder de negociación de los proveedores (Proveedores).....	73
2.1.2.5.	El poder de negociación de los consumidores.....	73
2.1.3.	LISTADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	74
2.1.3.1.	Oportunidades	74
2.1.3.2.	Amenazas.....	75
2.1.4.	PRIORIZACIÓN DE LOS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	76
2.1.4.1.	Priorización de Oportunidades.....	76

2.1.4.2.	Priorización de Amenazas	77
2.1.5.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS “EFE”	77
2.1.6.	MICRO ENTORNO	79
2.1.6.1.	Capacidad de Talento Humano	79
2.1.6.2.	Capacidad Técnica o Tecnológica	80
2.1.6.3.	Capacidad Directiva	81
2.1.6.5.	Capacidad Financiera	81
2.1.6.6.	Capacidad Competitiva	82
2.1.7.	LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	83
2.1.7.1.	Listado de Fortalezas.....	83
2.1.7.2.	Listado de Debilidades.....	84
2.1.8.	PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	84
2.1.8.1.	Priorización de las Fortalezas	85
2.1.8.2.	Priorización de las Debilidades	85
2.1.9.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS “EFI”	86
2.1.10.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA MPC	87
2.1.11.	PRIORIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE MPC	88
2.1.12.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO “MPC”	89
2.1.12.	MATRIZ FODA ESTRATÉGICA	90
2.1.13.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	94
2.2.	MERCADO.....	95
2.2.1.	OFERTA DEL MERCADO LOCAL DE SERVICIOS DE CALL CENTER.....	95
2.2.2.	PERFIL DEL CLIENTE DEL SERVICIO DE CALL CENTER	97
2.2.3.	PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	98
2.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	99
2.3.1.	VALORES	99
2.3.2.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	100
2.3.3.	VISIÓN PROPUESTA	101
2.3.4.	MISIÓN	102
2.3.5.	OBJETIVOS CORPORATIVOS	102
2.3.6.	POLÍTICAS CORPORATIVAS	103

CAPÍTULO III	105
3. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DE MERCADEO.....	105
3.1. PLAN DE ORGANIZACIÓN	105
3.1.1. FUNCIONES DEL CALL CENTER.....	105
3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	106
3.1.3. PERSONAL REQUERIDO	107
3.1.2. ANÁLISIS DE CARGO	108
3.1.2.1. Análisis de Cargo del Gerente General.....	109
3.1.2.2. Análisis de Cargo del Jefe de Call Center.....	110
3.1.2.3. Análisis de Cargo del Asistente de Call Center.....	111
3.1.2.4. Análisis de Cargo de Operadores	111
3.1.2.5. Análisis de Cargo de Auditores de llamadas.....	112
3.2. PLAN DE OPERACIÓN	114
3.2.1. RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA NECESARIOS	114
3.2.1.1. Adecuaciones	114
3.2.1.2. Líneas Telefónicas.....	115
3.2.1.3. Muebles de Oficina	115
3.2.1.4. Equipos de Oficina.....	117
3.2.1.5. Equipos de Computación.....	118
3.2.1.6. Equipos de Comunicación	118
3.2.2. PLAN DE HORARIOS DE TRABAJO DEL PERSONAL.....	120
3.2.3. PLAN DE REMUNERACIÓN	121
3.2.4. ACTIVIDADES OPERACIONALES DEL CALL CENTER	121
3.3. PLAN DE MERCADEO	130
3.3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	130
3.3.1.1. Planeación de la Investigación.....	130
3.3.1.1.1. Diseño del estudio	130
3.3.1.1.2. Programación de actividades de recolección de información.....	132
3.3.1.2. Ejecución de la Investigación.....	132
3.3.1.2.1. Preparación de la muestra	133
3.3.1.2.1.1. Determinación del tamaño de la muestra	133
3.3.1.2.1.2. Planificación de recolección de información.....	135
3.3.1.2.1.3. Diseño del Cuestionario	135

3.3.1.4.	Recolección de datos.....	135
3.3.1.5.	Procesamiento de datos	136
3.3.1.6.	Análisis de resultados	136
3.3.1.7.	Hallazgos	174
3.3.1.8.	Informe.....	175
3.3.2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO INDUSTRIAL.....	177
3.3.3.	MERCADO META	178
3.3.4.	POSICIONAMIENTO	179
3.3.5.	ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PLANES DE ACCIÓN.....	179
3.3.3.1.	Estrategias de Servicio de Call Center.....	181
3.3.3.2.	Estrategias de Precios.....	183
3.3.3.3.	Estrategias de Promoción	185
3.3.3.4.	Estrategias de Plaza-Lugar	187
3.3.4.	PRESUPUESTO DE MARKETING	188
3.3.5.	SISTEMAS DE CONTROL Y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	188
CAPÍTULO IV.....		189
4.	ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA	189
4.1.	PLAN FINANCIERO.....	189
4.1.1.	INVERSIÓN REQUERIDA.....	189
4.1.1.1.	Inversión en Activos Fijos	189
4.1.1.2.	Inversión en Activos Intangibles.....	190
4.1.1.3.	Inversión Pre-Operacional	191
4.1.1.4.	Inversión en Plan de Mercadeo	191
4.1.1.5.	Inversión en Gastos de Trabajo	192
4.1.1.6.	Inversión Total del proyecto	195
4.1.2.	INGRESOS.....	195
4.1.2.1.	El Precio del Servicio	196
4.1.2.2.	Proyección Anual de Ingresos	199
4.1.3.	PROYECCIÓN ANUAL DE INGRESOS	201
4.1.4.	PROYECCIÓN DE GASTOS	203
4.1.5.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	206

4.1.5.1.	Depreciaciones	206
4.1.5.2.	Amortizaciones	206
4.1.6.	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	207
4.1.7.	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	208
4.1.8.	PUNTO DE EQUILIBRIO	208
4.1.9.	FINANCIAMIENTO	209
4.1.10.	COSTO DE CAPITAL	209
4.2.	EVALUACIÓN FINANCIERA	211
4.2.1.	VALOR ACTUAL NETO.....	211
4.2.2.	TASA INTERNA DE RETORNO.....	212
4.2.3.	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	213
CAPÍTULO V		214
5.	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO	214
5.1.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	214
5.2.	MEDIDAS DE CONTROL	217
CAPÍTULO VI.....		218
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	218
6.1.	CONCLUSIONES.....	218
6.2.	RECOMENDACIONES	222
BIBLIOGRAFÍA		224
ANEXOS		227

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1.	Oportunidades y su impacto.....	67
Cuadro 2.2.	Amenazas y su Impacto.....	68
Cuadro 2.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.....	71
Cuadro 2.4.	Fortalezas y su Impacto.....	76
Cuadro 2.5.	Debilidades y su Impacto.....	77
Cuadro 2.6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	80
Cuadro 2.7.	Matriz de Priorización de Factores Críticos para MPC	81
Cuadro 2.8.	Matriz de Perfil Competitivo.....	82
Cuadro 2.9	Matriz FODA.....	84
Cuadro 2.10.	Estrategias Corporativas.....	87
Cuadro 2.11.	Estrategias de Introducción y Desarrollo del Servicio.....	87
Cuadro 2.12	Precios de la Competencia.....	92
Cuadro 3.13.	Personal requerido.....	101
Cuadro 3.14.	Análisis de cargo del Gerente General.....	102
Cuadro 3.15.	Análisis de cargo del Jefe de Call Center.....	103
Cuadro 3.16.	Análisis de cargo del Asistente de Call Center.....	104
Cuadro 3.17.	Análisis de cargo de los Operadores de Call Center.....	105
Cuadro 3.18.	Análisis de cargo de los Auditores de llamadas.....	106
Cuadro 3.19.	Adecuaciones del departamento de Call Center.....	107
Cuadro 3.20.	Líneas Telefónicas.....	108
Cuadro 3.21.	Muebles de Oficina.....	109
Cuadro 3.22.	Equipos de Oficina.....	110
Cuadro 3.23.	Equipos de Computación.....	111
Cuadro 3.24.	Equipos de Comunicación.....	112
Cuadro 3.25.	Horarios de Trabajo del Personal de Call Center.....	113
Cuadro 3.26.	Plan de Remuneración del Personal.....	114
Cuadro 3.27.	Programación de las Actividades de la I.M.....	125
Cuadro 3.28.	Planificación de recolección de información.....	128
Cuadro 3.29.	Respuesta a la pregunta 1.....	129
Cuadro 3.30.	¿Por qué Si?.....	131
Cuadro 3.31.	¿Por qué No?.....	132
Cuadro 3.32.	Respuestas a la pregunta 2.....	134
Cuadro 3.33.	¿Por qué Si?.....	135
Cuadro 3.34.	¿Por qué No?.....	136

Cuadro 3.35. Respuestas a la pregunta 3.....	137
Cuadro 3.36. Respuestas a la pregunta 4.....	139
Cuadro 3.37. Respuestas a la pregunta 5.....	140
Cuadro 3.38. Confidencialidad.....	142
Cuadro 3.39. Tecnología en equipos.....	144
Cuadro 3.40. Puntualidad en entrega de información.....	145
Cuadro 3.41. Confirmación de servicios extras.....	146
Cuadro 3.42. Imagen de empresas proveedoras de servicios de call center.....	148
Cuadro 3.43. Precio justo por el servicio de call center.....	149
Cuadro 3.44. Personal calificado.....	150
Cuadro 3.45. Experiencia en el mercado de call center.....	151
Cuadro 3.46. Variedad de los servicios de call center.....	153
Cuadro 3.47. Especialización del servicio de call center.....	154
Cuadro 3.48. Respuestas a la pregunta 7.....	155
Cuadro 3.49. Respuestas a la pregunta 8.....	157
Cuadro 3.50. Respuestas a la pregunta 9.....	158
Cuadro 3.51. ¿Por qué Si?.....	159
Cuadro 3.52. ¿Por qué No?.....	161
Cuadro 3.53. Respuesta a la pregunta 10.....	162
Cuadro 3.54. ¿Por qué Si?.....	163
Cuadro 3.55. ¿Por qué No?.....	165
Cuadro 3.56. Respuesta a la pregunta 11.....	166
Cuadro 3.57. Estrategias de Servicio	174
Cuadro 3.57. Estrategias de Precios	176
Cuadro 3.58. Estrategias de Promoción	178
Cuadro 3.57. Estrategias de Lugar.....	180
Cuadro 3.58. Presupuesto de Marketing.....	181
Cuadro 4.59. Inversión en Activos Fijos.....	183
Cuadro 4.60. Inversión en Activos Intangibles.....	183
Cuadro 4.61. Inversión Pre Operacional.....	184
Cuadro 4.62. Inversión en Plan de Mercadeo.....	184
Cuadro 4.63. Gastos de Personal.....	186
Cuadro 4.64. Gastos Generales.....	187
Cuadro 4.65. Inversión en Gastos de Trabajo.....	187
Cuadro 4.66. Inversión Total del Proyecto.....	188
Cuadro 4.67. Tiempo en minutos por cada llamada telefónica.....	189

Cuadro 4.68.	Capacidad Operativa Mensual del Call Center.....	189
Cuadro 4.69.	Precio Unitario del servicio de Call Center.....	191
Cuadro 4.70.	Bases de Datos de las empresas clientes para el primer año.....	192
Cuadro 4.71.	Ingresos durante el primer año.....	194
Cuadro 4.72.	Clientes y sus bases de datos durante 5 años.....	195
Cuadro 4.73.	Proyección de ingresos a cinco años.....	196
Cuadro 4.74.	Proyección de gastos efectivos a cinco años.....	198
Cuadro 4.75.	Depreciaciones de Activos Fijos.....	199
Cuadro 4.76.	Amortizaciones de Activos Intangibles.....	199
Cuadro 4.77.	Estado de Resultados Presupuestado.....	200
Cuadro 4.78.	Flujo de Efectivo Proyectado.....	201
Cuadro 4.79.	Punto de Equilibrio.....	202
Cuadro 4.80.	Flujo Neto de Efectivo.....	205
Cuadro 4.81.	Tasa Interna de Retorno.....	205
Cuadro 4.82.	Período de Recuperación de la Inversión.....	206
Cuadro 5.83.	Cronograma de Implementación.....	209
Cuadro 5.84.	Medidas de Control.....	210

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	13
Tabla 1.2.	Matriz de Perfil Competitivo.....	15
Tabla 1.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	17
Tabla 1.4.	Simbología de Diagrama de Flujo del Proceso.....	34
Tabla 1.5.	Matriz de Expansión Producto / Mercado.....	39
Tabla 1.6.	Estado de Resultados Proyectado.....	48
Tabla 1.7.	Flujo de Fondos Proyectado.....	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Localización del Proyecto.....	9
Figura 3.2. Estructura Organizacional.....	100
Figura 3.3. Diagrama de Flujo de Llamadas salientes de telemercadeo.....	116
Figura 3.4. Diagrama de Flujo de Llamadas salientes de telemercadeo.....	117
Figura 3.5. Diagrama de Flujo de Auditoría de llamadas de ventas.....	118
Figura 3.6. Diagrama de Flujo de Reporte de llamadas a clientes.....	120
Figura 3.7. Diagrama de Flujo de Llamadas entrantes de usuarios	122

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Inflación Acumulada del 2007 y del 2008	59
Gráfico 2.2. Inflación Anual General de Bienes y Servicios.....	60
Gráfico 2.3. Producto Interno Bruto del 2000 al 2008.....	61
Gráfico 2.4. Desempleo Mensual de Julio del 2006 a Junio del 2008.....	62
Gráfico 2.5. Entrada y Salida de los Ecuatorianos del 2002 al 2007.....	63
Gráfico 3.6. Respuesta a la pregunta 1.....	130
Gráfico 3.7. ¿Por qué Sí?.....	131
Gráfico 3.8. ¿Por qué No?.....	133
Gráfico 3.9. Respuestas a la pregunta 2.....	134
Gráfico 3.10. ¿Por qué Sí?.....	135
Gráfico 3.11. ¿Por qué No?.....	136
Gráfico 3.12. Respuestas a la pregunta 3.....	138
Gráfico 3.13. Respuestas a la pregunta 4.....	139
Gráfico 3.14. Respuestas a la pregunta 5.....	141
Gráfico 3.15. Confidencialidad.....	143
Gráfico 3.16. Tecnología en equipos.....	144
Gráfico 3.17. Puntualidad en entrega de información.....	145
Gráfico 3.18. Confirmación de servicios extras.....	147
Gráfico 3.19. Imagen de empresas proveedoras de servicios call center.....	148
Gráfico 3.20. Precio justo por el servicio de call center.....	149
Gráfico 3.21. Personal calificado.....	150

Gráfico 3.22.	Experiencia en el mercado de call center.....	152
Gráfico 3.23.	Variedad de los servicios de call center.....	153
Gráfico 3.24.	Especialización del servicio de call center.....	154
Gráfico 3.25.	Respuestas a la pregunta 7.....	156
Gráfico 3.26.	Respuestas a la pregunta 8.....	157
Gráfico 3.27.	Respuestas a la pregunta 9.....	158
Gráfico 3.28.	¿Por qué Si?.....	160
Gráfico 3.29.	¿Por qué No?.....	161
Gráfico 3.30.	Respuesta a la pregunta 10.....	163
Gráfico 3.31.	¿Por qué Si?.....	164
Gráfico 3.32.	¿Por qué No?.....	165
Gráfico 3.33.	Respuesta a la pregunta 11.....	166
Gráfico 4.34.	Bases de datos y sus clientes para el primer año.....	193
Gráfico 4.35.	Clientes y sus bases de datos durante 5 años.....	195