



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA PONER EN MARCHA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS CALL CENTER Y
ESTRATEGIAS PARA LA CAPTURA Y FIDELIZACIÓN DE
CLIENTES”**

Tesis de Maestría en Administración de Empresas realizada por

JOSÉ IGNACIO CAICEDO RODRÍGUEZ

Como requisito para la obtención del título de

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director de Tesis

CHRISTIAN CHILUISA UTRERAS

QUITO, JULIO DE 2013

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, José Ignacio Caicedo Rodríguez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente 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 UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....
José Ignacio Caicedo Rodríguez

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

PLAN DE NEGOCIOS PARA PONER EN MARCHA UNA EMPRESA DE SERVICIOS CALL CENTER Y ESTRATEGIAS PARA LA CAPTURA Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Realizado por el alumno

JOSÉ IGNACIO CAICEDO RODRÍGUEZ

Como requisito para la obtención del título de

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ha sido dirigida por el profesor

CHRISTIAN CHILUISA UTRERAS

Quien considera que constituye un trabajo original del autor

.....
Christian Chiluisa Utreras

Los profesores informantes

Carmen Amelia Coral Guerrero

Iván Vaca Aguirre

Después de revisar el trabajo escrito presentado lo han calificado como apto
para su defensa oral ante el tribunal examinador

.....
Carmen Amelia Coral Guerrero

.....
Iván Vaca Aguirre

QUITO, 01 de Julio de 2013

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, que me da la fuerza para nunca desfallecer y es la luz que guía mi camino.

A mi amada esposa Sofía, a mis hermosos hijos, Mateo y Antonella, quienes son la razón de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad para poder prepararme profesionalmente, por su guía y soporte espiritual.

Agradezco de manera especial a mi esposa Sofía por su constante empuje y aliento, y a mis padres por el esfuerzo realizado para lograr alcanzar mis objetivos.

De igual forma quiero agradecer a mi director de tesis, el señor Christian Chiluisa Utreras por su apoyo constante en la consecución de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto “call amigo” está enfocado en el desarrollo e implementación de una empresa de servicio de centro de contacto en la ciudad de Quito que dará soporte a las empresas medianas, con el principal objetivo de mejorar la gestión comercial de los clientes. Este estudio se realizó ejecutando un análisis de mercado a través de encuestas donde se determinó la oferta y la demanda, así como los lineamientos y requisitos que debe tener este tipo de empresa. Adicionalmente, en el proyecto Call Amigo, se desarrolló un plan de negocios concreto enfocado en su rentabilidad y crecimiento, acompañado con un diseño técnico óptimo para la consecución de los objetivos propuestos. Complementariamente, se realizó un análisis financiero a detalle del proyecto, donde se demostró la viabilidad y rentabilidad del mismo, resaltando que la inversión se recupera en su totalidad 3.16 años, y los flujos futuros arrojan un valor actual neto mayor del doble de la inversión, con una tasa interna de retorno de casi un 50%. A nivel estratégico, se aplicaron las más reconocidas técnicas de fidelización de clientes, cadena de valor y de creación de ventajas competitivas enfocadas tanto a los procesos internos, como a la captura de los consumidores en el mercado objetivo. En conclusión, se observó que además de ser un proyecto económicamente factible, se mejoró la calidad de vida de los trabajadores de la empresa y sus clientes ya que crea nuevas fuentes de trabajo y contribuye a personalización y mejora de la mercadotecnia de sus clientes.

SUMMARY

The “Call Amigo” Project is focused on the development and implementation of a contact center company that provides its services and support to medium sized enterprises in Quito, allowing them to improve its commercial actions. This study was done by executing a detailed market analysis based principally in interviews that allowed to determine the demand and offer of this type of service, as well as the guidelines and requisites of this type of company. In addition, in the Call Amigo Project a concrete business plan was developed focusing on its profitability and growth accompanied by an optimum technical design that will allow the company to reach its objectives.

Complementarily, a detailed financial analysis was made, where the project proved to be feasible and profitable, highlighting that its total investment is recovered in 3.16 years and future flows threw a net present value greater twice the investment, with an internal rate of return of almost a 50%. At a strategic level, the most recognized loyalty tactics, chain value techniques and generation of competitive advantage will be applied focusing mainly in internal processes and consumer tendencies. In conclusion, the project is economically feasible and shows to improve the quality of life of its employees and clients by generating new jobs and contributing to the upgrade and personalization of its clients marketing.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	1
1.1 TÍTULO	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
1.4 OBJETIVOS	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 DEFINICIÓN Y DETALLE DEL TIPO DE SERVICIO	6
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	11
2.1 MARCO TEÓRICO	13
2.2 MARCO CONCEPTUAL	12
2.3 TECNOLOGÍA	16
2.4 DISEÑO METODOLÓGICO	17
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO	19
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	19
3.1.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	19
3.1.2 PERFIL POLÍTICO.....	22
3.1.3 PERFIL ECONÓMICO.....	23
3.1.4 PERFIL COMERCIAL	26

3.1.5 PERFIL CULTURAL.....	28
3.2 GENERALIDAD DE MERCADO	30
3.2.1 TENDENCIA DE MERCADO	30
3.2.2 POTENCIAL DE VENTAS DEL MERCADO OBJETIVO	31
3.2.3 POTENCIAL DE VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	33
3.2.4 COMPETENCIA.....	35
3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA Y DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	37
3.3.1 TAMAÑO DE MUESTRA	37
3.3.2 DESARROLLO DE LA ENCUESTA	38
3.4 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO / MARKETING MIX	40
3.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	41
3.4.2 MARKETING MIX.....	48
3.5 ANÁLISIS FODA	51
3.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES.....	51
CAPÍTULO 4 ASPECTOS JURÍDICOS.....	55
4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	55
4.2 CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LA SOCIEDAD JURÍDICA	55
4.3 TRÁMITES Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	56
CAPÍTULO 5 ANÁLISIS TÉCNICO.....	58
5.1 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	58
5.1.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	58
5.1.2 LOCALIZACIÓN.....	59

5.1.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN	59
5.1.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN.....	60
5.1.2.2.1 SITIO 1.....	60
5.1.2.2.2 SITIO 2.....	61
5.1.2.2.3 SITIO 3.....	61
5.1.2.3 FACTORES DE LOCALIZACIÓN	61
5.1.2.4 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA DEL PROYECTO.....	66
5.2 ANÁLISIS DE TECNOLOGÍA	67
5.3 INVERSIONES EN ACTIVOS	69
5.4 SUMINISTROS	72
5.5 ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE VENTAS	73
5.6 IMPACTO AMBIENTAL.....	75
5.6.1 CLASIFICACIÓN AMBIENTAL DEL PROYECTO	75
5.6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	76
5.6.3 VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES.....	78
5.7 FLUJOGRAMA DEL SERVICIO	81
5.8 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y MANEJO DEL PERSONAL	83
5.8.1 MARKETING DIRECTO.....	83
5.8.2 RELACIONES PÚBLICAS	84
5.8.3 MANEJO DEL RECURSO HUMANO.....	86
CAPITULO 6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	88
6.1 MISIÓN.....	88
6.2 VISIÓN.....	88

6.3 VALORES.....	89
6.4 DESCRIPCIONES DE CARGOS Y FUNCIONES	89
6.5 ORGANIGRAMA.....	94
6.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FASE DE OPERACIÓN	95
6.6.1 DIAGRAMA DE GANTT	95
CAPÍTULO 7 ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO Y EVALUACIÓN.....	97
7.1 INVERSIONES	97
7.2 COSTOS Y GASTOS	100
7.2.1 COSTO DE LOS INSUMOS	100
7.2.2 GASTOS DE PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN	101
7.2.3 GASTOS DE MARKETING	102
7.3 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS UNITARIOS.....	103
7.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	105
7.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	106
7.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	108
7.7 EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y DECISIÓN DE INVERSIÓN.....	109
7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	110
CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
8.1 CONCLUSIONES.....	112
8.2 RECOMENDACIONES	114

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO #1 Evolución Poblacional de la Provincia de Pichincha	21
CUADRO #2 Total Ingresos Anuales Ecuador por CIU	26
CUADRO #3 Total Ingresos Anuales Pichincha por CIU	27
CUADRO #4 Hábitos de contratación	29
CUADRO #5 Empresas según Variables Financieras.....	31
CUADRO #6 Ventas empresas medianas Cantón Quito.....	33
CUADRO #7 Información CIU 4 - N822 - Actividades de centros de llamadas	33
CUADRO #8 Nivel de Ventas Empresas Call Center.....	34
CUADRO #9 Competidores de Call Amigo	36
CUADRO #10 Marketing Mix.....	49
CUADRO #11 Análisis Cuantitativo Marketing Mix	50
CUADRO #12 Análisis Cuantitativo Objetivos Corporativos	51
CUADRO #13 Análisis FODA	52
CUADRO #14 Resumen FODA Debilidades Vs. Fortalezas	54
CUADRO #15 Requisitos de la Sociedad Jurídica	56
CUADRO #16 Trámites y Permisos de Funcionamiento	57
CUADRO #17 Locaciones del Proyecto	59
CUADRO #18 Factores De Localización	61
CUADRO #19 Parámetros de Evaluación Localización.....	62
CUADRO #20 Calificación Acumulada de Localización.....	66
CUADRO #21 Resumen de puntajes obtenidos de los factores de localización	66
CUADRO #22 Inversión en Equipos Electrónicos y de Computación	70

CUADRO #23 Inversión en Software	71
CUADRO #24 Inversión en Muebles y Enseres	71
CUADRO #25 Detalle Suministros del Proyecto	72
CUADRO #26 Proyección de Ventas del Proyecto	74
CUADRO #27 Crecimiento anual por número de clientes	75
CUADRO #28 Matriz de Leopold.....	77
CUADRO #29 Criterios de análisis del impacto ambiental	78
CUADRO #30 Resultados Matriz de Leopold	80
CUADRO #31 Cálculo del Capital de Trabajo	98
CUADRO #32 Costo del Proyecto.....	99
CUADRO #33 Depreciación y Amortización de la Inversión del Proyecto	100
CUADRO #34 Costo de los Insumos del Proyecto.....	101
CUADRO #35 Gastos de Personal y Administración	102
CUADRO #36 Gastos de Marketing.....	103
CUADRO #37 Costos y gastos unitarios	104
CUADRO #38 Amortización de la deuda bancaria.....	105
CUADRO #39 Costo del Capital Promedio Ponderado (WACC)	106
CUADRO #40 Estado de Resultados Proyectado	107
CUADRO #41 Flujo de caja del Proyecto.....	108
CUADRO #42 Índices de Evaluación del Proyecto.....	109
CUADRO #43 Análisis de Sensibilidad.....	110

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO #1 Población Ecuador	19
GRÁFICO #2 Población Cantón Quito	20
GRÁFICO #3 PIB Ecuador	24
GRÁFICO #4 PIB Per Cápita Ecuador	24
GRÁFICO #5 Evolución de la Inflación Ecuador	25
GRÁFICO #6 Respuesta Encuesta - Pregunta #1	41
GRÁFICO #7 Respuesta Encuesta - Pregunta #2	42
GRÁFICO #8 Respuesta Encuesta - Pregunta #3	43
GRÁFICO #9 Respuesta Encuesta - Pregunta #4	44
GRÁFICO #10 Respuesta Encuesta - Pregunta #5	44
GRÁFICO #11 Respuesta Encuesta - Pregunta #6	45
GRÁFICO #12 Respuesta Encuesta - Pregunta #7	46
GRÁFICO #13 Respuesta Encuesta - Pregunta #8	47
GRÁFICO #14 Respuesta Encuesta - Pregunta #9	48
GRÁFICO #15 Mapa De La Provincia De Pichincha	60
GRÁFICO #16 Emplazamiento Sitio 1	60
GRÁFICO #17 Emplazamiento Sitio 2	60

GRÁFICO #18 Emplazamiento Sitio 3.....	61
GRÁFICO #19 Flujograma de Servicios Call Amigo.....	81
GRÁFICO #20 Organigrama	94
GRÁFICO #21 Diagrama de Gantt	96

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1 TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA PONER EN MARCHA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CALL CENTER Y ESTRATEGIAS PARA LA CAPTURA Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe una frase escrita por Charles Darwin en su libro “El Origen de las especies” que señala: “Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”¹. Extrapolando esta frase hacia el mundo de los negocios podríamos decir que las empresas que se adaptan mejor a los constantes cambios, son las que van a mantenerse en el mercado y vencerán a sus competidores.

Las empresas debido a estos cambios, deben enfocarse por completo en las actividades que realizan, las caracterizan, las definen y las diferencian en el mercado transmitiendo una imagen profesional y competitiva en todo momento.

Así mismo, en la actualidad las empresas deben diversificar sus tácticas comerciales para atraer a nuevos clientes y mejor aún mantener y consolidar a los actuales, para de esta manera poder crecer en el mercado y tener mejores resultados en sus cifras. Una herramienta para cumplir con estos propósitos, es la contratación de una empresa de Call Center, empresa que podrá gestionar las tareas planeadas por el contratante y cumplir sus

¹ Darwin, Charles

objetivos, maximizando los recursos y reduciendo los costos, en los que se podría incurrir si se hiciera este trabajo directamente.

Los Call Centers o un Centro de atención de llamadas se pueden definir como un espacio donde empleados adiestrados específicamente para este propósito, realizan o reciben llamadas desde y/o hacia personas o potenciales/actuales clientes, socios, empresas, etc.

Estos contactos se pueden hacer a través de herramientas de marketing directo tales como la vía telefónica o vía facsímil, y gracias a los avances tecnológicos ahora mediante mensajes de texto en el teléfono celular, mensajes multimedia, correo electrónico y páginas de chat.

Otro cometido de contratar a una compañía que ofrece este servicio, es obtener la mayor productividad de los clientes en su negocio principal, creando una cercanía con sus consumidores y estableciendo una relación que perdure en el tiempo, haciéndolos sentir importantes y que queden satisfechos con este valor agregado.

La industria de los Call Centers en el país es relativamente nueva y es un negocio en alza, ahora que cada día los clientes se vuelven más exigentes en nuestro mercado, además de que se ha despertado el deseo y la necesidad de información acerca de los nuevos productos y servicios que se brindan en el Ecuador.

El negocio que envuelve a este servicio ha ganado relevancia en Latinoamérica y en Ecuador, y se prevé un incremento de la demanda según una investigación de mercado

llevada a cabo en México acerca de esta industria en ese país y en toda Latinoamérica en el año 2006.²

Este tipo de servicio empezó en Ecuador aproximadamente a principios de los noventa donde empresas como IBM, Banco Popular, Banco del Pacifico, Diners, entre otras, empezaron un tipo de manejo de Call center interno para comunicar y brindar mayores y mejores servicios a sus usuarios. Esto les permitía a estas empresas a manejar un valor agregado para sus clientes, pero no era considerada aún una herramienta para brindar información para la toma de decisiones.³

Para el caso de Ecuador en particular, la tendencia también es creciente ya que las nuevas maneras de contactar a los clientes, como las telecomunicaciones y las nuevas soluciones tecnológicas, hacen que las compañías evolucionen hacia nuevos esquemas para comunicarse con sus clientes y expandir su negocio, siempre y cuando se cumpla con los servicios especiales requeridos.

El mercado de los Call centers ha evolucionado a través de estos años, iniciando como un Call center, luego a un sistema de contact center y hoy por hoy se denomina como un service center, ya que es un sistema integrado de soluciones estratégicas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La justificación del proyecto consiste en diseñar las estrategias adecuadas, para la creación y establecimiento de una empresa de Call center en la ciudad de Quito, que pueda mejorar la relación de las empresas contratantes con sus clientes, mostrando interés por sus

² García, Eugenia, Estudio de Mercado sobre Contact Centers / Call Centers. Julio 12, 2006. Sergio Rodsevich Consulting.

³ Los Call Center 'atrapan' clientes, El universo 3 de octubre 2007

opiniones y sugerencias; así como potenciar las formas de comunicación que poseen las mismas.

Este servicio cubrirá las necesidades y los errores en que pueden incurrir las empresas medianas en su gestión comercial, así mismo se podrán implementar nuevas destrezas basadas en esta útil herramienta, que a la postre desembocará en relaciones fructíferas para las partes.

Las coyunturas de este servicio son diversas, ya que cualquier empresa puede usarlo sea en la venta de sus productos o en las prestaciones que brinde, porque se puede direccionar hacia atender a los proveedores, administrar ordenes o pedidos de mercadería, informar a personas, obtener datos o información útil para mercadeo, atender solicitudes, solicitar servicio de soporte técnico, cobranzas, apoyo o consultoría datos, entre otros.

El proyecto también se justifica con un fin social, debido a que por una parte estaremos entregando a mercados que no poseen muchos ingresos, un arma para que sus empresas crezcan y así puedan asegurar el patrimonio de cientos de familias que dependen de la rentabilidad de su negocio, incentivando la generación de fuentes del empleo y que por las circunstancias del giro de negocio se puede contratar personas con discapacidad, para realizar el trabajo de operadores de la empresa.

En la actualidad para crear negocios de servicio no se necesita alta inversión en maquinaria, elaboración de productos y procesos complicados sino el poseer el personal y la infraestructura adecuados para ofrecer el mejor servicio.

Por lo expresado anteriormente, el crear un negocio de servicios en el mercado actual es acertado y rentable. Así mismo al ser un servicio, éste podrá promocionarse y venderse

de manera más fácil a través de medios electrónicos eficientes como son el Internet, los medios impresos y el correo electrónico.

Adicionalmente, si analizamos el mercado actual de los contact centers, podemos notar que la mayoría de las empresas grandes son las que han aprovechado este servicio, dejando de lado el segmento de Pymes que puede ser muy lucrativo si se explota de manera correcta. Un buen manejo de la información, acompañado de un extraordinario servicio y con el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles, permitirán en el corto plazo tener los resultados esperados, que son incrementar el nivel de ventas, o tener una mayor participación de mercado, lo que en consecuencia significa cubrir las inversiones en que se hayan incurrido,

La instauración de esta empresa mejorará significativamente la relación con los clientes, al responder a sus preguntas, entregar u obtener información, promocionar sus bienes o servicios, etc., y al final lograr una mayor rentabilidad para las partes.

El proyecto de Call Center expuesto anteriormente, creará fuentes de trabajo, así como también promoverá la transferencia de ciencia y tecnología a los participantes del mismo, razón por la cual, estaremos cumpliendo con los requisitos establecidos por el Gobierno, en particular con el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 publicado por el Senplades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), el mismo que muestra los objetivos nacionales para el Buen Vivir.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es establecer en el mercado existente de servicios de Call centers, una nueva empresa, que pueda mejorar la gestión comercial de las empresas

medias de la ciudad de Quito, dando un valor agregado a las mismas y caracterizándose por la agilidad y eficiencia de su recurso humano.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un análisis del mercado para determinar la oferta y la demanda de prestación de servicios Call Center en la ciudad de Quito.
2. Desarrollar un plan de negocios encaminado a la creación de un Call center en la ciudad de Quito.
3. Estructurar el diseño técnico, organizacional, administrativo y operacional del proyecto.
4. Desarrollar el análisis financiero del proyecto, y evaluarlo económicamente así como también determinar la inversión, su financiación y sus necesidades de capital de trabajo.
5. Mejorar la calidad de vida de la población y garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas implementando las mejores prácticas en manejo del recurso humano.

1.5 DEFINICIÓN Y DETALLE DEL TIPO DE SERVICIO

El telemercadeo o telemarketing, es un instrumento de la mercadotecnia directa que ha venido cobrando mayor relevancia en los últimos años, debido a que aprovecha las nuevas tecnologías de la información y las aplica al desarrollo empresarial.

El telemarketing usa a operadores telefónicos para realizar actividades comerciales con clientes actuales, y/o potenciales para determinar el nivel de satisfacción, generar ventas o tomar pedidos⁴.

Por ello, resulta conveniente que en una empresa la persona relacionada con el área comercial, conozca en qué consiste el telemarketing, cuáles son sus principales actividades, las ventajas que ofrece y sus características, como por ejemplo el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones. Si bien, el teléfono continúa siendo uno de los instrumentos más utilizados en las campañas de telemarketing, no se debe perder de vista el factor "innovación" o en otras palabras, cambiar la manera tradicional de hacer las cosas, e introducir novedades.

Esto nos da a entender que es muy necesario dejar la puerta abierta a cualquier otro instrumento (novedoso, original y práctico), que pueda mejorar la efectividad de las actividades de telemarketing. Por ejemplo, utilizar el servicio de mensajería instantánea (Chat) para comunicarse directamente con sus clientes, inclusive tener cyber-trabajadores cuya función sea dar soporte técnico o información de ventas mediante una sala de Chat que se podría encontrar en un sitio Web como lo es Skype.

El telemarketing es muy útil para llevar a cabo diferentes gestiones promocionales de vital importancia para una empresa, por ejemplo:

- Atención al cliente: para recepción de reclamos y sugerencias que serán atendidas dentro de las 24 horas.

⁴ Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales. Pearson Educación, México, 2002. Pág. 324

- Venta de productos y servicios estandarizados: mediante la recepción de órdenes de compra.
- Actualización de bases de datos: para conocer a profundidad los gustos y preferencias de los clientes.
- Optimización de la labor del equipo de ventas: por ejemplo, se puede atender vía telefónica a los clientes que hacen compras pequeñas, enfocando de esta manera, el trabajo de los vendedores hacia los clientes con compras más significativas.
- Mejoramiento de las relaciones con los intermediarios: resolviendo dudas de los distribuidores en lo referente a la administración del inventario, servicio y refacciones. Esto proporciona a los distribuidores una fuente sencilla de asistencia, ahorrándole tiempo y esfuerzo.

Entre las mayores ventajas que ofrece el telemercadeo se encuentran:

- Puntería: va directo al blanco; es decir, al cliente mismo o a las personas que toman las decisiones de compra.
- Reducción de costos: El telemercadeo es más barato y controlable que un grupo de vendedores porque evita gastos de transporte, comisiones y otros.
- Personalización: cuando se tiene una base de datos de usuarios grande, se posee la oportunidad de personalizar los servicios a cada cliente, con la finalidad de dar respuestas oportunas y fiables, aumentando la productividad y la eficiencia de la misma organización.
- Rapidez: cuando se concreta una orden de compra o servicio, la persona que atiende la llamada (o la comunicación), tiene la oportunidad de comunicarse directamente

con las partes de producción o logística, aumentando la capacidad de reacción de la empresa.

- **Competitividad:** el telemercadeo es una herramienta competitiva muy efectiva porque permite atender a cada cliente como un individuo no generalizando sectores sino personalizando usuarios.
- **Interactividad:** existe la posibilidad de obtener una retroalimentación de parte del cliente; lo cual, puede "almacenarse" en una base de datos con los comentarios, observaciones y preguntas más frecuentes.
- **Medición:** las actividades de telemercadeo pueden medirse fácilmente; por ejemplo, mediante la contabilización de las llamadas hechas por hora, los contactos logrados con tomadores de decisiones, las respuestas positivas o negativas y sus razones, las ventas, etc. El análisis de esta información en su conjunto puede utilizarse para estimar el grado de efectividad de una estrategia e identificar el por qué sí funciona o no.

El servicio que “Call Amigo” quiere ofrecer en un inicio, es el de un call center que atienda a las empresas medianas de la ciudad de Quito.

Específicamente para “Call Amigo” la asistencia que se desea brindar, es el cubrir los requerimientos de llamadas de entrada a través del manejo Consola, con el objeto de colaborar con la generación de valor adicional para los clientes, a través de la implementación de mejores prácticas en servicio al cliente.

El detalle de la propuesta es otorgar el servicio telefónico o de transferencia de llamadas (consola); donde básicamente se toman las llamadas entrantes y se define junto con el cliente un esquema de atención que permita asegurar un nivel de servicio, por ejemplo

80/20 como mínimo; (80% de llamadas contestadas antes de 20 segundos), y cubrir el horario establecido por el cliente por ejemplo de 8:30 a 17:30 de lunes a viernes, o en fines de semana si el cliente lo cree necesario .

Adicionalmente como condición del servicio se establecerá un porcentaje de grabación de llamadas, para establecer normas de calidad que se acordarán junto con el cliente, lo que conlleva a un continuo monitoreo de una muestra y servirá para incentivar la mejora continua de la operación.

Los servicios adicionales que el call center puede brindar, son la administración de líneas 1800 y 1700, el manejo y resolución de quejas, servicio de help desk (servicio de ayuda computacional), en lo referente a Telemarketing se puede realizar la preventa de productos o servicios, venta directa de productos o servicios, la postventa directa de productos o servicios, programas de fidelización de clientes, invitación a eventos, impulsar marcas, agendar citas y realizar encuestas de control de calidad, por último se podrá ofrecer también el servicio de cobranza preventiva.

Para poder dar un seguimiento de la propuesta, Call Amigo ofrecerá reportes con la periodicidad y estructura que se requiera, basados en la información que nuestra gestión genere.

Call Amigo realizará la capacitación necesaria en temas técnicos y de otros temas que el cliente solicite, y contará con operadores que serán seleccionados a través de un riguroso esquema de selección. No obstante es importante que la empresa contratante realice en contrapartida, la capacitación en temas específicos de producto, sistemas y procesos internos.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para direccionar adecuadamente la investigación, se ha planteado la premisa de que la fidelización es la herramienta de mercadotecnia más efectiva para el éxito de las empresas, y que es un instrumento que aún se debe desarrollar, porque no se ha alcanzado un despegue completo, ya que por lo general, todas las energías y recursos se consignan para captar y atraer más clientes, en lugar de crear lealtad y satisfacción de los actuales.

La base teórica que va a servir de aporte para la investigación, se desarrollará a partir de varias estrategias sustentadas en proposiciones sobre la fidelización, ventajas competitivas, el uso efectivo de la tecnología y el posicionamiento estratégico, entre otros.

Una de las contribuciones que se usará es El Modelo Delta, desarrollado por el catedrático chileno Arnoldo Hax, que básicamente es un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión, examinando las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone ligar la estrategia y su ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.

Otro documento que servirá de apoyo es el publicado por Michael Porter acerca de La Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor; el enfoque se hará específicamente en definir las actividades principales y las de apoyo que se tratan en su libro, para plasmarlas en las actividades que se consultarán al mercado objetivo.

Sobre las actividades principales y debido al objeto de esta investigación, se revisará la mercadotecnia y las ventas, ya que están vinculadas a entregar a los clientes un medio

para influir en su compra (publicidad, promoción, canales, etc.); también se analizará el servicio para incrementar el valor del producto.

Acerca de las actividades de apoyo que se tratan en el documento de Porter, se ampliará sobre el desarrollo de tecnología para brindar un mejor servicio con los equipos que se encuentren en el mercado; sobre la administración del recurso humano se investigará las implicaciones en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal.

Por otro lado existe un tema importante que se aplicará en el proyecto, sobre la cadena de valor, que es la infraestructura de la empresa, sobre la administración, el manejo financiero y contable, planeación y todas las unidades de negocio.

Así mismo, se examinarán y ampliarán investigaciones acerca del manejo de bases de datos de clientes, programas de fidelización, herramientas actuales y alternativas, la gestión por objetivos, estrategias de comunicación, interacción con los clientes, servicio al cliente y planes de incentivos tanto internos como externos.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Desarrollo humano: sirve para conocer los conceptos y herramientas de la Gestión del Talento Humano, sus roles y enfoques orientados al gerenciamiento integral de las organizaciones. Estudia los diferentes subsistemas de recursos humanos, bajo un enfoque amplio de la gestión de competencias y la integración de los mismos, así como las metodologías y herramientas del nuevo rol de Recursos Humanos en un mundo altamente competitivo y globalizado.

Marketing: que deberá orientarse a administrar el mercadeo de la empresa, con objetivos como fidelizar a los clientes mediante herramientas y estrategias, con el propósito final de posicionar la marca en la mente de los clientes y satisfacerlos creando valor.

Finanzas: es el departamento que será el encargado de gestionar la administración del dinero o capital de la compañía. Entre las principales actividades de esta área están el análisis de la inversión, el capital de trabajo, el flujo de caja, financiamiento, elaboración de los estados financieros y las proyecciones financieras.

Administración: que está encargada principalmente de la planificación, organización, dirección y control en la compañía. Dentro de estas actividades está fijar los objetivos, estrategias y políticas, definir las responsabilidades y obligaciones del personal, toma de decisiones, y medición del desempeño, comparándolo con lo que se ha trazado.

Economía: tiene como objetivo satisfacer las necesidades humanas, mediante el análisis del comportamiento del mercado, evaluando el punto de equilibrio de la empresa, la oferta y la demanda, y los costos de oportunidad.

Tecnología de la Información: también denominada TI, sirve para el diseño, desarrollo, implementación y soporte de los sistemas de computación, que se dividen en el software que será usado por la empresa y el hardware físico que tendrá. También se ocupa de administrar los datos, las redes, el diseño de programas y por supuesto la base de datos que es un activo intangible pero muy importante para la compañía.

Investigación de mercados: se encarga de recopilar, procesar y analizar la información que se obtenga de los clientes, de la competencia y de información interna o recopilada de una fuente secundaria. Con esta información se podrán saber lo que está ocurriendo en el mercado, cuales son las tendencias de los consumidores, cual es la competencia directa o indirecta, como está posicionado nuestro producto o servicio, que necesitan los clientes, etc.

FODA: también conocida en inglés como la matriz TOWS, es una manera de analizar la situación externa de la empresa y las características internas de la misma. La matriz se compone de dos factores que los ejecutivos pueden controlar (las fortalezas y las debilidades) y dos factores que no pueden controlar (las oportunidades y las amenazas).

CRM: o Customer Relationship Management, plataforma que interactúa con las bases de datos de los clientes, registra las transacciones y lleva un historial de éstas. Permite generar reportes de diversos niveles de contactos y su estado de solución, para su posterior gestión.

Contact Center: Conocido también como un centro de atención de llamadas, es un lugar donde ejecutivos de Call Center entrenados hacen o realizan comunicaciones desde y/o hacia los clientes, socios, compañías, entre otros.

Tercerización: Se conoce también como subcontratación y es el proceso en el cual una compañía contrata o destina sus recursos de cierta tarea para que la realice una empresa externa mediante un contrato. Se puede contratar solo al personal o al personal y sus recursos.

Telemarketing: También conocido como Telemarketing o Tele mercadotecnia, es una herramienta del marketing directo en la cual un ejecutivo del call center utiliza un medio de comunicación para ponerse en contacto con clientes, socios, empresas para investigar su historias de compras, realizar encuestas, hacerlos partícipes de concursos, etc.

Tecnología VoIP: Viene de su definición en inglés “Voice over internet protocol” que es una categoría de hardware y software que facilita el uso del internet para realizar llamadas telefónicas, enviando datos de voz en paquetes usando el IP en lugar de usar los circuitos de transmisión telefónica.

IVR (Interactive Voice Response): es la puerta de entrada al sistema, donde se da la bienvenida a través de menús de voz automáticos. Interactúa con el cliente, automatiza llamados y optimiza la atención, con menores costos de contacto. Cuando el servicio lo requiera se puede utilizar el IVR, para brindar una atención completamente automatizada o para derivar el llamado a un agente.

Web Call Back: permite a los clientes que están visitando una página Web, agendar un contacto con el agente de Call Center en el momento más conveniente para ellos. Transforma el sitio Web de una compañía en un sitio de servicio interactivo para sus clientes, dándoles gran flexibilidad de interacción.

Chat: Ofrece la posibilidad de comunicarse con los agentes de Call Center vía sesiones de Chat, eliminando el inconveniente de desconectarse de un sitio para comunicarse con el agente a través de la línea telefónica.

Marketing Mix: También conocida como la “Mezcla de Mercadotecnia,” es un instrumento que contiene las variables de la mercadotecnia para cumplir los objetivos de la empresa. Dichas variables son Precio, Producto, Promoción y Plaza.

Atención al cliente: Es un servicio que prestan las empresas a sus clientes en caso de que estos presenten reclamos, sugerencias, planteen inquietudes, requieran información adicional, o deseen servicio técnico.

Fidelización: Es el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes que posee la empresa, intentando participar altamente en todas sus compras e implica el establecimiento de sólidos vínculos y relaciones de largo plazo.

Valores agregados: El valor adicional que poseen los bienes y servicios al ser transformados en un proceso producto. También puede definirse como una característica o

servicio extra que se le da a un servicio y de esta manera agregarle un valor comercial, por lo general es algo poco común o poco usado por los competidores.

2.3 TECNOLOGÍA

En un principio los call centers surgieron con la idea primaria de prestar servicios rápidos a los clientes mediante el uso de líneas telefónicas tradicionales, donde se brindaba ayuda complementaria al producto principal que estaba siendo comercializado.

Actualmente, los call centers tienen como uno de sus pilares principales a la tecnología, que en base a una gran central telefónica con su respectivo programa informático o software, se encarga de administrar, gestionar y clasificar las llamadas bajo una infraestructura telefónica (conmutador, teléfonos, VoIP, etc.) y una infraestructura de datos (computadoras, bases de datos, CRM).

Particularmente para el proyecto se utilizará un distribuidor automático de llamadas entrantes, conocido en inglés como Automated Call Distribution o ACD; y como su nombre lo indica, realiza automáticamente la distribución o enrutamiento de la llamada entrante hacia los terminales (extensiones) correspondientes que utilizan los operadores.

El módulo ACD es un instrumento que, al tener por función principal el enrutamiento de las llamadas, es el más óptimo para Call centers que tengan como cometido una gran cantidad de llamadas entrantes (objetivo principal de Call Amigo).

La situación idónea para el uso de un módulo ACD es aquella en que el cliente que realiza la llamada no necesita hablar con alguien en particular, sino que pretende un

asesoramiento de cualquiera de los agentes que trabajen en la empresa, que es la situación más común para un Call center.

Esta herramienta está basada en terminales y un software con la lógica de distribución o enrutamiento de las llamadas, que es un algoritmo (instalado en el software) que le indica al módulo ACD cómo debe operar cada una de las llamadas que entran, en función de las características previamente analizadas y evaluadas con el cliente.

Esta estimación previa, por lo general se realiza con otro sistema que trabajan en vinculación con el ACD, para nuestro caso es el sistema IVR o Interactive Voice Response, cuyo deber es preguntar al interesado su necesidad principal o consulta, para de esta manera direccionar al operador más capacitado en el tema o con mayor disponibilidad de tiempo para poder otorgar una solución, con esto se logra equiparar el número de llamadas a los agentes y así disminuir los tiempos de espera.

2.4 DISEÑO METODOLOGICO

El diseño metodológico del proyecto del Contact Center Call Amigo se realizará con una investigación descriptiva, ya que se basa en llegar a conocer las necesidades de mercado para el negocio de un centro de contacto, a través de la descripción de tendencias de mercado, comportamientos económicos, necesidades tecnológicas, tipos de procesos y personas y sus diferentes actividades.

La rentabilidad de este proyecto será evaluada luego de la recolección de datos de gastos, inversión, y además del comportamiento del negocio en el mercado analizado previamente.

El objetivo del proyecto Call Amigo con este tipo de investigación será conocer las circunstancias, costumbres y preferencias de los clientes acerca de esta herramienta, realizando una descripción de los procesos y los comportamientos. Adicionalmente se recopilarán los datos sobre el problema y se los expondrá con un análisis meticuloso con la finalidad de extraer generalidades que contribuyan a la presentación del proyecto.

Se señalarán los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población será tomada de la ciudad de Quito y sus unidades serán empresas medianas, donde se trabajará con una muestra representativa de ella, que será cuidadosamente seleccionada.

Los datos descriptivos se expresarán en términos cualitativos y cuantitativos para poder aprender todos los fenómenos del estudio, ya que se observará información valiosa durante todo el análisis.

Se realizarán encuestas para poder describir las reacciones y pensamientos de los clientes, así como de la competencia, y así poder justificar las opciones vigentes que se están usando en el mercado, para posteriormente elaborar planes de acción o si es el caso mejorar dichas prácticas.

Para el caso en particular de la competencia, se analizará las situaciones actuales, experiencias y variables particulares, con la finalidad de conocer las dimensiones del caso ya que aun cuando la competencia no entregará sus estrategias ampliamente, se podrá tener una comprensión de su conducta.

CAPITULO 3

ANALISIS DEL MERCADO

3.1 ANALISIS SITUACIONAL

3.1.1 Aspecto Demográficos

La tasa de crecimiento del Ecuador es una variable directa que incide en la demanda de un producto o servicio, a mayor cantidad de población, especialmente económicamente activa, mayores consumidores se espera tener, ya sea como consumidores con empresas ya creadas o como consumidores de empresas potenciales.

De acuerdo a la información del Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2010 se tienen 14'483.499 habitantes a nivel nacional, de los cuales 2'239.191 radican en el Cantón Quito que es la población objeto para este estudio. A continuación se detallan dos gráficos donde se muestra la población nacional y la población del cantón Quito junto con sus tasas de crecimiento respectivas:

GRAFICO #1 Población Ecuador



FUENTE Y ELABORACION: INEC

GRAFICO #2 Población Cantón Quito



FUENTE Y ELABORACION: INEC

Con la información proporcionada por el mismo censo, se pudo observar que la provincia crecerá cada año aproximadamente 56,000 personas en promedio.

Tenemos como un dato importante que del total de las personas censadas el 44% se encuentra entre los 20 y los 49 años de edad, y si extrapolamos la información del año 2010 para el cantón Quito, podríamos decir que en dicho cantón a finales del año 2017 se tendrán aproximadamente 2'465.256 habitantes.

A continuación se muestra un cuadro de la evolución poblacional para la provincia de Pichincha.

CUADRO #1: Evolución Poblacional de la Provincia de Pichincha

GRUPOS DE EDAD	PROVINCIA DE PICHINCHA					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTALES	2,779,370	2,835,373	2,891,472	2,947,627	3,003,799	3,059,971
< 1 año	55,230	55,395	55,579	55,779	55,997	56,235
1 - 4	220,316	220,750	221,156	221,773	222,561	223,410
5 - 9	268,548	271,400	273,806	275,582	276,816	277,694
10 - 14	254,574	257,946	261,385	264,799	268,106	271,227
15 - 19	247,780	251,033	254,165	257,252	260,388	263,636
20 - 24	245,129	248,637	252,178	255,715	259,206	262,597
25 - 29	239,174	242,447	245,758	249,128	252,547	256,011
30 - 34	224,552	228,919	232,892	236,537	239,955	243,256
35 - 39	199,375	205,222	210,916	216,372	221,509	226,269
40 - 44	173,018	178,190	183,629	189,296	195,109	200,969
45 - 49	151,554	155,841	160,177	164,624	169,248	174,106
50 - 54	129,863	134,401	138,829	143,159	147,419	151,640
55 - 59	105,638	110,255	114,913	119,572	124,187	128,730
60 - 64	82,522	86,390	90,422	94,604	98,914	103,323
65 - 69	62,936	65,890	68,981	72,212	75,588	79,126
70 - 74	46,268	48,374	50,613	52,984	55,485	58,118
75 - 79	32,430	33,612	34,944	36,420	38,039	39,784
80 y más	40,463	40,671	41,129	41,819	42,725	43,840

FUENTE: ESTADISTICAS DEL INEC

ELABORACION: JOSE CAICEDO

En lo que se refiere a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico el Instituto Nacional de Estadística y Censos realizó un estudio a 9.744 viviendas del área

urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato para poder segmentar el mercado de consumo.

El estudio reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D⁵.

De esta información podemos observar que en los estratos A y B las cabezas de la familia tienen educación superior y en algunos casos posgrados, se desempeñan en trabajos a nivel científico e intelectual y tienen a su disposición tecnología avanzada, el nivel C (+/-) es el de mayor concentración donde la educación es secundaria completa o por lo menos han terminado la instrucción primaria.

3.1.2 Perfil político

Desde el mes de Enero del 2007 el Ecuador está gobernado por el Economista Rafael Correa Delgado líder del partido político de centro izquierda Alianza País, cuyos principios y acciones son para favorecer una “igualdad social” para la clase baja.

En el gobierno actual se han tomado varias medidas que han influido en el desempeño económico y han cambiado las reglas del juego para las empresas y los actores de la economía ecuatoriana.

Entre las decisiones de mayor relevancia que podemos enumerar constan la eliminación de la tercerización laboral, la nacionalización de algunos sectores de la economía petrolera, el endeudamiento con China, la desinversión de la banca en negocios

⁵INEC, http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=468&width=1135

anexos, la expansión del gasto público como motor de la economía, la no firma de un TLC con E.E.U.U. y con la Comunidad Europea, impuestos encaminados a cambiar hábitos de consumo, inversión en los sectores estratégicos determinados por el gobierno, la inversión en la construcción, una alta regulación del mercado financiero, y el cambio en la ley de la educación superior, entre otros.

La Asamblea Nacional ejerce como legislador del Gobierno y consta de más de 130 asambleístas elegidos por un periodo de 4 años, donde el partido político Alianza País tiene la mayoría, en lo que concierne a la Función Judicial, los entes principales son el Consejo de la Judicatura y la Corte Nacional de Justicia que remplazó a la antigua Corte Suprema de Justicia.

3.1.3 Perfil económico

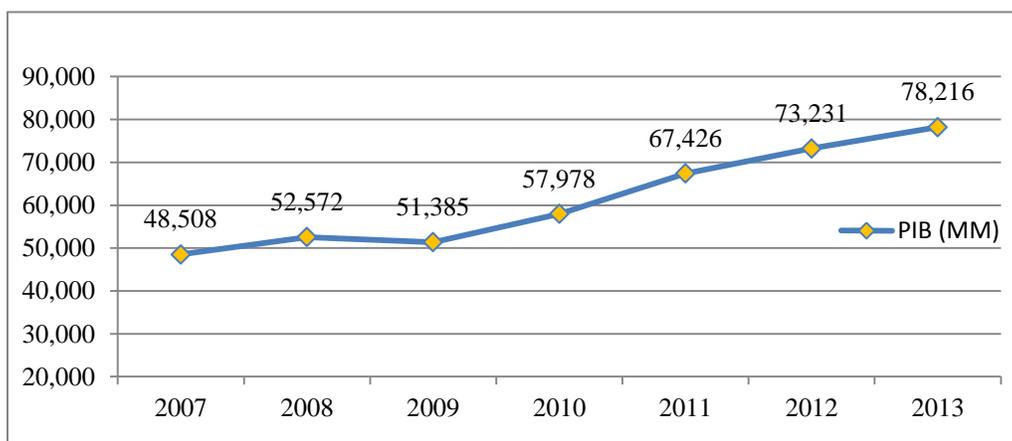
La economía del Ecuador ha venido creciendo de manera sostenida en los últimos años, no obstante según el Fondo Monetario Internacional existirá una desaceleración para el año 2012 y 2013, y se proyecta un crecimiento promedio de alrededor del 5% en 2012, impulsado por el crecimiento del gasto público⁶.

El producto interno bruto del Ecuador se ha incrementado en los últimos años básicamente por las exportaciones de productos petroleros, de igual manera el PIB per cápita muestra un crecimiento con valores superiores a los \$ 4,500 por persona desde el 2011.

A continuación se muestra gráficos estadísticos del PIB, el PIB per cápita y la inflación del país en los últimos 6 años y la proyección del año 2013.

⁶ Fondo Monetario Internacional, <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2012/whd/wreo1012s.pdf>

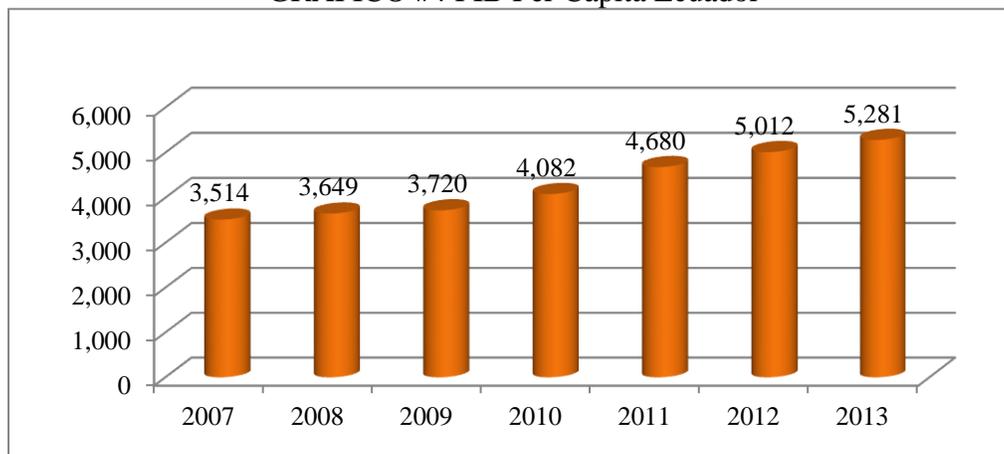
GRAFICO #3 PIB Ecuador



FUENTE: BCE

ELABORACION: José Caicedo

GRAFICO #4 PIB Per Cápita Ecuador



FUENTE: BCE

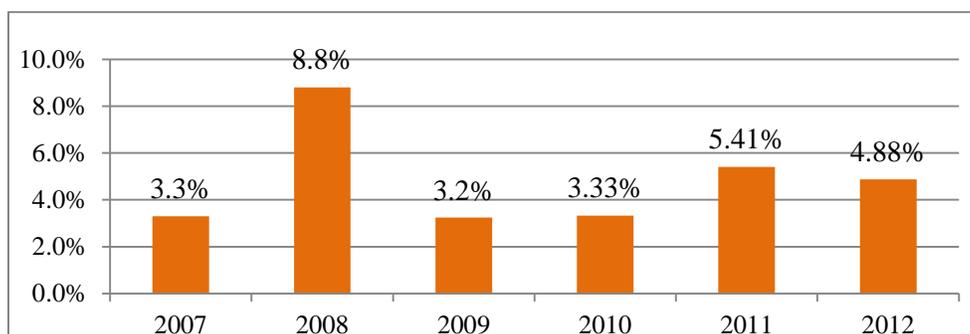
ELABORACION: José Caicedo

La inflación ha mantenido la estacionalidad de los últimos años⁷, a mediados de cada periodo los precios crecen a un ritmo más lento a comparación del inicio de cada año o en el último trimestre. Uno de los factores más influyentes para el incremento de los

⁷ BCE, <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201208.pdf>

bienes, ha sido el gasto público en el que ha incurrido el gobierno, no obstante se espera que para los próximos meses debido a las medidas adoptadas, este gasto se estabilice influyendo en un posible decremento de precios, o al menos en estabilizarlos.

GRÁFICO #5 Evolución de la Inflación Ecuador



FUENTE: BCE

ELABORACION: José Caicedo

Otro indicador que viene a la baja es el riesgo país, situándose en los últimos meses en un valor promedio menor a la media histórica de 826 puntos⁸, a pesar de esto la inversión extranjera se mantiene muy por debajo de lo mostrado en nuestros países vecinos, y permanecerá así, por lo menos hasta conocer las nuevas propuestas presidenciales y de la asamblea nacional escogida en febrero del 2013.

Cabe señalar que el alto precio del petróleo y el incremento en la producción nacional invita a creer que en el corto plazo no existirá una amenaza de crisis fiscal y/o de la balanza de pagos, y es posible que el gobierno deje de restringir el gasto de consumo lo que impulsaría nuevamente a la economía.

⁸JPMorgan, <http://www.ambito.com/economia/mercados/Riesgo-historico.asp?idpais=5>

3.1.4 Perfil Comercial

La información administrada por el INEC según el Censo Nacional Económico del 2010 indica que el total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios según clasificación de la actividad económica principal fue de \$ 145.865'023.631, a continuación mostramos la información desglosada por Clasificación Internacional Industrial Uniforme o mejor conocida como CIU.

CUADRO #2 Total Ingresos Anuales Ecuador por CIU

CIU	ACTIVIDAD PRINCIPAL	TOTAL
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	1,111,027,695
B	Explotación de minas y canteras.	3,300,091,307
C	Industrias manufactureras.	40,509,030,142
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	631,069,203
E	Agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	440,926,823
F	Construcción.	2,029,547,442
G	Comercio al por mayor y menor; reparación de automotores y motos.	60,314,136,471
H	Transporte y almacenamiento.	3,869,350,477
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	2,779,681,689
J	Información y comunicación.	3,014,685,793
K	Actividades financieras y de seguros.	7,131,480,038
L	Actividades inmobiliarias.	840,151,838
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.	3,319,334,866
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	1,665,855,252
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación.	6,012,423,999
P	Enseñanza.	4,398,741,476
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	2,519,185,031
R	Artes, entretenimiento y recreación.	725,521,551
S	Otras actividades de servicios.	1,248,154,151
U	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	4,628,386

FUENTE Y ELABORACION: INEC

Para la provincia de Pichincha la información es la siguiente:

CUADRO #3 Total Ingresos Anuales Pichincha por CIU

CIU	PICHINCHA	TOTAL
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	216,054,798
B	Explotación de minas y canteras.	3,136,801,163
C	Industrias manufactureras.	22,281,760,373
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	90,216,172
E	Agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	32,928,623
F	Construcción.	1,190,964,410
G	Comercio al por mayor y menor; reparación de automotores y motos.	23,779,656,683
H	Transporte y almacenamiento.	2,360,010,424
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	882,672,261
J	Información y comunicación.	1,784,923,624
K	Actividades financieras y de seguros.	2,690,159,556
L	Actividades inmobiliarias.	405,030,187
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas.	2,310,203,901
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	629,594,722
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación.	2,289,005,626
P	Enseñanza.	1,447,054,923
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	614,781,026
R	Artes, entretenimiento y recreación.	475,848,954
S	Otras actividades de servicios.	328,083,966
U	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	3,215,986

FUENTE Y ELABORACION: INEC

La industria con el CIU que abarca a los negocios de Call Center es “N” Actividades de servicios administrativos y de apoyo según el detalle facilitado por la

Superintendencia de Compañías (SIC) y la Intendencia Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones.

El código particular del CIIU 4 de la Estructura Esquemática por Clases (Literal + 3 dígitos) es el “N822 Actividades de centros de llamadas.”⁹

Según las provisiones anuales del PIB, los Call Center que se encuentran consolidados como Otros Servicios (para efectos de clasificación del Banco Central del Ecuador) van a crecer un 5% en el año 2012, luego de haber crecido un 5.4% en el año 2010 y un 9.3% en el año 2011.

Para el año 2013 se prevé que el PIB para Otros Servicios sea del 4.1%, teniendo una participación porcentual del 16,9 dentro de todas las ramas de actividad analizadas.¹⁰

3.1.5 Perfil Cultural

De acuerdo a una corta entrevista personal del tipo de investigativa de opinión, realizada a diferentes Gerencias, Direcciones, y Jefaturas de Marketing, de 17 empresas de renombre en el Ecuador entre las cuales podemos nombrar a Ecuaooffset, Autec, Pinturas Cóndor, Grupo Moderna, Laboratorios Bagó, Seguros Oriente, Sanofi Aventis, BB-A, Fifty Flowers, El Comercio, Familia Sancela, pudimos recopilar información sobre la posible competencia y los hábitos culturales al momento de contratar a un Call Center.

La información recopilada se ponderó porcentualmente y se muestra en el siguiente cuadro a manera de resumen:

⁹ Superintendencia de Compañías,
<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>

¹⁰ BCE, <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

CUADRO #4 Hábitos de contratación

Hábito de Contratación	Detalle	Porcentaje
Motivos de contratación	Servicio al Cliente	37.50%
	Bases de Datos	18.75%
	Publicitar Productos	18.75%
	Solución de Problemas	12.50%
	Bajar costos	12.50%
	Total	100.00%
Frecuencia de compra	Contratos Anuales	75.00%
	Contratación por proyectos	25.00%
	Total	100.00%
Encargado de decisión de compra	Comité Ejecutivo	31.25%
	Jefe de Marketing/SSCC	25.00%
	Gerencia General	25.00%
	Otro	12.50%
	Total	93.75%
Meses de contratación	Diciembre	31.25%
	Enero	31.25%
	Mayo/Junio	25.00%
	Indiferente	12.50%
	Total	100.00%
Resultados esperados	Bases de Datos	31.25%
	Evaluación Mejora SSCC	31.25%
	Resultados en Venta	18.75%
	Información toma de decisiones	12.50%
	Acceso a información	6.25%
	Total	100.00%

FUENTE: INVESTIGACIÓN PRIMARIA
ELABORACION: JOSE CAICEDO

Se puede explotar nuevas oportunidades analizando los hábitos de contratación de las empresas y comparar con los factores de éxito identificados por el mercado. Con base a esta información, se obtiene la mezcla de mercado que los clientes buscan.

Es importante identificar a los tomadores de decisión de las empresas, debido a la fuerte barrera que representa la cultura gerencial en las empresas ecuatorianas

3.2 GENERALIDADES DEL MERCADO

3.2.1 Tendencia del Mercado

La industria crece todos los años en el mundo, en Latinoamérica y en el Ecuador, ya que es un servicio que no requiere mano de obra calificada, que a su vez puede mantener costos fijos bajos (mano de obra) o al menos menores que otras empresas de servicios, y que sirve como una herramienta para mejorar las ventas de las compañías y mercadear sus productos usando menos recursos que los que se usarían al realizar una campaña de mercadeo compleja.

En el año 2008, este mercado registró ingresos por más de USD 4.000 millones, según la consultora Frost and Sullivan y se calcula que se sobrepasará los USD 9.700 millones, en 2013, considerando a toda Latinoamérica y en especial a Brasil, México y Argentina quienes lideran este ranking¹¹, es decir más de un 100% de incremento en ventas en tan solo un periodo de 5 años.

Para el caso ecuatoriano, se estima que al momento existe aproximadamente 100 compañías que realizan servicios de centros de atención de llamadas (se incluyen empresas que no están afiliadas a la Superintendencia de Compañías), no obstante según el último censo económico realizado en el 2010 solamente existían 22 según la Superintendencia de Compañías que cumplen con todos los requisitos legales vigentes.¹²

¹¹ http://www.americancallcenter.com/index.php?option=com_content&view=article&id=129%3Ael-call-center-suena-fuerte-en-la-region-latinoamericana-&catid=1%3Alatest-news&lang=es

¹² Superintendencia de Compañías, <http://www.supercias.gob.ec/>

En el Ecuador la industria se encuentra en crecimiento, pero que aún no existe una regularización sectorial completa lo cual lo hace difícil cuantificar toda la competencia que existe.

3.2.2 Potencial de Ventas del Mercado Objetivo

Para evaluar el potencial de mercado se tomaron en cuenta el número de empresas medianas constituidas en la Superintendencia de Compañías, que hayan generado venta a fines del año 2010 (último año con información presentada por la Superintendencia).

El siguiente cuadro muestra el número de empresas por tamaño en el mercado de acuerdo a las principales variables financieras en millones de dólares al mes de diciembre de 2010.

CUADRO #5 Empresas según Variables Financieras

Variables	Total	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micros
Activo	53,325	36,786	8,812	5,894	1,833
Pasivo	34,122	22,455	6,196	4,199	1,269
Patrimonio	19,203	14,330	2,616	1,696	564
Capital social	11,415	8,537	1,225	1,256	396
Ingresos	66,995	44,382	12,728	8,210	1,675
Ingresos operación	64,834	42,996	12,293	8,027	1,518
Ingresos no operacionales	2,161	1,386	435	183	157
Número de Compañías	44,396	1,305	3,754	12,383	26,859

FUENTE: Superintendencia de Compañías, Intendencia Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones.

ELABORACIÓN: Intendencia Nacional de Gestión Estratégica, Dirección de Investigación y Estudios.

En el caso de Call Amigo, se toma como potencial de mercado solo a las empresas medianas que reportan información a la Superintendencia de Compañías, ya que serían las que tienen el capital y/o los recursos necesarios para invertir o incurrir en la contratación de un servicio de Call Center.

Se consideran empresas medianas a las que tengan un monto de activos inferiores a cuatro millones de dólares, registren un valor bruto de ventas anuales de hasta cinco millones de dólares, tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado donde se tomará el promedio anual ponderado)¹³.

El número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son 44,396 entre grandes, medianas, pequeñas y micro al cierre del 2010. Tomando en cuenta la relación de compañías constituidas hasta 2010, existen 3,754 empresas medianas o un 8,46% que cumplirían el primer atributo para el propósito de este estudio, las cuales son nuestro potencial de mercado a nivel nacional.

Partiendo de la información mostrada en los cuadros exhibidos en el perfil comercial de este capítulo, podemos señalar que las ventas totales del país ascienden a USD\$145.865'023,631 de las cuales USD\$ 66.948'967,379 se generan en la provincia de Pichincha es decir un 45,90%, adicionalmente se conocen que de los 111,327 establecimientos económicos censados según provincias, cantones y clasificación CIU 4.0 de la actividad principal, 99,952 establecimientos o un 89,78% se encuentran ubicadas en el Cantón Quito¹⁴, lo que nos arroja un resultado de 1,547 empresas a las cuales podemos ofertar el servicio de Call Center, que cumplen otro de los atributos del presente estudio.

Cabe señalar que de acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de compañías, las constituciones de empresas para el año 2010 en el Cantón Quito fueron 251, en el año 2011 fueron 255 y en el 2012 fueron 261.

¹³ Superintendencia de Compañías, RESOLUCIÓN No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.015

¹⁴ INEC, Censo Nacional Económico 2010 , Unidad de Procesamiento de la Subdirección General del INEC

Con base en lo anteriormente descrito, y conociendo que la tasa de crecimiento de empresas (potenciales clientes) para el año 2011 en la Ciudad de Quito fue de un 16,48% y para el 2012 es de 14.48%¹⁵ el potencial de ventas del mercado para el Cantón Quito de empresas medianas que reportan información a la Superintendencia de Compañías, afectadas por el crecimiento de la industria hasta fines del 2012 (PIB Otros Servicios) se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO #6 Ventas empresas medianas Cantón Quito

Detalle	Cantidad 2010	Cantidad 2011	Cantidad 2012	Ventas 2010 (millones)	Ventas 2011 (millones)	Ventas Potenciales 2012 (millones)
Empresas Nivel Nacional	3,754	4,422	5,126	12,728	13,912	14,816
Empresas Cantón Quito	1,547	1,802	2,063	5,245	5,669	5,962

FUENTE: Presente documento
ELABORACION: Jose Caicedo

3.2.3 Potencial de Ventas de la Industria

El dato proporcionado por la Superintendencia a fines del año 2010, fue que existieron 22 compañías con las siguientes características:

Cuadro #7 Información CIU 4 - N822 - Actividades de centros de llamadas

DETALLE	VALOR EN USD
ACTIVO	3,525,762.82
PASIVO	1,581,563.85
PATRIMONIO	1,944,198.97
INGRESOS	9,482,271.70
COSTOS Y GASTOS	8,559,215.95
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	923,055.75

FUENTE: Superintendencia de Compañías, Información NEC 2010
ELABORACION: José Caicedo

¹⁵ Superintendencia de Compañías, Información Estadística Anual 2010, 2011 y 2012
<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>

En el año 2011 existieron 29 compañías que realizan el servicio de call center y al momento entre la ciudad de Quito y la de Guayaquil existen 62 empresas según la Superintendencia de Compañías que tienen ya sea el código N8220.01 o N8220.02, que pueden realizar actividades de Call Center Inbound u Outbound respectivamente, de las cuales 12 no se encuentran activas, y otras 13 no se dedican a la actividad, lo que nos deja con 28 entidades en la ciudad de Quito y 9 en Guayaquil que son “potencialmente” competencia directa de Call Amigo.

Una vez que se ha establecido cuantas empresas se tuvieron en los últimos tres años, y partiendo de que la industria de Call Center creció un 9,3% en el 2011 y un 6,5 % en el 2012 se puede asumir que a fines del 2012 año el nivel de ventas fue el siguiente:

CUADRO #8 Nivel de Ventas Empresas Call Center

AÑO	2010	2011	2012
Ventas totales	9,482,272	10,364,123	11,037,791
Venta promedio por número de empresas	431,012	345,471	298,319

FUENTE: Superintendencia de Compañías, Información NEC 2010; BCE, Indicadores Macroeconómicos

ELABORACION: José Caicedo

Cabe señalar que algunos de los casos corresponden a compañías filiales o “hermanas” de un Grupo Económico y solamente atienden a dicho grupo.

Observando el cuadro anterior se podría concluir que con el nivel proyectado de ventas de la industria, el negocio de los Contact Centers se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo, lo que brinda grandes oportunidades si se logra impulsar el mercado no

explotado, se mejoran los estándares de servicio, y se promueve el nivel de competitividad de las industrias.

3.2.4 Competencia

Como se había indicado, el presente proyecto pretende abordar a las empresas medianas de la ciudad de Quito como objetivo inicial de ventas, por lo tanto las empresas que representan una competencia real para Call Amigo son las que no posean más de 100 estaciones de atención (ya sea con personal plenamente ocupado o no) o que demuestren un claro enfoque de atención a empresas grandes o a grupos económicos del país¹⁶.

En un análisis de la competencia realizado por American Call Center¹⁷ o más conocida como Americall, se ha considerado el tamaño de las empresas según la cantidad de estaciones de trabajo que poseen, ésta información ha sido cruzada con el mercado origen (ubicación geográfica determinada por la SIC), y el enfoque comercial que tienen.

Con estos parámetros podemos analizar los datos con los cuales se puede determinar a los competidores claves, no obstante no distingue los tipos de servicios que brinda, ni tampoco el nivel de personalización que una u otra empresa pueda ofrecer.

A continuación se muestra el cuadro de competencia real, donde se incluye el número de la ficha técnica de la Superintendencia de Compañías:

¹⁶ Información Web de los competidores

¹⁷ Americall, http://www.americancallcenter.com/downloads/Presentaci%F3n_Comercial_ACC_2012.pdf

CUADRO #9 Competidores de Call Amigo

CIUDAD	FICHA SIC	NOMBRE	# DE ESTACIONES	ENFOQUE COMERCIAL	COBERTURA	COMPETIDOR REAL
GYE	84169	AMERICAN CALL CENTER S.A.	MAS DE 900	GRANDES	NACIONAL	NO
GYE	141021	AMERICAN CONTACT CENTER	MAS DE 400	GRANDES	NACIONAL	NO
UIO	158317	CENTRO DE CONTACTO C-3	MAS DE 400	GRANDES	NACIONAL	NO
UIO	162162	JDG SERVICES CIA. LTDA.	MAS DE 400	GRANDES	NACIONAL	NO
GYE	149005	COMUNICAVANT CIA. LTDA.	MAS DE 100	MEDIANAS	NACIONAL	NO
UIO	92192	REDATOS CIA. LTDA.	MAS DE 100	GRANDES	NACIONAL	NO
UIO	164085	TELECAPACITADOS CIA.LTDA.	MAS DE 100	TODAS	NACIONAL	NO
UIO	94459	TELMERKA S.A.	MAS DE 100	TODAS	NACIONAL	NO
UIO	63408	CONTACT ON S.A.	MAS DE 100	MEDIANAS	NACIONAL	NO
UIO	91790	TSC S.A.	MENOS DE 100	GRANDES	NACIONAL	NO
UIO	139952	NEGOCIO SEGURO C.A.	MENOS DE 100	GRANDES	NACIONAL	NO
GYE	118550	TELENEWS S.A.	MENOS DE 100	MEDIANAS	LOCAL	NO
GYE	138328	AMAZONAS SUPPORT SERVICES	MENOS DE 50	ND	LOCAL	NO
GYE	88896	GLOBALENVIOS S.A	MENOS DE 50	PEQUEÑAS	LOCAL	NO
GYE	142381	RABBITCAR S.A.	MENOS DE 50	PEQUEÑAS	LOCAL	NO
GYE	144168	SERECALL S.A.	MENOS DE 50	ND	LOCAL	NO
UIO	90920	CREDITMANAGEMENTSOLUTION	MENOS DE 100	TODAS	NACIONAL	SI
UIO	160515	EXTERNSOLUT DEL ECUADOR	MENOS DE 100	TODAS	LOCAL	SI
GYE	134653	FULCORPSA S.A.	MENOS DE 100	TODAS	NACIONAL	SI
UIO	62579	JOMAFON S.A.	MENOS DE 100	TODAS	NACIONAL	SI
UIO	60769	KOLBOX SERVICIOS S.A.	MENOS DE 100	TODAS	NACIONAL	SI
UIO	150623	MARKETING WORLWIDE ECU	MENOS DE 100	TODAS	NACIONAL	SI
UIO	146562	MARKETTEAM DEL ECUADOR	MENOS DE 100	ND	LOCAL	SI
UIO	159202	MAXPHONE S.A.	MENOS DE 100	ND	LOCAL	SI
UIO	162261	PHONEXCEL S.A.	MENOS DE 100	TODAS	NACIONAL	SI
UIO	87433	SERVICIOALCLIENTE S.A.	MENOS DE 100	ND	NACIONAL	SI
UIO	91776	SERYCOM S.A.	MENOS DE 100	TODAS	NACIONAL	SI
UIO	160203	ACCESSCALL CIA. LTDA.	MENOS DE 50	ND	LOCAL	SI
UIO	146300	BLUECONTACTO CENTER	MENOS DE 50	ND	LOCAL	SI
UIO	64471	CARSALANEGOCIOS CIA. LTDA.	MENOS DE 50	ND	LOCAL	SI
UIO	64514	CLIENT CUSTOMER & SERVICIOS	MENOS DE 50	ND	LOCAL	SI
UIO	92342	DIGITALGENERATION S.A	MENOS DE 50	MEDIANAS	NACIONAL	SI
UIO	163811	INTERNATIONAL MARKETING	MENOS DE 50	PEQUEÑAS	LOCAL	SI
UIO	157237	PLANNEREVENTS S.A.	MENOS DE 50	PEQUEÑAS	LOCAL	SI
UIO	89740	SERVIPORTEX	MENOS DE 50	ND	LOCAL	SI
UIO	160292	SERVIPARTNER CIA. LTDA.	MENOS DE 50	ND	LOCAL	SI
UIO	159779	MERCOLUTIONS S.A.	MENOS DE 50	TODAS	NACIONAL	SI

FUENTE: Superintendencia de Cias., Página web Americall, Presente estudio

ELABORACIÓN: José Caicedo

Como podemos observar se ha excluido a las empresas “líderes” o que poseen más de 100 estaciones, así como también a las que tienen un enfoque claramente dirigido a empresas grandes, y por último a los competidores que solamente actúan en el mercado de la ciudad de Guayaquil, lo que nos deja a la competencia que tiene menos de 100 estaciones, que actúan a nivel nacional o localmente en Quito, y que pueden enfocarse comercialmente a cualquier tamaño de empresas, es decir 21 competidores en total.

Podemos también concluir que el servicio ofertado se encuentra muy disperso, por cuanto no existe un líder 100% predominante y esto representa una valiosa oportunidad para todos los Contact Centers incluyendo a cualquiera que desee entrar a competir.

3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA Y DESARROLLO DE LA ENCUESTA

3.3.1 Tamaño de la muestra

El cálculo de la muestra se realizó conociendo que el tamaño de la población es 1,547 empresas que cumplen con los atributos, se consideró un 95% de confianza (valor de $Z=1.957$), una desviación estándar de 0.5, y un error muestral del 6%, a continuación se muestra la fórmula de cálculo que se usó y el número encuestas que deben ser realizadas para el pertinente estudio.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra		
N = tamaño de la población	N	1,547
Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0.5	α	0.5
Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que en relación al 95% de confianza equivale a 1,957	Z	1.957
e = Límite aceptable de error muestral que varía entre el 1% y 9%, valor que queda a criterio del encuestador.	e	0.06

$$n = 227 \text{ encuestas}$$

3.3.2 Desarrollo de la Encuesta

Una vez determinada la cantidad de contactos a los que debemos interrogar, debemos proceder a la realización de una encuesta que establezca de manera cualitativa los factores de éxito y las expectativas que poseen los posibles clientes sobre los diferentes aspectos relacionados con el Call Center.

Para el presente estudio se realizarán entrevistas de profundidad que estarán orientadas al cliente y el modelo que se usará es el siguiente:

ENTREVISTA CUALITATIVA

OBJETIVO GENERAL: Identificar los factores de éxito y las expectativas de los clientes relacionados con los servicios de Call Center.

GRUPO OBJETIVO: Consumidores

TIPO DE ESTUDIO: Cualitativo

METODOLOGÍA: Entrevistas a profundidad

MUESTRA: 227 entrevistas

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

CARGO: _____

1. ¿Conoce usted que es una empresa de Call Center y los servicios que esta brinda?

Si _____ No _____

2. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios que brinda una empresa de Call Center?

Si _____ No _____

3. ¿Cuáles son las características que le gustaría obtener al contratar una empresa que brinde un servicio de Call Center? Enumere al menos tres características. (P1)

- _____
- _____
- _____
- _____

4. ¿Para contratar un servicio de Call Center le gustaría disponer de algún tipo de facilidad de pago?

- _____
- _____
- _____

5. ¿Qué estructura de costos le gustaría tener para disponer del servicio de Call Center? (P2)

- _____
- _____

- _____

6. ¿Por cuales medios de comunicación le gustaría que nos contactemos con sus consumidores? Enumere al menos tres medios. (P3)

- _____
- _____
- _____
- _____

7. ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que podría brindarle una empresa de Call Center?

- _____
- _____
- _____
- _____

8. ¿En su criterio cuáles considera que son los medios de publicidad adecuados para que una empresa conozca el servicio de un Call Center? (P4)

- _____
- _____
- _____

9. ¿En su empresa quién decide la contratación del servicio de un Call Center?

- _____

3.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y MARKETING MIX

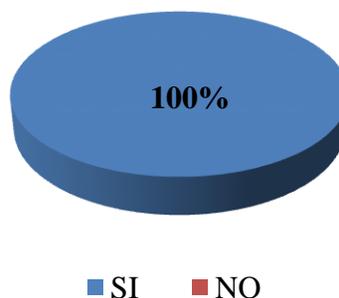
3.4.1 Identificación de los factores clave de éxito

La identificación de los factores de éxito se encontraron realizando la encuesta cualitativa a los consumidores del servicio de Call Center; la muestra estuvo conformada por Ejecutivos del Departamento de Marketing/Ventas en un 37%, Propietarios de Empresas en un 23%, Ejecutivos Financieros Administrativos 19%, Gerentes Generales en un 17% y otros en un 4%.

A continuación se desglosan los resultados de la encuesta:

Pregunta #1 ¿Conoce usted que es una empresa de Call Center y los servicios que esta brinda?

GRAFICO #6 Respuesta Encuesta - Pregunta #1

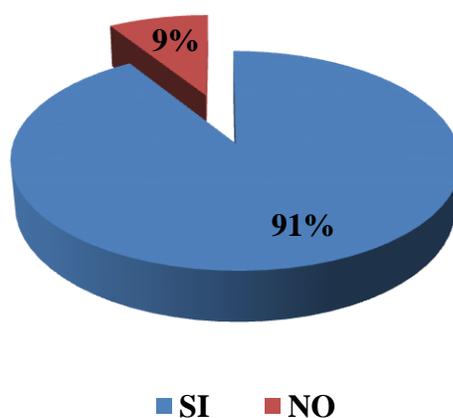


FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

Del total de los encuestados el 100% de ellos conocen de los servicios de una empresa de Call Center.

Pregunta # 2 ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios que brinda una empresa de Call Center?

GRAFICO #7 Respuesta Encuesta - Pregunta #2

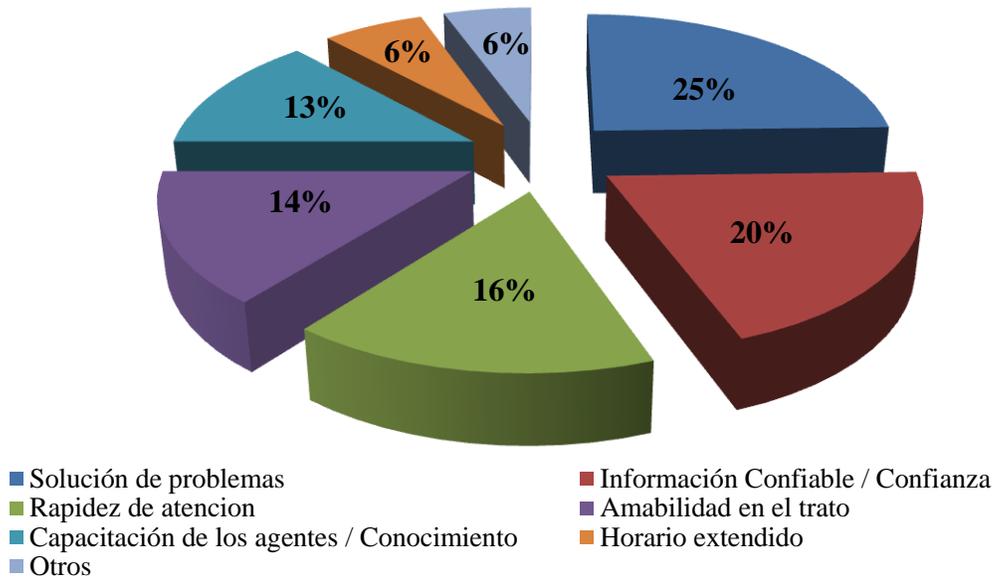


FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

Del total de los encuestados un rotundo 91% es decir 215 empresas estarían dispuestas a contratar el servicio, y el 9% restante no lo contrataría aunque no descarta en un futuro hacerlo, motivo por el cual en todas las encuestas se pudo obtener la el criterio del participante.

Pregunta # 3 ¿Cuáles son las características que le gustaría obtener al contratar una empresa que brinde un servicio de Call Center? Enumere al menos tres características. (P1)

GRAFICO #8 Respuesta Encuesta - Pregunta #3



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

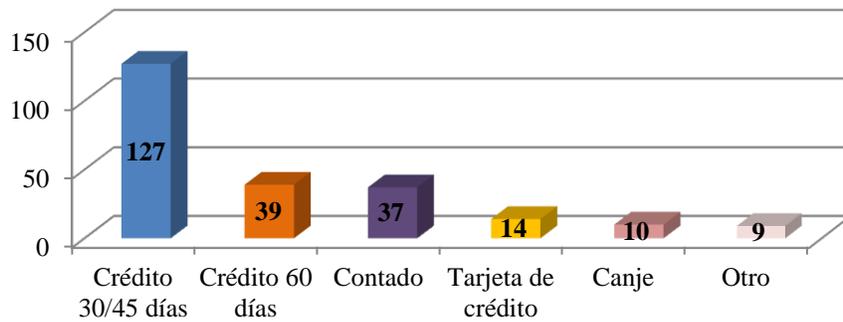
Se pudo observar que las empresas requieren de los servicios principalmente para poder enfocarse en su actividad principal y construir la actividad esencial de su negocio o Core Business¹⁸ y dejar a un tercero la resolución de problemas que se tienen a diario y quitan tiempo valioso, así como tener información confiable y rápida, manteniendo la amabilidad a sus clientes. El diferenciador clave en un entorno competitivo es muy a menudo la entrega de un alto estándar de servicio al cliente¹⁹.

Pregunta #4 ¿Para contratar un servicio de Call Center le gustaría disponer de algún tipo de facilidad de pago?

¹⁸ Kotler & Keller, Marketing management, 2009, p76

¹⁹ The International Customer Service Standard, Tips and Quotes 2009

GRAFICO #9 Respuesta Encuesta - Pregunta #4

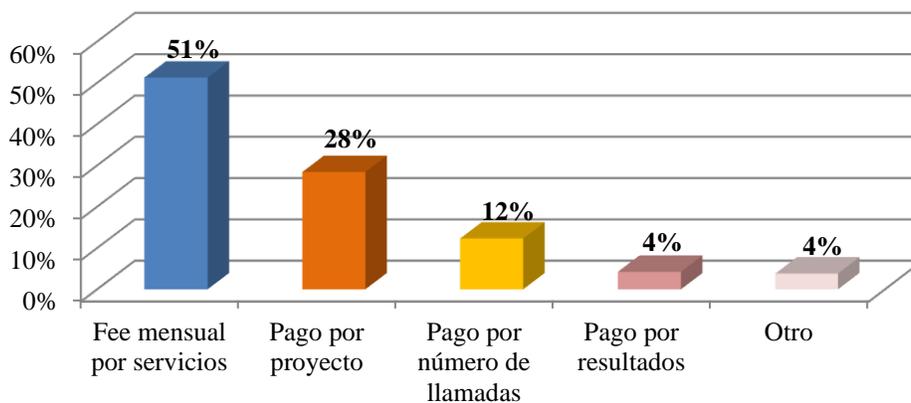


FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

Por motivos de flujo de caja se preguntó la manera más común en la cual pagarían el servicio de Call Center, y el crédito de 30 a 45 días tiene una aceptación del 54%, seguido por el Crédito a 60 días y Contado con un 17% y 16% respectivamente.

Pregunta #5 ¿Qué estructura de costos le gustaría tener para disponer del servicio de Call Center? (P2)

GRAFICO #10 Respuesta Encuesta - Pregunta #5

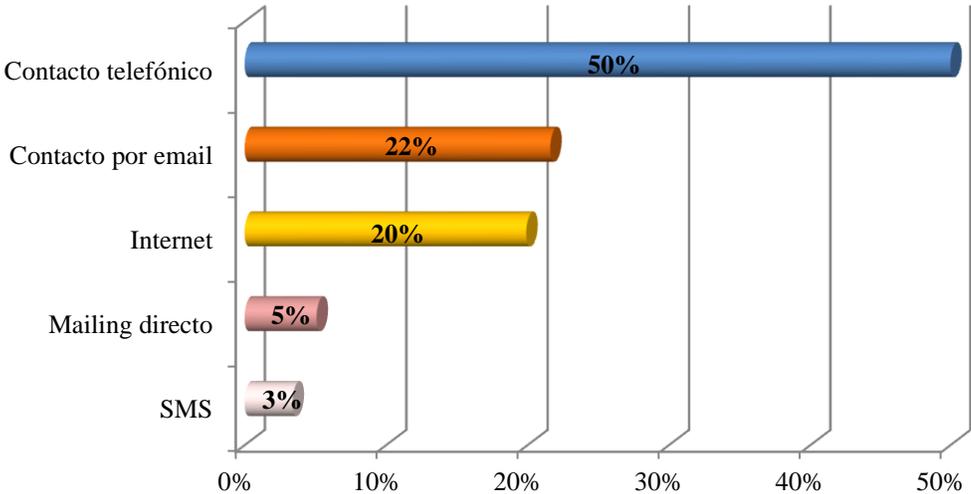


FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

En lo que se refiere al costo del cliente (precio para el proyecto), podemos observar que el 51% prefiere fee o cuota fija mensual, y un 28 % considera que el pago por proyecto es la mejor opción para la contratación, no obstante un 12% piensa que pagar por el número de llamadas recibidas o realizadas debe ser la manera de pago.

Pregunta #6 ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría que nos contactemos o que nos contacten sus consumidores? Enumere al menos tres medios. (P3)

GRAFICO #11 Respuesta Encuesta - Pregunta #6

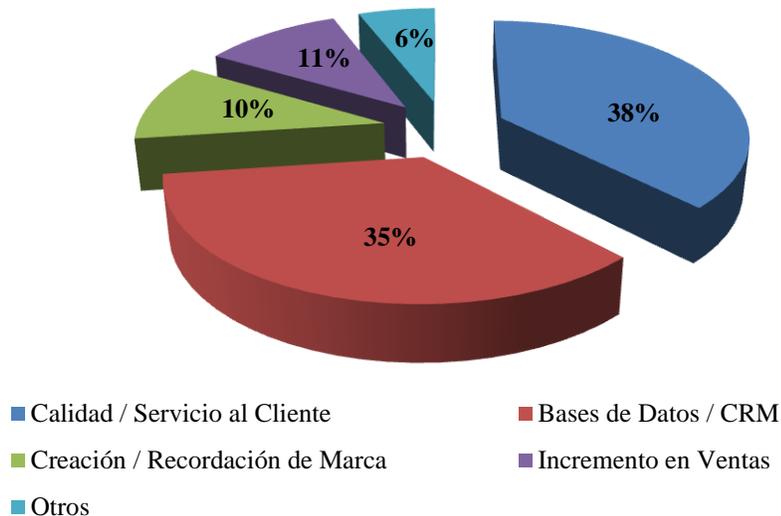


FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

Un 50% de los encuestados es decir 118 empresas piensan que el contacto telefónico es el mejor medio de comunicación con los clientes, no obstante 98 empresas coinciden en que los contactos vía web son muy importantes ya sea vía correo electrónico (51 empresas) o vía internet (47 empresas).

Pregunta #7 ¿Cuáles piensa usted que son los beneficios que podría brindarle una empresa de Call Center?

GRAFICO #12 Respuesta Encuesta - Pregunta #7



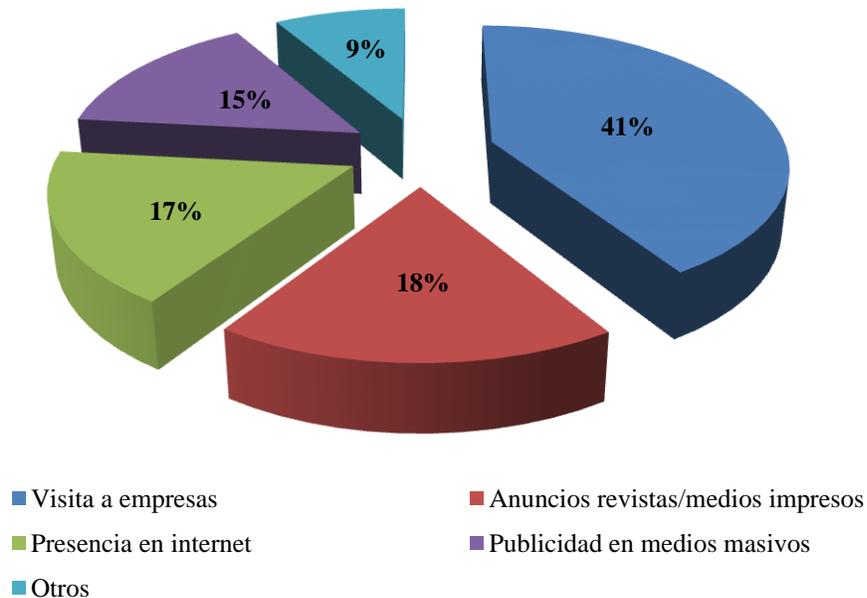
FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

En esta pregunta podemos observar que, mejorar la calidad del servicio al cliente que genera fidelidad en el mismo, es uno de los beneficios más buscados en el mercado objetivo, ya que la retención de clientes se resume en dar al cliente más de lo que espera, se trata de superar sus expectativas para que se conviertan en defensores leales a su marca. La creación de la lealtad del cliente pone valor para el cliente en lugar de la maximización de beneficios y el valor de los accionistas en el centro de la estrategia de negocio²⁰.

²⁰ Reicheld, Frederick (1996). The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value. Watertown MA. Business Harvard Review.

Pregunta #8 ¿En su criterio cuales considera que son los medios de publicidad adecuados para que una empresa conozca el servicio de un Call Center? (P4)

GRAFICO #13 Respuesta Encuesta - Pregunta #8

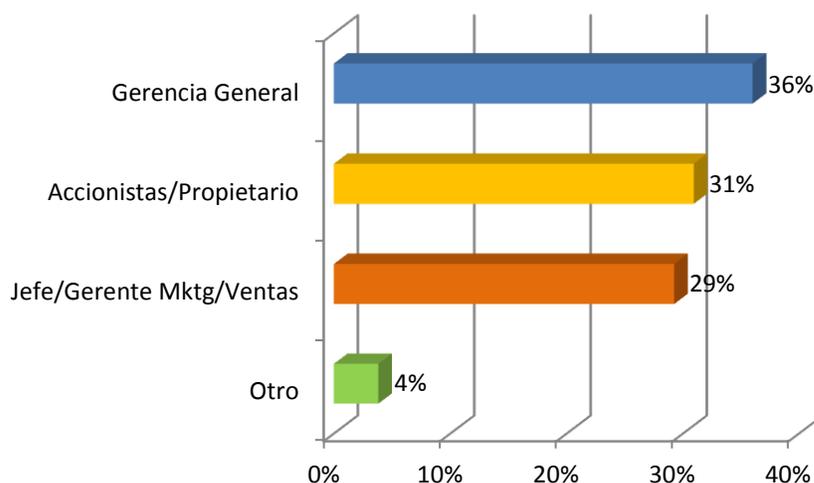


FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

Para promocionar a una empresa de Call Center los encuestados dijeron que el mejor medio es la visita personalizada con una aceptación del 41%, y la presencia en medios impresos junto con el mercadeo a través del internet tienen una 35% de aprobación.

Pregunta #9 ¿En su empresa quién decide la contratación del servicio de un Call Center?

GRAFICO #14 Respuesta Encuesta - Pregunta #9



FUENTE: Encuesta
ELABORACIÓN: José Caicedo

De las empresas encuestadas podemos observar que la decisión al momento de contratar a una empresa de Call Center la respuesta está muy uniforme, en la mayoría está la Gerencia General, los accionistas de la empresa y los encargados de los Departamentos de Marketing y Ventas.

3.4.2 Marketing mix

Una vez realizadas las encuestas podemos determinar las variables que formarán parte del Marketing mix²¹ para el proyecto y que han sido identificadas en la encuesta con la letra P (Producto, Precio, Plaza y Promoción)²² y su numeral según corresponda.

²¹ E. J. McCarthy y Perreault, William: Marketing: Un enfoque global, México, Ultra, 2000. Pág. 46 - 50.

²² Dvoskin. Roberto, Fundamentos de Marketing, Ediciones Granica S.A., 2004. Pág. 26 - 34

Cabe señalar que cuando se refiere al Producto se interpreta como las cualidades que debe tener el mismo según las especificaciones del cliente; cuando se nombra al Precio se refiere a las características que se ofrece al pago del servicio; cuando se nombra a la Plaza significa la manera más común en la cual se realizará la comercialización del servicio del Call Center; y, por último se describe a la Promoción como la manera en la cual se comunicará al consumidor la existencia de la empresa, este concepto es más conocido como Marketing Relacional más apegado a la tendencia actual al momento de describir a las 4 “P” del marketing mix²³.

Una vez identificados los cuatro factores más importantes en producto, precio, plaza y promoción que suman más del 75% de aceptación en cada uno de los análisis, nos enfocaremos en los dos puntos de mayor votación como los factores de éxito particulares para el proyecto, en el siguiente cuadro se presenta el resumen del Marketing Mix.

CUADRO #10 Marketing Mix

PRODUCTO		PLAZA	
Solución de problemas	25%	Contacto telefónico	50%
Información Confiable / Confianza	20%	Contacto por email	22%
Rapidez de atención	16%	Internet	20%
Amabilidad en el trato	14%	Mailing directo	5%
TOTAL	75%	TOTAL	97%
PRECIO		PROMOCION	
Fee mensual por servicios	51%	Visita a empresas	41%
Pago por proyecto	28%	Anuncios revistas/medios impresos	18%
Pago por número de llamadas	12%	Presencia en internet	17%
Pago por resultados	4%	Publicidad en medios masivos	15%
TOTAL	96%	TOTAL	92%

FUENTE: Encuestas realizadas

ELABORACION: José Caicedo

²³ Muñiz. Rafael, Marketing en el Siglo XXI, 3ra Edición, Online, 2010. <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

A continuación se muestra los cuadros con el detalle de los factores analizados junto a la descripción con la cual vamos a medirlos, y la base cuantitativa mínima requerida que se debe tener al fin de cada año.

CUADRO #11 Análisis Cuantitativo Marketing Mix

DETALLE	DESCRIPCION MEDIBLE	BASE
PRODUCTO		
Solución de problemas	% de llamadas satisfechas	90%
Información Confiable/Confianza	% satisfacción al realizar una auditoría	90%
Rapidez de atención	Minutos promedio por llamada	< 2 min
Amabilidad en el trato	Evaluación mediante cliente fantasma	> 80%
PRECIO		
Fee mensual por servicios	% de facturación con fee mensual	50%
Pago por proyecto	# de clientes que realicen proyectos (mes)	2
Pago por número de llamadas	Precio por llamada efectiva	\$ 0,40
Pago por resultados	# de clientes recurrentes al año	15
PLAZA		
Contacto telefónico	# de llamadas mensuales	50,000
Contacto por email	# de contactos vía mail	200,000
Internet	# de empresas con website	20%
Mailing directo	% de empresas que contraten el servicio	25%
PROMOCION		
Visita a empresas	# de visitas mensuales a potenciales clientes	40
Anuncios revistas	# de publicaciones (mes) en revistas especializadas	3
Presencia en internet	# de banners en páginas web especializadas	100
Publicidad en medios masivos	# de pautas radiales al año	6

FUENTE: Encuestas realizadas

ELABORACION: José Caicedo

De igual manera podemos mostrar los objetivos corporativos propuestos:

CUADRO #12 Análisis Cuantitativo Objetivos Corporativos

DETALLE	DESCRIPCION MEDIBLE	BASE
FINANCIERO		
Margen Neto	Cantidad de dólares de utilidad neta	> 5%
Endeudamiento	Relación de deuda sobre activos	Mínimo 50%
Cartera vencida	Porcentaje máximo de cartera vencida	10 - 15%
Rentabilidad	Rentabilidad sobre los activos	> 25%
MARKETING/VENTAS		
Venta promedio	Dólares de venta mensual por empleado	\$ 2,500
Inversión Promocional	Dólares de Inversión / Dólares de Ventas	< 20%
Market Share	% de cobertura de mercado objetivo	> 5%
Efectividad de visitas	# de empresas cerradas por mes	10%
ADMINISTRACION/RRHH		
Gastos administrativos	% sobre las ventas	< 25%
Gastos de ventas	% sobre las ventas	< 25%
Capacitación al personal	Horas mensuales de capacitación	10
Rotación del personal	% de rotación del personal al año	< 20%
OPERACIONES/TECNOLOGIA		
Firewall	Inaccesibilidad al sistema	100%
Proveedores	% proveedores fijos	70%
Capacidad de servicio	Relación de uso sobre capacidad instalada	> 60% < 90%
Velocidad de comunicación	# de KBPS	512

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

3.5 ANALISIS FODA

3.5.1 Características de las variables

Una vez definido el marketing mix e identificados los factores claves de éxito, debemos proceder a realizar el análisis SWOT (por sus siglas en inglés), donde debemos examinar y desarrollar las posibles estrategias que nos arrojen los mejores resultados alineados a las respuestas descritas por los consumidores producto de la encuesta realizada, así como también de los objetivos corporativos propuestos, para de esta manera poder fijar las metas y controles que se desean aplicar²⁴.

²⁴ Soriano, Claudio y Marketing Publishing Center, *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*, Ediciones Díaz de Santos, 1990, Pág. 48, 49

En resumen los escenarios del análisis FODA interno (fortalezas y debilidades del Marketing Mix y departamentos funcionales) junto con su ponderación, tipo de escenario, y explicación se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO #13 Análisis FODA

DETALLE	PESO	ESCENARIO	EXPLICACION
PRODUCTO	100%	POSITIVO	Es positivo debido al enfoque comercial que se va a dar a la empresa, no obstante la rapidez depende del tipo de cliente.
Solución de problemas	35%	F	
Información Confiable/Confianza	30%	F	
Rapidez de atención	20%	D	
Amabilidad en el trato	15%	F	
PRECIO	100%	INTERMEDIO	Es intermedio debido a que dependemos de conseguir clientes que nos ayuden a cubrir los costos fijos del proyecto.
Fee mensual por servicios	50%	D	
Pago por proyecto	20%	D	
Pago por número de llamadas	15%	F	
Pago por resultados	15%	F	
PLAZA	100%	INTERMEDIO	Es intermedio debido al enfoque comercial, pero debemos trabajar en la creación de bases de datos atractivas con gustos y preferencias del cliente.
Contacto telefónico	40%	F	
Contacto por email	20%	F	
Internet	20%	D	
Mailing directo	20%	D	
PROMOCION	100%	NEGATIVO	Es negativo ya que se depende mucho de la cantidad de visitas que se concreten, y a los gastos iniciales que no permiten un ingreso agresivo en los medios.
Visita a empresas	60%	F	
Anuncios revistas/medios impresos	15%	D	
Presencia en internet	15%	D	
Publicidad en medios masivos	10%	D	
FINANCIERO	100%	INTERMEDIO	Es intermedio ya que depende concretamente del manejo administrativo y gestión con los agentes del mercado.
Margen Neto	25%	F	
Endeudamiento	25%	F	
Cartera vencida	25%	D	
Rentabilidad	25%	D	
MARKETING/VENTAS	100%	POSITIVO	Es positivo ya que se crearan nichos especializados, y se manejarán las visitas con el apoyo técnico necesario.
Venta promedio	30%	F	
Inversión Promocional	20%	F	
Market Share	20%	D	
Efectividad de visitas	30%	F	
ADMINISTRACION/RRHH	100%	POSITIVO	Es positivo por el manejo directo de la administración en todos los aspectos, y el plan de incentivos al personal.
Gastos administrativos	35%	F	
Gastos de ventas	30%	F	
Capacitación al personal	20%	F	
Rotación del personal	15%	F	
OPERACIONES/TECNOLOGIA	100%	INTERMEDIO	Es intermedio por que dependemos de factores externos en la capacidad y la proveeduría, pero se contrarresta con la seguridad brindada y la velocidad.
Firewall	25%	F	
Proveedores	25%	D	
Capacidad de servicio	25%	D	
Velocidad de comunicación	25%	F	

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

Cabe señalar que en el análisis del macro ambiente desarrollado dentro del presente capítulo podemos enumerar a las siguientes oportunidades externas:

- ✓ Un gran número de empresas grandes que en el futuro serán parte del mercado objetivo.
- ✓ Crecimiento del mercado de call centers local e internacionalmente.
- ✓ Nuevas maneras de comercialización ajustadas a cada cliente.
- ✓ Nichos no explotados.
- ✓ Especialización de productos.
- ✓ Promoción gubernamental a negocios locales.
- ✓ Alianzas con el aparato gubernamental.

De igual manera podemos nombrar algunas amenazas externas como:

- ✓ Disminución de la competitividad en el país.
- ✓ Posible crecimiento de los líderes del mercado o su diversificación de líneas de negocio.
- ✓ Falta de legislación definida para el giro de negocio.
- ✓ Incertidumbre en la tributación sectorial.
- ✓ Alto costo de la nueva tecnología.
- ✓ Implementación del servicio de call center dentro de las empresas.
- ✓ Inestabilidad jurídica.

Para finalizar con el análisis FODA adjuntamos un cuadro en el cual se encuentra el listado final de todos los factores analizados, donde podemos observar la cantidad de fortalezas que tiene el negocio junto así como las debilidades encontradas, no obstante

debemos poner un especial cuidado en los puntos que debemos mejorar y enfatizar nuestros esfuerzos de perfeccionamiento.

CUADRO #14 Resumen FODA Debilidades Vs. Fortalezas

FACTOR	DETALLE	ESCENARIO	IMPORTANCIA
PRODUCTO	Rapidez de atención	D	20%
PRECIO	Fee mensual por servicios	D	50%
PRECIO	Pago por proyecto	D	20%
PROMOCION	Publicidad en medios masivos	D	10%
FINANCIERO	Rentabilidad	D	25%
OPERACIONES/TECNOLOGIA	Proveedores	D	25%
PLAZA	Internet	D	20%
PLAZA	Mailing directo	D	20%
PROMOCION	Anuncios revistas/medios impresos	D	15%
PROMOCION	Presencia en internet	D	15%
FINANCIERO	Cartera vencida	D	25%
OPERACIONES/TECNOLOGIA	Capacidad de servicio	D	25%
TOTAL			270%
PRODUCTO	Solución de problemas	F	35%
PRODUCTO	Información Confiable / Confianza	F	30%
PRECIO	Pago por número de llamadas	F	15%
PROMOCION	Visita a empresas	F	60%
MARKETING/VENTAS	Efectividad de visitas	F	30%
ADMINISTRACION/RRHH	Capacitación al personal	F	20%
ADMINISTRACION/RRHH	Rotación del personal	F	15%
OPERACIONES/TECNOLOGIA	Firewall	F	25%
PRODUCTO	Amabilidad en el trato	F	15%
PRECIO	Pago por resultados	F	15%
PLAZA	Contacto telefónico	F	40%
PLAZA	Contacto por email	F	20%
FINANCIERO	Margen Neto	F	25%
FINANCIERO	Endeudamiento	F	25%
MARKETING/VENTAS	Venta promedio	F	30%
MARKETING/VENTAS	Inversión Promocional	F	20%
MARKETING/VENTAS	Market Share	F	20%
ADMINISTRACION/RRHH	Gastos administrativos	F	35%
ADMINISTRACION/RRHH	Gastos de ventas	F	30%
OPERACIONES/TECNOLOGIA	Velocidad de comunicación	F	25%
TOTAL			530%

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

CAPITULO 4

ASPECTOS JURIDICOS

4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

El estudio jurídico abarca varios aspectos legales referentes a la constitución de la empresa, y distingue la forma jurídica precisa que mejor se acopla a los objetivos de la compañía, considerando la actividad económica, las ventajas judiciales y facilidades para la instalación final.

Para el caso particular de “Call Amigo” se ha optado por realizar una Compañía Anónima, donde la empresa solamente se conforma con un mínimo de dos individuos que aportan el capital y de ser necesario en un futuro puede abrir el capital para futuras aportaciones de los socios fundadores o de socios que se adhieran a la compañía.

En este caso las decisiones, riesgos y/o futuros beneficios se toman y conllevan en función de los participantes que componen la sociedad y las obligaciones adquiridas solo pueden ser resarcidas con los bienes producto de dicha sociedad.

4.2 CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS DE LA SOCIEDAD JURÍDICA

La compañía anónima tiene como principales características las que se detallan a continuación:

- Es una asociación con una misma denominación (Call Amigo)
- Se constituye un fondo patrimonial común con las aportaciones de los individuos asociados.
- Se responde a las obligaciones contraídas con terceros con los activos y el patrimonio de la compañía.

Los requisitos, formalidades y responsabilidades que se deben cumplir se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO #15 Requisitos de la Sociedad Jurídica

TIPO DE ENTIDAD	NUMERO SOCIOS	CAPITAL SOCIAL	OBLIGACIONES CON EL FISCO	SEGURIDAD SOCIAL	CONSTITUCION	ORGANO RECTOR
Compañía Anónima	Dos	\$ 800.00	IVA, Impuesto a la renta, Participación de trabajadores	Lo impuesto por la entidad de control (afiliación, aportes mensuales, fondos de reserva, etc.)	Registro de nombre, escritura pública, afiliación a las respectivas cámaras, permisos de funcionamiento, permisos municipales, permiso bomberos.	Junta General de Accionistas

FUENTE Y ELABORACION: JOSE IGNACIO CAICEDO

4.3 TRÁMITES Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

El primer trámite que se debe realizar para constitución es solicitar la aprobación a la Superintendencia de compañías del nombre elegido en este caso “Call Amigo”, para posteriormente poder elevar a escritura pública la constitución y luego inscribirla en el registro mercantil.

A continuación se tiene que proceder con la inscripción en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y afiliar a los trabajadores luego de la contratación.

Se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas y consecutivamente proceder con la afiliación a la respectiva cámara según la actividad, así como también la obtención de los permisos municipales y los de los bomberos.

En resumen para Call Amigo los trámites y permisos se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO #16 Trámites y Permisos de Funcionamiento

TRÁMITE	LUGAR	REQUISITOS	DOCUMENTOS
Reserva de la denominación	Superintendencia de Compañías	Escrito solicitando la reserva	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación
Apertura de la cuenta de Integración de Capital	Institución Bancaria	Aprobación de la reserva, aportantes y montos de aportación	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación
Levantamiento de escritura pública	Notaría	Reserva de denominación, cuenta de integración de capital, documentos de los socios, informes previos	Cédulas de ciudadanía, papeletas de votación, y certificado de no adeudar al Municipio
Afiliación a la Cámara de Comercio	Cámara de Comercio de Quito	Solicitud de afiliación y copia de escritura de constitución	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación
Envío de escrituras a SIC y aprobación de la Constitución	Superintendencia de Compañías	Escrito solicitando la aprobación de la constitución	Escritura Pública Notariada y afiliación a la Cámara de Comercio
Registro ante Notario	Notaría	Acuerdo de la Superintendencia aprobando la constitución	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación
Inscripción en el Registro Mercantil	Registro Mercantil	Acuerdo Notariado de la Superintendencia aprobando la constitución y actas de la designación de los administradores	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación y afiliación a la Cámara de Comercio
Patente Municipal	Municipio de Quito	Acuerdo de la Superintendencia aprobando la constitución	Escritura Pública Notariada y Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación
Obtención del RUC	Servicio de Rentas Internas	Acuerdo de la Superintendencia aprobando la constitución inscrita en el Registro Mercantil	Cédulas de ciudadanía, papeletas de votación, Recibo de pago de un servicio básico y Patente Municipal de funcionamiento
Afiliación al IESS	IESS	Contratos de trabajo que indiquen la relación laboral	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación
Permiso de Bomberos	Cuerpo de Bomberos de Quito	Sistema de prevención y control de incendios	Solicitud de visto bueno de edificación

FUENTE Y ELABORACION: JOSE IGNACIO CAICEDO

CAPITULO 5 ANALISIS TÉCNICO

5.1 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

5.1.1 Tamaño del Proyecto

El estudio de mercado determinó que existen 1547 empresas medianas que cumplen con todos los atributos para ofrecer el servicio de contact center de las cuales el 91% estarían dispuestas y en capacidad de contratar el servicio, es decir 1408 empresas conformarían la totalidad de la demanda insatisfecha.

Como también se había establecido se van a realizar 40 visitas mensuales a empresas (se considera visitas el acercamiento a una empresa en particular), en las que se ha establecido una meta de 10% de cierres efectivos de ventas, lo que se puede considerar como escenario conservador de acuerdo a una entrevista a profundidad con la Gerente de Ventas de Más Comunicación y Más BTL, Gabriela Mayorga²⁵.

El 10% proyectado de cierres efectivos por visitas de ventas, también presenta un sustento histórico afín a las ventas de servicios, según lo supo exponer el señor Jonathan Son²⁶, actual Director de Planeación Estratégica de Seguros Oriente S.A.

Al fin del primer año considerando el nivel de efectividad se tendrán como clientes a 48 empresas es decir se podrá satisfacer a un 3,41% de la demanda insatisfecha, y cabe señalar que el nivel (visitas y efectividad) se mantendrá para el segundo y tercer año como mínimo ya que solamente con el número de empresas que se tienen al momento nos tomaría 3 años el realizar la totalidad de visitas.

²⁵ Gabriela Mayorga, Gerente Ventas Grupo Más, Ex – Gerente de Ventas de Ecuaooffset, Ex - Gerente General de Santé, Ex - Gerente de Producto Revista Hogar (Editores Nacionales S.A.) Celular: 0984509565

²⁶ Jonathan Son, Director de Planeación Estratégica Seguros Oriente S.A., Director de Auditoría Plexus, Celular: 0987006973

Para determinar el tamaño óptimo del proyecto y poder satisfacer el porcentaje de demanda insatisfecha descrita anteriormente, se debe tener en cuenta los siguientes postulados:

- ✓ El 51% de los clientes prefieren el pago mediante fee mensual, 28% por proyecto y el 12 % por el número de llamadas (inbound u outbound)
- ✓ El 50% de los clientes conocen que el contacto telefónico es el primer medio de comunicación con sus clientes, el correo electrónico y el internet tienen un 42% en conjunto.
- ✓ Se considerará que la inversión realizada en marketing (campañas internet, anuncios impresos y eventos) además de crear un posicionamiento de marca, también atraerá a clientes nuevos.
- ✓ Las empresas medianas tienen en promedio 1.5 campañas y/o promociones durante el año que pueden ser explotadas por el call center.
- ✓ La demanda se estabilizará a partir del cuarto año, y de esta manera tener un escenario conservador.

5.1.2 Localización

5.1.2.1 Macro localización de las posibles ubicaciones del proyecto

A continuación se detalla las tres principales locaciones para el establecimiento del proyecto:

CUADRO #17 Locaciones del Proyecto

SITIO 1:	SITIO 2:	SITIO 3:
País: Ecuador	País: Ecuador	País: Ecuador
Provincia: Pichincha	Provincia: Pichincha	Provincia: Pichincha

Cantón: Quito Parroquia: Benalcázar Av. de los Shyris y Bélgica	Cantón: Quito Parroquia: Benalcázar Gregorio Munga y Gaspar de Villarroel	Cantón: Quito Parroquia: Benalcázar Av. Amazonas e Isla Floreana
---	---	--

FUENTE Y ELABORACIÓN: José Caicedo

GRAFICO #15 Mapa De La Provincia De Pichincha



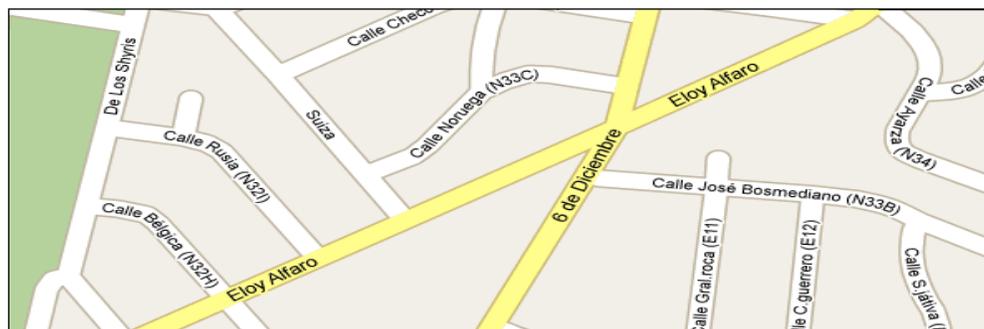
Fuente: www.in-quito.com

5.1.2.2 Micro localización de las posibles ubicaciones del proyecto

5.1.2.2.1 Sitio 1:

Avenida de los Shyris N32-45 y Bélgica

GRAFICO #16 Emplazamiento Sitio 1



Fuente: www.google.com/maps

5.1.2.2.2 Sitio 2:

Gregorio Munga 133 y Gaspar De Villarroel

GRAFICO #17 Emplazamiento Sitio 2



Fuente: www.google.com/maps

5.1.2.2.3 Sitio 3:

Av. Amazonas N41-76 e Isla Floreana

GRAFICO #18 Emplazamiento Sitio 3



Fuente: www.google.com/maps

5.1.2.3 Factores de localización

A continuación se muestran los factores de localización más importantes para el establecimiento físico del proyecto, así como los parámetros de evaluación.

CUADRO #18 Factores De Localización

FACTORES CRÍTICOS O IMPRESCINDIBLES
1. Capacidad del Local
2. Costo del local
3. Ubicación céntrica
FACTORES NO CRÍTICOS O IMPORTANTES
4. Vías de acceso o Salida
5. Capacidad de Estacionamiento
6. Seguridad del Sector
FACTORES COADYUVANTES O ADICIONALES
7. Tráfico vehicular
8. Tráfico peatonal
9. Iluminación del Sector

Fuente: Sáenz Rodrigo, Manual de Preparación y Elaboración de Proyectos Ed. 2
Elaboración: José Caicedo

CUADRO #19 Parámetros de Evaluación Localización

CALIFICACIÓN	PARÁMETRO EVALUACIÓN
0	Pésimo
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Fuente: Sáenz Rodrigo, Manual de Preparación y Elaboración de Proyectos Ed. 2
Elaboración: Integrantes del Grupo

Para calificar a los posibles sitios de ubicación se ha destinado una leyenda explicativa a cada uno de los puntajes que se otorgan a los factores

1.- Capacidad del Local: para que el personal se encuentre cómodo, y tener espacio para oficinas y una sala de reunión.

- Hasta 400 metros cuadrados de construcción 4
- Hasta 300 metros cuadrados de construcción 3
- Hasta 250 metros cuadrados de construcción 2

- Hasta 200 metros cuadrados de construcción 1

2.- Costo del Local: es importante ya que, aumenta los costos fijos y encarece el costo final del servicio a los clientes.

- Cesión Gratuita o canje 4
- De US\$ 1 a US\$ 500 3
- De US\$ 500 a US\$ 1000 2
- De US\$ 1000 a US\$ 1500 1
- Más de US\$ 1500 0

3.- Ubicación céntrica: este factor incide directamente en la distancia a recorrer en las visitas a clientes y en el personal que tiene que trabajar en el proyecto.

- Sector la Carolina 4
- Sector Estadio Olímpico 3
- Sector Financiero 2
- Sector Plaza de Toros 1

4.- Vías de Acceso a Salida: es importante la fluidez vehicular para la comodidad y confort de los empleados y los clientes.

- 3 vías de acceso 4
- 2 vías de acceso 3

- 1 vía de acceso 1

5.- Capacidad de Estacionamiento: debido a las visitas de los clientes y poder brindar este servicio cada vez más complicado en la ciudad.

- Más de 15 automóviles 4
- De 10 a 15 automóviles 3
- De 5 a 10 automóviles 2
- De 0 a 5 automóviles 1

6.- Seguridad del Sector: para que la gente se sienta segura sin miedo a ser asaltada, se debe poner guardias o ubicarle en un sector que ya exista guardianía

- 4 guardias en el sector 4
- 3 guardias en el sector 3
- 2 guardias en el sector 2
- 1 guardia en el sector 1
- No existe servicio de guardianía 0

7.- Tráfico vehicular: nos parece un factor crítico porque si los consumidores potenciales transitan por el lugar lo van a conocer más rápidamente.

- De 0 a 20 automóviles cada 30 minutos 0
- De 50 a 100 automóviles cada 30 minutos 1

- De 100 a 150 automóviles cada 30 minutos 2
- Más de 150 automóviles cada 30 minutos 4

8.- Tráfico Peatonal: No es tan importante porque los peatones por lo regular son vecinos del local y no generan mucha demanda o a su vez ya son clientes.

- De 0 a 25 peatones cada 30 minutos 0
- De 25 a 50 peatones cada 30 minutos 1
- De 50 a 75 peatones cada 30 minutos 2
- De 75 a 100 peatones cada 30 minutos 3
- Más de 100 peatones cada 30 minutos 4

9.- Iluminación del Sector: no es crítico porque la iluminación del local sería suficiente, y se debe tomar en cuenta que en la zona urbana de Quito existe muy pocos sectores que no poseen este servicio básico.

- Alta iluminación 4
- Mediana iluminación 3
- Baja iluminación 2
- No existe iluminación 0

Para poder comparar las puntuaciones de los diferentes lugares se ha realizado un cuadro comparativo entre los 3 emplazamientos, al máximo puntaje a obtenerse es de 36 puntos, dados 9 factores con un puntaje óptimo de 4 puntos.

CUADRO #20 Calificación Acumulada de Localización

CALIFICACIÓN ACUMULADA	PARÁMETRO EVALUACIÓN
0 a 10	Pésimo
11 a 20	Malo
21 a 25	Regular
26 a 30	Bueno
31 a 36	Excelente

Fuente: Sáenz Rodrigo, Manual de Preparación y Elaboración de Proyectos Ed. 2

Elaboración: José Caicedo

A continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo:

CUADRO #21 Resumen de puntajes obtenidos de los factores de localización

Factores de Localización	Sitio 1	Sitio 2	Sitio 3
Factores Críticos o Imprescindibles	7	7	5
Capacidad del Local	3	3	3
Costo del Local	0	1	1
Ubicación céntrica	4	3	1
Factores No Críticos o Importantes	10	11	9
Vías de acceso o Salida	4	4	4
Capacidad de Estacionamiento	2	4	2
Seguridad del Sector	4	3	3
Factores Coadyuvantes o Adicionales	11	12	11
Tráfico Peatonal	4	4	4
Tráfico Vehicular	4	4	4
Iluminación del Sector	3	4	3
TOTAL	28	30	25

Fuente: Sáenz Rodrigo, Manual de Preparación y Elaboración de Proyectos Ed. 2

Elaboración: José Caicedo

5.1.2.4 Localización Óptima del proyecto

Dos lugares estudiados han demostrado tener una calificación buena y una tiene calificación regular por lo que el proyecto podría ejecutarse en cualquier de los 2 sitios “buenos”, sin embargo, el sitio 2, situado en la calle Gregorio Munga y Gaspar De Villarroel, tiene un costo de \$1,200.00 mensuales y ha obtenido el mayor puntaje (30 puntos) por lo que este resulta ser el local más apropiado para la instalación del proyecto.

5.2 ANÁLISIS DE TECNOLOGÍA

El proveedor que va a proporcionar la asesoría en la instalación de los equipos, junto con el software y varios de los activos que se van a adquirir es Megatelcon S.A., quien también entregará el soporte de la herramienta Elastix²⁷ que será la plataforma de trabajo de Call Amigo.

Elastix es una herramienta con una amplia funcionalidad para soluciones de telefonía IP basado en Linux²⁸ y Asterix²⁹, que ha sido nominada a premios en varias ocasiones (2007, 2008 y 2009) y ganadora de su categoría en el 2012³⁰.

La aplicación es muy flexible lo cual permite la creación de módulos de reportación personalizados, además de que el crecimiento de la red telefónica solo se limita a la capacidad del hardware, el cual es estándar y de bajo costo, por último no se necesita pagar licencias para usar un número determinado de extensiones.

A continuación se detalla un listado con descripciones breves de las más importantes funcionalidades que ofrece la central telefónica, que además se usarán como estrategia de ventas, donde cabe señalar que si se requieren funciones adicionales o customizaciones a las existentes actualmente, se pueden desarrollar sin mayores inconvenientes:

- **Voicemail o Buzón de voz:** el usuario puede revisar sus mensajes desde otra extensión, llamada externa o una aplicación web, y recibir notificaciones vía SMS o mail.

²⁷ www.palosanto.com

²⁸ www.linux.org (Software libre de sistema operativo)

²⁹ www.asterix.org (Software libre que proporciona funcionalidades de una central telefónica)

³⁰ <http://sourceforge.net/blog/elastix-project-of-the-month-april-2012>

- **Fax a email:** la central puede recibir faxes sin necesidad de un fax independiente, el mismo que puede enviarse a un correo electrónico en formato .pdf o Word.
- **Envío de fax:** se pueden enviar directamente a la central con el archivo y el número a donde debe llegar el fax y esta le notificará cuando el fax se haya enviado.
- **Soporte para softphones:** permite conectar a una PC para que funcione como un teléfono convencional con manos libres.
- **Consola de operador:** es una herramienta que permite observar las extensiones ocupadas y mantener control del personal.
- **IVR o recepcionista digital:** permite que las llamadas se atiendan automáticamente, permitiendo interacción con el sistema en el menú de navegación, enrutamiento de llamadas, ejecutar acciones con el teclado, y entrelazar comandos.
- **Soporte para horarios de atención:** configuración de horarios para no perder clientes con mensajería específica y redirección de llamadas a telefonía celular o si se desea envíos vía roaming fuera del país.
- **Interfase de configuración web:** permite administrar la central de manera remota para facilidad del cliente.
- **Salas de conferencia:** permite hacer reuniones virtuales entre extensiones o con llamadas externas.
- **Music hold on:** permite poner música de fondo en llamadas de espera, o presentar al oyente nuevas ofertas del cliente.
- **Integración con bases de contactos de correo:** permite marcar a los teléfonos de los contactos almacenados en la base del correo electrónico.

- **Soporte Multiempresa:** se puede definir varios menús de voz para que si las llamadas son para una u otra empresa los mensajes sean diferentes.
- **Grabación de llamadas:** permite grabar llamadas inbound u outbound o escucharlas sin ser detectado.
- **Parqueo de llamadas:** permite enviar llamadas a otra extensión como una llamada “en espera” para contestarla en otro espacio físico si es necesario.
- **Call pickup:** permite atrapar llamadas de una extensión en otra diferente.
- **Límites de tiempo:** se puede limitar el tiempo de llamas como medida de control.
- **Least cost routing:** envía las llamadas por la troncal menos costosa, por ejemplo las llamadas a celular se pueden enviar por la base celular de la empresa.
- **Interconexión entre PBXs:** permite interconectar PBXs entre sí mediante comunicación IP, para conectar la oficina matriz y las sucursales, y convertirlas en llamadas “internas” bajando costos.
- **Reportación avanzada:** permite generar reportes detallados de las llamadas de cada usuario (contestadas o no, duración, fechas, etc.)
- **Billing:** define costos por conexión y duración, con sus respectivos reportes para mejor control.

Cabe señalar que adicionalmente a todas las funcionalidades que se han detallado, el software tiene soporte para realizar campañas específicas, puede asociar formularios a las campañas y acoplar scripts para las mismas, si se junta a un software de CRM.

5.3 INVERSIONES EN ACTIVOS

Para realizar las inversiones necesarias, debemos partir de que el cliente requiere un asesor en servicios de tecnología y telefonía que pueda proveer soluciones robustas con

valor agregado, de calidad y a un bajo costo, para lo cual la empresa debe contar con el recurso humano, software y hardware adecuado con el cual se pueda crear la sinergia necesaria para identificar el alcance que el consumidor requiere y así brindar las soluciones e ideas que beneficien la relación entre las partes.

Todos los activos que se detallan en el presente numeral han pasado por una revisión previa del proveedor de software, de esta manera nos aseguramos que cumplen con los requisitos que se necesitan para cumplir con los objetivos planeados en el presente estudio.

Los activos que deben ser adquiridos se han dividido en tres grandes grupos según su funcionalidad principal: Equipos Electrónicos y de Computación, Software; y, Muebles y Enseres, el detalle de los mismos se muestra a continuación.

CUADRO #22 Inversión en Equipos Electrónicos y de Computación

EQUIPOS ELECTRONICOS Y DE COMPUTACION					
#	Detalle	Descripción	Cantidad	Costo	Valor Total
1	Clon Core I3	Windows 7, 64X, 4 GB, Disco 500G, Mainboard Intel, incluye monitor	20	700.00	14,000.00
2	Lenovo Core I5	Windows 7, 64X, 6 GB, Disco 500G, Unidad óptica, Tarjeta de red	3	1,400.00	4,200.00
3	Teléfono Diadema Operativos	Telephone IP, Yealink SIPT20P, 2 LAN	16	250.00	4,000.00
4	Servidor Robusto	Servidor de Call Amigo Hewlett Packard Modelo G7	1	10,000.00	10,000.00
5	Data Center (Router Connectivity)	Globalcrossing incluye Aire Acondicionado, UPS, Seguridad Física y Piso Falso	1	12,000.00	12,000.00
6	Cableado estructurado	Para energía y datos (incluye mano de obra y materiales)	1	8,000.00	8,000.00
7	Teléfonos oficina	Teléfono IP, Yealink SIPT20P, 2 LAN (sin diadema)	7	200.00	1,400.00
				TOTAL	53,600.00

FUENTE: Megatelcon S.A.
ELABORACION: José Caicedo

CUADRO #23 Inversión en Software

SOFTWARE					
#	Detalle	Descripción	Cantidad	Costo	Valor Total
1	Eyebeam 1.5 Enhanced	Aplicación de enlace entre Computador y Teléfono Diadema	16	100.00	1,600.00
2	Certificación Elastix	Aplicación de Software para servidor instalado en el cliente	2	3,500.00	7,000.00
3	Sugar CRM	Implementación, Capacitación y Automatización de campañas de Marketing (direcciona, SMS, mailing)	1	12,000.00	12,000.00
4	Licencia	Office 2010 Pymes	23	250.00	5,750.00
5	Licencia	Windows 7 64X	20	200.00	4,000.00
				TOTAL	30,350.00

FUENTE: Megatelcon S.A.

ELABORACION: José Caicedo

CUADRO #24 Inversión en Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES					
#	Detalle	Descripción	Cantidad	Costo	Valor Total
1	ADMINISTRATIVOS	Estación Gerencial (incluye silla gerencial, escritorio con gavetas, 2 sillas visita)	1	700.00	700.00
2		Estación Jefatura (incluye silla, escritorio con gavetas, 2 sillas visita)	4	500.00	2,000.00
3		Estaciones Asistente Crescente D/D 1.50 x 1.50 (silla y gavetas)	2	300.00	600.00
4		Sillas Troya II con brazos fijos base nylon (sala reuniones)	8	120.00	960.00
5		Mesa reuniones	1	600.00	600.00
6		Archivadores Aéreos Tool Troquelado	6	150.00	900.00
7	CALL CENTER	Estaciones Operativas D/D 1.20 x 0.60	16	300.00	4,800.00
8		Pantallas vidrio arenado	16	100.00	1,600.00
9		Sillas Troya I con brazos fijos base nylon	16	100.00	1,600.00
10		Divisiones	6	150.00	900.00
				TOTAL	14,660.00

FUENTE: Mueblima S.A.

ELABORACION: José Caicedo

5.4 SUMINISTROS

Los gastos que deberán cancelarse durante el primer año a los proveedores que suministrarán servicios y/o productos a Call Amigo, para que este a su vez cumpla con la entrega de servicio al cliente final se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO #25 Detalle Suministros del Proyecto

SUMINISTROS						
#	Proveedor	Detalle	Frecuencia		Costo	Valor Total
1	PuntoNet	Enlace entre Call Amigo y Cliente 1,5 MB (por cliente)	Mensual	12	140.00	1,680.00
2	Abs Computer	Mantenimiento Servidor Call Amigo (2do año)	Anual	1	1,800.00	1,800.00
3	Firmesa	Mantenimiento Data Center (2do año)	Anual	1	2,000.00	2,000.00
4	Conecel	Base Celular para manejo Sugar CRM	Mensual	12	150.00	1,800.00
5	CNT	Facturación mensual corporativa	Mensual	12	100.00	1,200.00
6	Punto Net	Internet Wireless	Mensual	12	150.00	1,800.00
7	EEQ	Facturación mensual corporativa	Mensual	12	250.00	3,000.00
8	CNT	Enlace SIP PBX. (recepción y realizar llamadas)	Mensual	12	1,200.00	14,400.00
9	EMAAP	Facturación mensual corporativa	Mensual	12	60.00	720.00
10	Juan Marcet	Suministros de oficina (varios)	Mensual	12	120.00	1,440.00
					TOTAL	29,840.00

FUENTE: Proveedores Varios
ELABORACION: José Caicedo

5.5 ANALISIS Y PROYECCION DE VENTAS

Partiendo de la información obtenida en el estudio de mercado conocemos que existen 4 estructuras principales de costos que poseen los consumidores (fee mensual, por resultados, por proyectos, y por número de llamadas), por lo tanto la proyección de ventas se realizarán bajo este concepto, no obstante cabe señalar que las ventas por resultados y por proyectos se unificarán por la similitud operativa que poseen.

Con los datos obtenidos podemos determinar que para el fin del primer año se atenderán a 48 clientes, en el año 2 se tendrán 96 clientes, y a fines del tercer año se cerrarán 144 clientes (a partir de este año se estabiliza el número de clientes); de los cuales un 58% serán con Fee mensual, un 33% serán con proyectos, y un 9% por número de llamadas; estos porcentajes se mantendrán para las proyecciones de ventas de los 5 años.

Cabe señalar que para objeto del presente estudio, las ventas han sido crecientes y escalonadas mensualmente para no “inflar” las mismas y de esta manera mostrar los datos de ventas lo más ajustados posible.

La tarifa o fee mensual que se cobrará es de \$800,00 dólares donde este valor incluye el costo del enlace que se tendrá entre el cliente y Call Amigo, el costo promedio que se cobrará a las empresas que deseen realizar proyectos puntuales en el año será de \$1,200.00 dólares, y por último las empresas que deseen contratar el servicio de call center por número de llamadas pagarán \$0,45 centavos por cada una de ellas (90% del costo de la competencia).

Para establecer el esquema de costos del servicio, se tomaron como referencia dos cotizaciones de los proveedores Externsolut del Ecuador (USD\$930) y TSC S.A. (USD\$850), los cuales brindan servicios similares a Call Amigo; de estas dos cotizaciones, se realizó un promedio simple y se determinó que para ingresar al mercado el precio debería ser el 90% de este resultado, ya que el mercado objetivo tiene una menor capacidad adquisitiva por el segmento en que se encuentra y por su nivel de ventas.

Una vez mostradas las premisas, a continuación se muestra un resumen de las ventas del proyecto al fin de los primeros 5 años.

CUADRO#26 Proyección de Ventas del Proyecto

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EMPRESAS CON VENTAS FEE MENSUAL	28	56	84	84	84
EMPRESAS CON VENTAS POR PROYECTOS/RESULTADOS	16	32	48	48	48
EMPRESAS CON VENTAS POR # DE LLAMADAS	4	8	12	12	12
COSTO PROMEDIO DEL FEE MENSUAL	800	800	800	800	800
COSTO PROMEDIO POR PROYECTO / RESULTADOS	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
COSTO PROMEDIO POR LLAMADAS EFECTIVAS	0.45	0.42	0.44	0.46	0.49
NUMERO DE LLAMADAS PROMEDIO (EMPRESAS MEDIANAS)	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
VENTAS FEE MENSUAL	163,200	432,000	700,800	806,400	806,400
VENTAS POR PROYECTOS/RESULTADOS	19,200	38,400	57,600	57,600	57,600
VENTAS POR NUMERO DE LLAMADAS	21,600	56,160	90,720	103,680	103,680

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORACION: JOSE CAICEDO

Adicionalmente se presenta el cuadro con el crecimiento por número de clientes que se cerrarán mes a mes y que se replicará para cada año de ventas hasta el año tres, ya que a partir de este año se estabilizará el número de clientes atendidos.

CUADRO#27 Crecimiento Anual por número de clientes

CRECIMIENTO EMPRESAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
EMPRESAS CON VENTAS FEE MENSUAL	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
EMPRESAS CON VENTAS PROYECTOS/RESULTADOS	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
EMPRESAS CON VENTAS NUMERO DE LLAMADAS	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORACION: JOSE CAICEDO

5.6 IMPACTO AMBIENTAL

5.6.1 Clasificación Ambiental Del Proyecto

Para los Call Centers la clasificación del impacto ambiental de acuerdo a Clasificación Industrial Internacional Uniforme³¹ (CIIU) es la siguiente:

Sección N: Actividades de servicios administrativos y de apoyo

División 82: Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas

Grupo 822: Actividades de centros de llamadas

Con estos datos revisamos la ordenanza 213 del Distrito Metropolitano de Quito³² y las respectivas normas técnicas del título V “Del Medio Ambiente” del Código Municipal³³

³¹ http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

para corroborar los impactos que puede tener la instalación del proyecto y podemos concluir que el CIU de Call Amigo no consta dentro de los documentos analizados por lo tanto, no riesgoso para el medio ambiente.

Adicionalmente se conoce que no se encuentra dentro de los emisores de desechos peligrosos, inflamables, corrosivos, tóxicos, infecciosos o reactivos; y tampoco incumple con la emisión de sustancias tóxicas inorgánicas.

5.6.2 Evaluación Ambiental

A pesar de lo descrito en el literal 5.6.1 del presente capítulo, se ha optado por utilizar la Matriz de Leopold³⁴ en la que se puede identificar el impacto sobre cada factor ambiental considerado. Los impactos ambientales de Call Amigo fueron identificados y valorados de acuerdo al alcance de los efectos producidos.

³² <http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ordenanza-213-Distrito-Metropolitano-Quito.html>

³³ http://www.ecuadorambiental.com/doc/normas_tecnicas.pdf

³⁴ <http://www.slideshare.net/slawkosysak69/matriz-de-leopold-def>

CUADRO #28 Matriz de Leopold

MEDIO AMBIENTE			PROCESO DE COMPRA DE ACTIVOS Y SUMINISTROS		PROCESO DE PUBLICIDAD Y OPERACIONES		PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL SERVICIO DE CALL AMIGO		NÚMERO DE IMPACTOS POSITIVOS	NÚMERO DE IMPACTOS NEGATIVOS
MEDIO	COMPONENTE	FACTOR AMBIENTAL	facturas, transporte, entrega de bienes y/o servicios)	Emisión de órdenes de compra de acuerdo al precio y servicio solicitado.	Recepción de los productos, procesos operativos y de sistemas.	Estrategias de ventas y mercadotecnia para atraer nuevos clientes.	Oferta de productos y servicios a clientes, tanto en visitas como vía telefónica en horarios extendidos.	Cierre de la venta, emisión de facturas y despacho de productos (hardware).		
MEDIO FÍSICO	ATMÓSFERA	AIRE							0	0
	AGUA	SUPERFICIAL							0	0
		SUBTERRÁNEA							0	0
	SUELO	SUELO							0	0
		PAISAJE							0	0
MEDIO BIÓTICO	FLORA	ARBÓREAS							0	0
		ARBUSTIVAS							0	0
		VEGETAL							0	0
	FAUNA	TERRESTRE							0	0
		ACUÁTICA							0	0
SOCIAL	CALIDAD DE VIDA	SALUD					(-)		0	1
		EMPLEO	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	6	0
	ACTIV. PRODUCTIVAS		(+)	(+)	(+)	(+)	(+)		5	0
TOTAL IMPACTOS POSITIVOS			2	2	2	2	2	1	11	
TOTAL IMPACTOS NEGATIVOS			0	0	0	0	1	0		1

FUENTE: Matriz de Leopold

ELABORACIÓN: José Caicedo

5.6.3 Valoración de los impactos ambientales

Una vez realizada la matriz de Leopold, se debe realizar la valoración de forma cualitativa y cuantitativa, esto se realiza en función del grado de incidencia o intensidad de la acción producida, así como de la caracterización del efecto que responde a los atributos como intensidad, extensión, momento, persistencia, reversibilidad, recuperación, sinergia, acumulación, periodicidad, y efecto.

Para la calificación de los impactos se han tomado en cuenta varias consideraciones para obtener resultados objetivos de acuerdo a las condiciones actuales del sitio del proyecto.

Se tomarán en cuenta los siguientes criterios para la clasificación de los impactos:

CUADRO #29 Criterios de análisis del impacto ambiental

Item	Detalle	Pts.	Item	Detalle	Pts.
Intensidad	Baja	1	Recuperación	Recuperación inmediata	1
	Media	2		Recuperable mediano plazo	2
	Alta	4		Mitigable	4
	Muy Alta	8		Irrecuperable	8
Extensión	Puntual	1	Momento	Largo Plazo	1
	Parcial	2		Mediano Plazo	2
	Extenso	4		Inmediato	4
Reversibilidad	Reversible	1	Sinergia	Sin Sinergismo	1
	Poco Reversible	2		Sinérgico	2
	Irreversible	4		Muy Sinérgico	4
Acumulación	No Acumulativo	1	Efecto	Indirecto	1
	Acumulativo	4		Directo	4
Periodicidad	Irregular	1	Persistencia	Fugaz	1
	Periódico	2		Temporal	2
	Continuo	4		Permanente	4

FUENTE: Matriz de Leopold
ELABORACION: José Caicedo

La matriz de evaluación nos da como resultado los valores de la importancia y magnitud de los impactos sobre el ambiente con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$I = \pm (i + 2EX + MO + PE + RV + SI + AC + EF + PR + MC)$$

Donde:

I	=	Importancia del impacto	i	=	Intensidad
EX	=	Extensión	MO	=	Momento de manifestación
PE	=	Periodicidad	RV	=	Reversibilidad
SI	=	Sinergia	AC	=	Acumulación
EF	=	Efecto	PR	=	Periodicidad
MC	=	Recuperación			

$$M = 0.3i + 0.4EX + 0.3PS$$

Donde:

M	=	Magnitud	PS	=	Persistencia
---	---	----------	----	---	--------------

Una vez calculados la importancia y magnitud de los impactos ambientales significativos, se procede a la multiplicación de estos dos valores. Mediante esta operación se obtiene el valor final que adopta cada uno de los impactos, los cuales se reflejan en la siguiente matriz:

CUADRO #30 Resultados Matriz de Leopold

MEDIO AMBIENTE			PROCESO DE COMPRA ACTIVOS Y SUMINISTROS		PROCESO DE PUBLICIDAD Y OPERACIONES		PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL SERVICIO DE CALL AMIGO		NÚMERO DE IMPACTOS POSITIVOS	NÚMERO DE IMPACTOS NEGATIVOS
MEDIO	COMPONENTE	FACTOR AMBIENTAL	CONTACTO CON LOS PROVEEDORES (emisión de facturas, transporte, entrega de bienes y/o servicios)	Emisión de órdenes de compra de acuerdo al precio y servicio solicitado.	Recepción de los productos, procesos operativos y de sistemas.	Estrategias de ventas y marketing para atraer nuevos clientes.	Oferta de productos y servicios a clientes, tanto en visitas como vía telefónica en horarios extendidos.	Cierre de venta, emisión de facturas y despacho de productos (hardware).		
MEDIO FÍSICO	ATMÓSFERA	AIRE							0	0
	AGUA	SUPERFICIAL							0	0
		SUBTERRÁNEA							0	0
	SUELO	SUELO							0	0
		PAISAJE							0	0
MEDIO BIÓTICO	FLORA	ARBÓREAS							0	0
		ARBUSTIVAS							0	0
		VEGETAL							0	0
	FAUNA	TERRESTRE							0	0
		ACUÁTICA							0	0
SOCIAL	CALIDAD DE VIDA	SALUD					(-220)		0	-220
		EMPLEO	(+255)	(+34)	(+40)	(+40)	(+45)	(+115)	529	0
	ACTIV. PRODUCTIVAS		(+93)	(+42)	(+58)	(+60)	(+80)		333	0
	TOTAL IMPACTOS POSITIVOS		348	76	98	100	125	1	862	
TOTAL IMPACTOS NEGATIVOS		0	0	0	0	-220	0		-220	

FUENTE: Matriz de Leopold

ELABORACIÓN: José Caicedo

Como se puede observar en el cuadro final, los impactos negativos son proporcionalmente 4 veces menores a los positivos, por lo que la conclusión final es que el proyecto es bastante viable debido al beneficio que trae al medio ambiente.

5.7 FLUJOGRAMA DEL SERVICIO

Para comprender de mejor manera los servicios que Call Amigo puede ofrecer y/o brindar a los clientes, a continuación se muestra un gráfico explicativo que fue realizado de manera personalizada para el proyecto.

GRAFICO#19 Flujoograma de Servicios Call Amigo



FUENTE Y ELABORACIÓN: ELASTIX

El contact center tendrá 5 actividades principales que generan ingresos y por lo tanto costos al proyecto: el telemarketing, el mailing, información vía web, el e-mailing personalizado y la logística de respuestas.

Dentro del telemarketing que es la actividad principal del proyecto, se subdivide en dos grandes actividades, el IVR o Interactive Voice Response (a donde se dirigen las llamadas del ACD según las necesidades de cada cliente), que enlaza respuestas predeterminadas de acuerdo a las características del usuario del Call Center (muy usado para clientes de servicios); y, las operadoras en vivo con las cuales la interacción es mayor y se prestan para muchas respuesta abiertas.

El E-Mailing (personalizado) y el mailing (base amplia de datos) que son los servicios donde se quiere atacar a los clientes del usuario del call center a tarves de correos electrónicos con planes de descuentos, ofertas, recordación de marca, o mercadeo en general, y en los cuales no se necesitan operadores telefónicos.

La web que se pone en uso básicamente cuando el cliente ya conoce al proveedor, y desea contratar servicios (e-bill) en su página de internet. Este servicio se da cuando el call center posee un link dentro de la página web del cliente y se direccionan los servicios de facturación, post-venta, o cualquier servicio adicional contratado.

Y por último las respuesta lógicas en las cuales si se requiere un servicio de operadores telefónicos para solventar inquietudes particulares y predeterminadas por el cliente del call center, por ejemplo servicios de auxilio mecánico inmediato, auxilio de hogar (electricidad, plomería, etc.), así como también recordaciones de cuentas por vencer, seguimientos a requerimientos del usuario, etc.

5.8 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y MANEJO DEL PERSONAL

5.8.1 Marketing directo

La estrategia de comunicación de Call Amigo tiene como fundamento conectarse directamente con sus clientes, conociendo que los potenciales clientes del contact center surgirán a través de la formación de una completa base de datos de empresas medianas en la ciudad de Quito, donde está localizado su nicho de mercado.

Call Amigo busca a través del marketing directo, “las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes.”³⁵

Los medios de marketing directo que la empresa utilizará luego de completar su base de datos de empresas medianas con sus respectivos giros de negocio son:

- a) Marketing Telefónico: contactando a las personas responsables de contratar el servicio de call center en las empresas seleccionadas, seguido por la visita personal al cliente.
- b) Marketing por correo directo: promocionando los servicios de contact center a sus potenciales clientes de acuerdo a su giro de negocio.
- c) Marketing en línea: promocionando los servicios personalizados/customizados de contact center a empresas medianas a través de la página web, ligada también a mailings.

³⁵ Kotler y Armstrong. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de, Prentice Hall, Págs. 533-546

Otro de los objetivos es utilizar la herramienta de Marketing en línea o cybermarketing para potencializar la interacción con los clientes; ya que actualmente el cambio en la tecnología y sobretodo el crecimiento de las redes sociales, hacen indispensable que participemos en publicidad dentro de ellas.

La participación y actualización de la página web y perfil de redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr) de Call Amigo serán promovidas con blogs tecnológicos, tips de temas como servicio al cliente y tecnología, fotos de eventos en los que participe la empresa, entre otros; porque muchos expertos del marketing han identificado que la efectividad de la publicidad sobre el comportamiento de compra está disminuyendo y que actualmente las experiencias de otros consumidores son naturalmente más creíbles que la publicidad.³⁶

5.8.2 Relaciones públicas

Una estrategia fundamental de comunicación de Call Amigo son las relaciones públicas que basándonos en la definición de Kotler, es “la función de gerencia que evalúa las actitudes del público, identificando las políticas o procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para obtener la comprensión y aceptación.”

Se han definido crear estrategias de relaciones públicas tanto a nivel interno como externo, ya que como parte de retención de personal y cultura organizacional, se fomentará

³⁶ <http://www.marketingcomunidad.com/como-medir-el-ratio-de-aceptacion-en-campanas-de-marketing-directo.html#.UXGKPDePab0>

sistemas de comunicación de políticas internas, misión, visión y objetivos para obtener la aceptación y compromiso de su personal con la función y metas de la compañía.

Adicionalmente como parte de las relaciones públicas internas, se creará una página de la empresa en redes sociales enfocadas solo a los empleados para fomentar la participación, opiniones, debates acerca de temas relacionados con el negocio para así crear un ambiente de comunicación horizontal y motivar al personal.³⁷

Las relaciones públicas utilizadas como una estrategia de comunicación externa será enfocada en transmitir y al público la política de responsabilidad social de la empresa al ser auspiciantes de eventos y actividades relacionadas con el desarrollo tecnológico, así como social al contratar personas con capacidades especiales, ya que por el giro de negocio y características operativas, se puede contratar personas con discapacidad.

Estas acciones serán comunicadas a nivel de entrevistas o publlirreportajes en revistas ejecutivas que indirectamente promocionan a empresas con este tipo de acciones, y así proyectar una excelente imagen de Call Amigo, para que el mercado tenga conocimiento, opine y valore de manera positiva a la organización y, por lo tanto del servicio que se ofrece.

³⁷ Kreps, G. L. La comunicación en las organizaciones. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, 2005. – pp. 18 – 32

5.8.3 Manejo del Recurso Humano

Uno de los pilares fundamentales del éxito de un contact center es el correcto manejo del recurso humano, y en Call Amigo no será distinto ya que se enfocará en varios temas para motivar a sus empleados, reducir la rotación de personal, fortalecer su cultura organizacional y por ende potencializar su productividad y mantener un óptimo nivel de servicio.

El recurso humano en una empresa de contact center es uno de los factores que determinan una operación eficiente y exitosa, razón por la cual Call Amigo se guiará por los siguientes puntos para lograr un manejo adecuado de su recurso humano:

1. Eficaz proceso de selección:
 - a. Elaboración de perfiles adecuados y detallados para cada uno de los cargos, sobre todo para el de teleoperadores que usualmente es el que se ve más afectado por el porcentaje de rotación.
 - b. Entrevistas telefónicas y personales.
 - c. Test de aptitud para el cargo.
2. Capacitación y entrenamiento
 - a. Entrenamiento en técnicas de comunicación, servicio al cliente, y de perfiles de las empresas que son clientes definiendo los aspectos culturales.
 - b. Cursos de actualización de tecnología y servicio.
3. Motivación permanente
 - a. Creación de un sistema de reconocimiento, comunicación de logros y de satisfacción personal.

- b. Implementación de un sitio de comunicaciones (blog, redes sociales) que fomente la comunicación horizontal, opiniones, debates de temas relacionados con la empresa con el fin de escuchar a los empleados y fomentar su participación.
 - c. Reuniones periódicas con el supervisor para resolver inquietudes.
 - d. Plan de desarrollo de carrera para fomentar crecimiento dentro de la empresa.
4. Monitoreo de calidad y rendimiento
- a. Control de llamadas aleatorias
 - b. Grabaciones aleatorias
 - c. Coaching a nuevos operadores
5. Entrevistas de salida
- a. Conocer las razones de cambio de empleo.
 - b. Proveer capacitación a los supervisores acerca de coaching y mejoramiento de manejo de personal.

Cabe señalar que también se dictarán charlas de manera periódica que traten temas como fraudes telefónicos, invasión a la privacidad, defensoría del consumidor, como tratar con clientes molestos, entre otros.

CAPITULO 6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 MISION

La misión de una empresa indica las razones por las que una organización existe y para definirla se pueden tomar en cuenta varios elementos como los clientes, el producto o servicio, la tecnología, la rentabilidad, los valores, la ventaja competitiva, la imagen pública o sus trabajadores. Tomando en cuenta estos elementos se puede concretar la misión de la empresa detallando sus principales enfoques y motivos de funcionamiento³⁸.

Adicional a esto existen algunas interrogantes de la empresa que ayudan a definir una misión como por ejemplo:

- i. ¿Qué necesidades satisface?
- ii. ¿A quién intenta la organización servir?
- iii. ¿Cómo se pretende lograr los objetivos?
- iv. ¿Por qué existe la compañía?

Tomando en cuenta todos estos aspectos la misión de Call Amigo es:

“Brindar a nuestros clientes un servicio de contact center a un costo asequible con soluciones reales y rentables para su negocio, adaptadas sus necesidades, a través de una gestión rápida, clara y eficiente que genere valor a sus operaciones, productos y servicios”.

6.2 VISION

La visión está enfocada en un objetivo o imagen a largo plazo de la empresa que responde a la pregunta ¿Qué queremos crear o lograr?

³⁸ Espinosa de los Monteros, Armando. Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada. Innovación Editorial Lagares de México. Noviembre 2004.

Citando a Mateo y Valdano³⁹ “La visión es un viaje de la imaginación al mundo de los deseos, con el fin de movilizar los sentimientos en busca de una imagen de que seremos protagonistas en un plazo determinado.”

Tomando en cuenta estas definiciones y los objetivos estratégicos de Call Amigo a largo plazo, la visión es:

“En cinco años, ser percibidos como la mejor opción en servicios de contact center y marketing alternativo por empresas medianas en la ciudad de Quito, a través de nuestro destacado servicio, confiabilidad y flexibilidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

6.3 VALORES

La definición de valores en una organización es saber lo que está bien y lo que está mal y son creados para que se conviertan en la base para que una compañía perdure a pesar de los cambios de entorno. Existen tres razones para establecerlos: los clientes los demandan, los asociados los necesitan y la sociedad los espera⁴⁰.

La definición de valores de Call Amigo, han sido definidos tomando en cuenta el giro de negocio, sus necesidades, el perfil de cada uno de sus colaboradores y la esencia de sus objetivos.

Respeto: Reconocer y cuidar los intereses y sentimientos de todos, valorando la diversidad de ideas y opiniones.

³⁹ Mateo, J y Valdano J. Liderazgo. El País 1999.

⁴⁰ Espinosa de los Monteros, Armando. Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada. Innovación Editorial Lagares de México. Noviembre 2004.

Efectividad: encaminar los esfuerzos a los resultados y consecución de logros tomando decisiones acertadas.

Trabajo en equipo: Tener la habilidad de trabajar juntos, compartiendo, aprendiendo, y apoyándonos en la experiencia y conocimiento de todos.

Confianza: Contar el uno con el otro tanto a nivel interno y como con nuestros proveedores y clientes.

Calidad: ser una empresa eficiente, productiva y con altos estándares de servicio.

6.4 DESCRIPCIONES DE CARGOS Y FUNCIONES

A continuación se detallan los cargos del personal que va a laborar en Call Amigo:

Cargo	Gerente General
Ocupantes	1
Reporta	Accionistas
Supervisa	Contador Jefe de Ventas Jefe de Sistemas Asistente general Jefe de Operaciones
Estudios	MBA
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de resultados de la empresa - Elaboración e implementación de procedimientos y políticas a través de la empresa y sus diferentes áreas. - Revisiones periódicas de ventas y rentabilidad - Evaluación de negocios a largo plazo. - Evaluación y seguimiento de resultados del personal a su cargo. - Proyectar el presupuesto de ventas y de gastos de la empresa - Proponer la formulación de Planeamiento Estratégico, definiendo los objetivos y metas. - Autorizar los gastos e inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa. - Ejercer la representación administrativa y comercial de la empresa ante todo tipo de autoridades.

Cargo	Asistente de Gerencia
Ocupantes	1
Reporta	Gerente General
Supervisa	
Estudios	Título de tercer nivel
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de realizar actividades de apoyo administrativo de acuerdo a las necesidades de la Gerencia. - Redactar, recibir, digitar y archivar documentos. - Atender al público personal o telefónicamente. - Recibir y registrar llamadas y mensajes recibidos. - Mantener actualizada la agenda de la Gerencia, coordinando reuniones u otras actividades. - Controlar y administrar los suministros de oficina. - Recibir y administrar la correspondencia. - Realizar las actividades encomendadas por la Gerencia

Cargo	Contador
Ocupantes	1
Reporta	Gerente General
Supervisa	
Estudios	Título de tercer nivel en auditoria o contabilidad/CPA
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de registrar y controlar todas las operaciones contables y financieras. - Presentar estados financieros de manera oportuna para planificación y toma de decisiones. - Crear sistemas de control interno en todos los niveles con procedimientos contables. - Supervisar el proceso contable verificando saldos y movimientos. - Análisis y control de cuentas contables. - Realizar los informes periódicos establecidos por la ley. - Actualizar las informaciones acerca de normas, disposiciones, y procedimientos contables emitidas por las autoridades. - Realizar el control de ingresos y estimaciones presupuestarias. - Controlar el cumplimiento de obligaciones tributarias. - Determinar e implementar la política contable.

Cargo	Jefe de sistemas
Ocupantes	1
Reporta	Gerente General
Supervisa	
Estudios	Ingeniería en sistemas/TI
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la administración, evaluación, seguimiento y mantenimiento de los sistemas de información y servidores. - Controlar el funcionamiento de los sistemas informáticos de la empresa. - Brindar soporte y entrenamiento a todos los usuarios de la empresa. - Coordinar el mantenimiento oportuno de los equipos. - Conocer la actualización de hardware y software relacionados con las actividades de la empresa. - Implementar auditorías informáticas para el control de normas internas. - Mantener información actualizada (backups) - Facilitar la creación de reportes necesaria para el negocio. - Analizar las necesidades de soluciones tecnológicas o de equipamiento de la compañía.

Cargo	Jefe de Ventas
Ocupantes	1
Reporta	Gerente General
Supervisa	Ejecutivo de ventas
Estudios	Ingeniería Comercial o administración
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable de liderar las ventas de la compañía y la planificación y seguimiento de cumplimiento de objetivos establecidos del equipo de ventas y de la compañía. - Identificar oportunidades de negocio. - Visitar a los clientes potenciales para la empresa. - Realizar seguimiento a los clientes de la empresa e identificar sus necesidades. - Monitorear el desempeño y efectividad de la persona a su cargo. - Realizar acompañamiento y apoyo al personal de ventas. - Realizar informes de visitas, cierre de contratos, nuevos contactos. - Diseñar, ejecutar e implementar estrategias para obtener nuevos clientes o ampliar los servicios a clientes existentes.

Cargo	Jefe de Operaciones
Ocupantes	1
Reporta	Gerente General
Supervisa	Agentes de telemarketing
Estudios	Ingeniería en comunicación, mercadeo, administración
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección operativa de todas las personas del call center. - Estrategia y diseño de turnos y horarios. - Definición de los indicadores del call center. - Evaluación de desempeño de los agentes a su cargo. - Control de calidad del servicio de los agentes. - Seguimiento de los objetivos planteados por los clientes - Formación y selección de personal de telemarketing. - Gestión y control de incentivos. - Capacitación del equipo a su cargo. - Asegurarse el cumplimiento de políticas y procedimientos de la empresa. - Complementar o ayudar al departamento de asistencia técnica cualquier situación que pase dentro de este campo que afecte la productividad de los agentes.

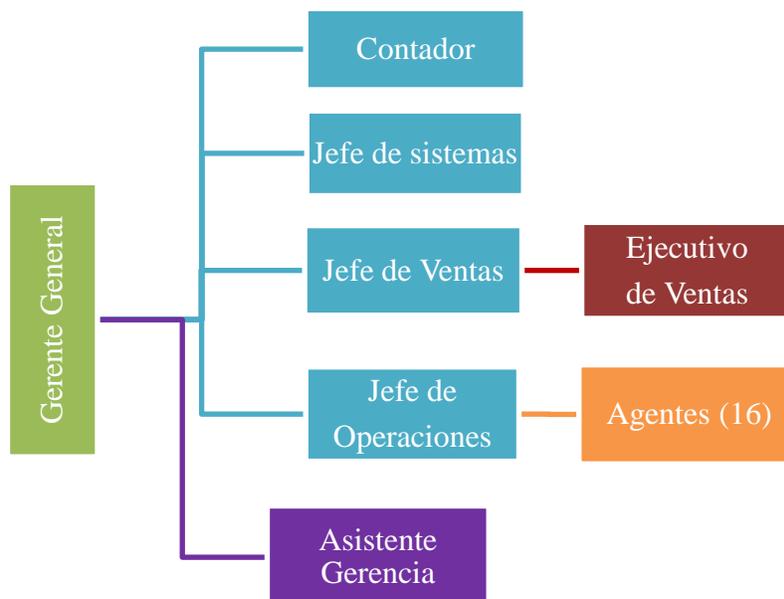
Cargo	Ejecutivo de Ventas
Ocupantes	1
Reporta	Jefe de Ventas
Supervisa	
Estudios	Ingeniería en comercial, administración , marketing
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Asumir un rol activo en la venta de servicios que ofrece la empresa. - Identificar las necesidades del cliente. - Implementar la estrategia de ventas adecuada por cliente presentando los servicios y beneficios que ofrece la empresa. - Lograr la comercialización exitosa de los servicios de la empresa - Cumplir con los objetivos propuestos por la empresa. - Presentar reportes de ventas y seguimiento de la gestión realizada. - Elaborar una cartera potencial de clientes. - Desarrollar relaciones con los clientes de la empresa. - Informar a su jefe directo de las necesidades del mercado.

Cargo	Agente de Telemarketing
Ocupantes	16
Reporta	Jefe de Operaciones
Supervisa	
Estudios	Estudios en administración y marketing
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir llamadas asociadas a los clientes con servicio de inbound. - Realizar llamadas a los clientes de las empresas con el servicio de outbound. - Ingresar los datos obtenidos en el sistema. - Verificar el funcionamiento del equipo y accesorios. - Realizar un reporte diario de actividades realizadas. - Prestar un servicio de calidad, atendiendo con cortesía a los usuarios. - Verificar y actualizar la información que necesita para su gestión diaria.

6.5 ORGANIGRAMA

A continuación se muestra el organigrama del proyecto:

GRAFICO #20 Organigrama



FUENTE Y ELABORACIÓN: José Caicedo

6.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FASE DE OPERACIÓN

Antes de poner en marcha el proyecto, se deben determinar las funciones primordiales de cada unidad pre-operativa, a continuación se las resume en base a las principales actividades:

Dirección del Proyecto: que estará encargada de la toma de decisiones con respecto a todo lo concerniente a la puesta en marcha del mismo, deberá efectuar y supervisar la programación del proyecto según lo establecido, se encarga de realizar las compras de activos, es el responsable de la planificación y definición de políticas, normas y leyes de la empresa.

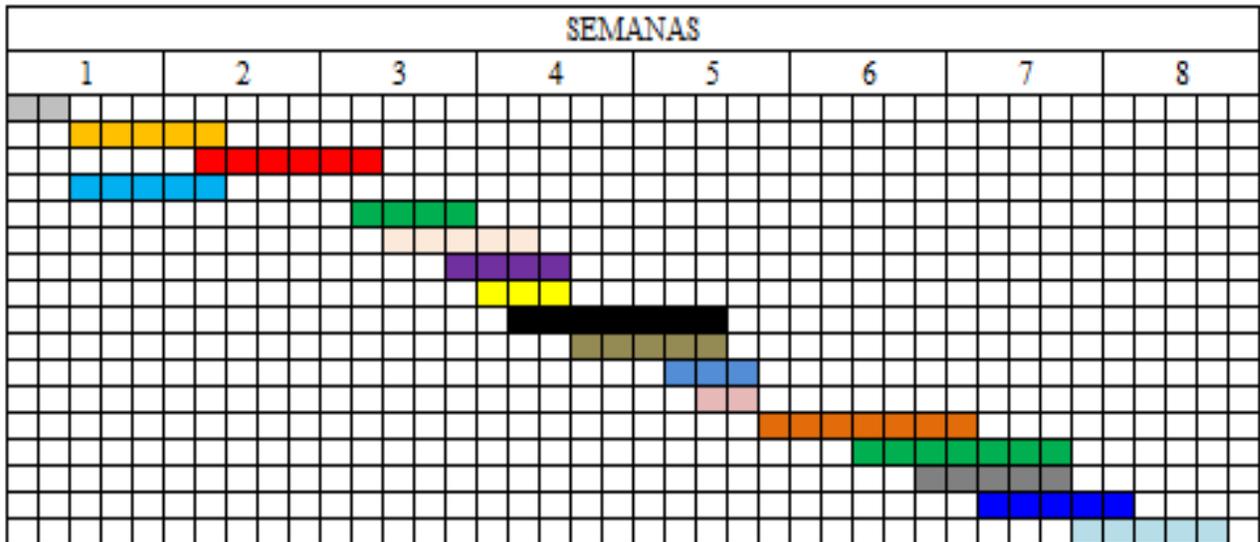
Asesoría Jurídica: que es responsable de prestar asesoría legal y tributaria, deberá realizar la constitución de la empresa, interpreta leyes, normas y contratos; y se encarga de elaborar junto a la dirección del proyecto, las leyes y normas para los empleados.

Contabilidad y Finanzas: elabora y presenta los balances previos a la ejecución a la dirección del Proyecto, sirve de apoyo para las proyecciones de ventas, costos, gastos y flujo de efectivo, presenta todos los balances de acuerdo a la periodicidad que sea necesaria para la evaluación de la rentabilidad de la empresa.

6.6.1 Diagrama de Gantt

A continuación se muestra la herramienta conocida como diagrama de Gantt sobre los tiempos de puesta en marcha del proyecto:

GRAFICO #21 Diagrama de Gantt



Total días: 39

- 1 Calificación de la idea y toma de decisión
- 2 Descripción del proyecto y objetivos
- 3 Análisis de la demanda y tamaño de la muestra
- 4 Desarrollo de la Encuesta y Tabulación
- 5 Análisis de la oferta y competencia
- 6 Producto, Precio, Plaza y Promoción
- 7 Tamaño y localización
- 8 Misión y Visión
- 9 Definición de la tecnología
- 10 Programa de ventas
- 11 Programa de suministros
- 12 Análisis Impacto ambiental
- 13 Requerimientos de personal
- 14 Fase de operación (oficinas e instalaciones)
- 15 Aspectos legales
- 16 Estudio Económico Financiero
- 17 Evaluación de proyecto

FUENTE Y ELABORACIÓN: José Caicedo

CAPITULO 7 ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO Y EVALUACION

7.1 INVERSIONES

Una vez que se ha mostrado en el capítulo de Análisis Técnico del presente estudio, los activos que se adquirirán y el nivel de ventas que se generará en base a esta inversión inicial, nos compete comprender los detalles de la inversión, los montos de depreciación, los de amortización, y las compras adicionales que se tendrán a lo largo del proyecto.

La inversión inicial que se va a realizar en lo que se refiere a los activos fijos, ha sido proyectada en torno al número de empleados que se van a tener en el transcurso del primer año, ya sea personal operativo, comercial y administrativo.

De igual manera se han hecho las proyecciones de inversión en lo concerniente a los activos intangibles, que en este caso en particular se refiere a software (licencias, programas y capacitaciones tecnológicas); pero, cabe señalar que a medida que el proyecto avanza a través de los años, la necesidad de crecimiento por el nivel de ventas, implica la adquisición de más equipos, muebles, enseres, licenciamientos, etc. Estas nuevas compras se han incorporado como inversiones de reposición y mantenimiento en el presente estudio.

Otros rubros que se han considerado dentro de las inversiones iniciales son la provisión de imprevistos (movilizaciones, cambios de precios, aditamentos, etc.), que fueron calculados como un 5% de las compras en activos fijos y software; y, los gastos de constitución que fueron tratados dentro del capítulo 4 del presente estudio.

Por último la inversión que se ha realizado en Capital de trabajo se ha calculado en base al saldo de seguridad que se debe mantener en caja por un mínimo de 5 días (considerando un año con 250 días laborables); y el saldo de cuentas por cobrar que se tendrá en promedio de acuerdo al nivel de ventas establecido y el número de días promedio de cobro.

A continuación se muestra el cuadro con el cálculo del capital de trabajo necesario para la inversión inicial y los siguientes años del proyecto.

CUADRO #31 Cálculo del Capital de Trabajo

CALL AMIGO					
CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO (EN USD)					
CONCEPTO	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO	4to AÑO	5to AÑO
SALDO DE SEGURIDAD EN CAJA					
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	192,928	441,290	672,624	719,130	764,243
(+) PAGOS DE PRINCIPAL	10,855	12,484	14,356	16,510	18,986
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	23,697	29,946	36,196	15,831	12,332
(=) REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL	180,086	423,828	650,784	719,809	770,897
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	250	250	250	250	250
REQUERIMIENTO DIARIO DE EFECTIVO	720	1,695	2,603	2,879	3,084
DIAS PARA EL SALDO EN CAJA	5	5	5	5	5
SALDO DE SEGURIDAD EN CAJA	3,602	8,477	13,016	14,396	15,418
SALDO EN CUENTAS POR COBRAR					
VENTAS PROYECTADAS DEL AÑO	204,000	526,560	849,120	967,680	967,680
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	250	250	250	250	250
TOTAL DIARIO INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	816.00	2,106.24	3,396.48	3,870.72	3,870.72
PLAZO MEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	15	15	15	15	15
TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR	12,240	31,594	50,947	58,061	58,061
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO					
SALDO DE SEGURIDAD EN CAJA	3,602	8,477	13,016	14,396	15,418
SALDO EN CUENTAS POR COBRAR	12,240	31,594	50,947	58,061	58,061
TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAP. DE TRABAJO	15,842	40,070	63,963	72,457	73,479
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	24,228	23,893	8,494	1,022	-

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

En el siguiente cuadro se detallan los valores de la inversión inicial del proyecto que asciende a \$121,863.49 dólares.

CUADRO #32 Costo del Proyecto

CALL AMIGO COSTO DEL PROYECTO (EN USD)		
COSTO DEL PROYECTO	VALOR	%
EQUIPO ELECTRONICO	53,600	43.98%
COMPUTADORES FIJOS	14,000	11.49%
COMPUTADORES PORTATILES	4,200	3.45%
TELEFONOS DIADEMA	4,000	3.28%
SERVIDOR ROBUSTO	10,000	8.20%
DATA CENTER	12,000	9.85%
CABLEADO ESTRUCTURADO	8,000	6.56%
TELEFONOS OFICINA	1,400	1.15%
MUEBLES Y ENSERES	14,660	12.03%
ESTACION GERENCIAL	700	0.57%
ESTACION JEFATURAS	2,000	1.64%
ESTACION ASISTENTES	600	0.49%
SILLAS REUNIONES	960	0.79%
SALA REUNIONES	600	0.49%
ARCHIVADORES AEREOS	900	0.74%
ESTACION OPERATIVA	4,800	3.94%
PANTALLAS VIDRIO ARENADO	1,600	1.31%
SILLA OPERACIONES	1,600	1.31%
DIVISIONES	900	0.74%
SOFTWARE	30,350	24.90%
EYEBEAM	1,600	1.31%
ELASTIX	7,000	5.74%
SUGAR CRM	12,000	9.85%
LICENCIAS OFFICE	5,750	4.72%
LICENCIAS WINDOWS	4,000	3.28%
IMPREVISTOS	4,931	4.05%
PROVISION PARA IMPREVISTOS	4,931	4.05%
ACTIVOS DIFERIDOS	2,500	2.05%
CONSULTORIA LEGAL (GASTOS DE CONSTITUCION)	2,500	2.05%
CAPITAL DE TRABAJO	15,842	13.00%
SALDO DE SEGURIDAD EN CAJA	3,602	2.96%
SALDO EN CUENTAS POR COBRAR	12,240	10.04%
TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO	121,882	100.00%

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

Una vez disgregada la inversión inicial es importante conocer los niveles de depreciación y amortización que se aplicarán a los diferentes activos. En el siguiente cuadro se muestran con detalle el valor del activo, la cuota de depreciación y el monto imputable.

CUADRO #33 Depreciación y Amortización de la Inversión del Proyecto

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR	53,600	67,850	82,100	21,000	10,500
CUOTA DE DEPRECIACION	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%
DEPRECIACION EQ. ELECTRONICO	17,865	22,614	27,364	6,999	3,500
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR	14,660	22,160	29,660	29,660	29,660
CUOTA DE DEPRECIACION	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
DEPRECIACION MUEBLES/ENSERES	2,932	4,432	5,932	5,932	5,932
VALOR DEL ACTIVO A AMORTIZAR	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
CUOTA DE AMORTIZACION : %	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
AMORT. GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500	500	500	500	500
VALOR DEL ACTIVO A AMORTIZAR	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
CUOTA DE AMORTIZACION : %	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
AMORT. GASTOS SOFTWARE	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400

FUENTE Y ELABORACIÓN: José Caicedo

7.2 COSTOS Y GASTOS

7.2.1 Costo de los insumos

Los principales costos de proyecto debido a su naturaleza son los que están ligados a la telefonía y los recursos tecnológicos implícitos para la generación de ventas, además de los servicios que sirven para mantener, explotar y mejorar su potencial.

Existen tres costos que merecen una explicación adicional debido a su monto e influencia en los resultados, el primero que es el costo del enlace con el cliente que básicamente se refiere a la conexión directa vía internet (Puntonet) con cada uno de ellos, en segundo lugar está el costo del enlace SIP (Protocolo de Inicio de Sesión) que es una conexión IP que establece un vínculo de comunicaciones SIP entre Call Amigo y un

proveedor de servicios de telefonía de Internet⁴¹ (CNT); y, por último el costo anual de software que tendremos por los licenciamientos de las plataformas Office, Windows, y Eyebeam de los computadores adquiridos inicialmente, así como los adicionales que se comprarán a medida de que el proyecto crezca y llegue al límite proyectado.

Se ha considerado un crecimiento del 10% para el costo de los enlaces, los mantenimientos, la energía eléctrica y el agua potable, y de un 20% para el costo de telefonía, el internet y los suministros, a continuación se muestra el cuadro resumen de los costos que se tendrán en el proyecto en los cinco años de evaluación:

CUADRO #34 Costo de los Insumos del Proyecto

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
COSTO TOTAL INSUMOS	57,803	146,892	233,797	283,130	309,624
COSTO DEL ENLACE CLIENTE	32,760	95,172	169,739	214,664	236,130
MANTENIMIENTO SERVIDOR	-	1,800	1,980	2,178	2,396
MANTENIMIENTO DATA CENTER	-	2,000	2,200	2,420	2,662
BASE CELULAR	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732
TELEFONIA	1,200	1,440	1,728	2,074	2,488
INTERNET	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732
ENERGIA ELECTRICA	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392
ENLACE SIP	14,400	15,840	17,424	19,166	21,083
AGUA POTABLE	720	792	871	958	1,054
SUMINISTROS OFICINA	1,440	1,728	2,074	2,488	2,986
COSTO ANUAL SOFTWARE	-	19,600	27,850	27,850	27,850
COSTO DEL SEGURO	683	900	1,118	1,118	1,118

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

7.2.2 Gastos de personal y administración

Dentro de los gastos, los principales son los que corresponden a sueldos bordeando alrededor de un 90%, el arrendamiento de las oficinas se llevan un 7% en promedio de los gastos dejando la diferencia al gasto de imprevistos.

⁴¹ <http://technet.microsoft.com/es-es/library/gg398619.aspx>

Se adjunta el cuadro resumen de los Gastos de Personal y administrativos del proyecto para los primeros cinco años:

CUADRO #35 Gastos de Personal y Administración

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
SUELDOS DE ADMINISTRACION	96,450	184,263	260,016	300,268	321,287
GERENTE GENERAL	24,000	25,680	27,478	29,401	31,459
ASISTENTE DE GERENCIA	5,400	5,778	6,182	6,615	7,078
CONTADOR GENERAL	7,800	8,346	8,930	9,555	10,224
JEFE SISTEMAS	14,400	15,408	16,487	17,641	18,875
JEFE DE VENTAS	-	14,400	15,408	16,487	17,641
EJECUTIVO DE VENTAS	8,400	8,988	9,617	10,290	11,011
JEFE OPERACIONES	-	8,400	8,988	9,617	10,290
AGENTES OPERATIVOS	36,450	97,263.0	166,926.4	200,662.0	214,708.4
ALQUILER ANUAL DE BODEGA	14,400	15,120	15,876	16,670	17,503
COSTO MENSUAL	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
COSTO ANUAL TOTAL	14,400	15,120	15,876	16,670	17,503
PROVISION PARA IMPREVISTOS	578	1,469	2,338	2,831	3,096

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

7.2.3 Gastos de Marketing

De acuerdo a las estrategias, el perfil cultural, las claves de éxito y los resultados obtenidos del estudio de mercado, los gastos de Mercadeo se han sabido abarcar en 4 grandes grupos, que serán considerados a partir del segundo año, una vez que se cuenten con los recursos necesarios para este gasto.

Se ha puesto especial énfasis en las relaciones públicas y los regalos promocionales, ya que lo que buscamos en un inicio es posicionar la empresa y el profesionalismo de los involucrados, más no el call center como un producto, es por esto que se ha presupuestado un rubro mínimo de \$350,00 anuales por cliente.

Como segundo pilar tenemos a la publicidad en medios impresos con lo cual cumplimos el segundo rubro de mayor aceptación para promocionar a Call Amigo, este medio irá de la mano de material impreso que indique los principales beneficios, características, alcances y que sirva de apoyo para las ventas.

Por último se va a incurrir en dos gastos para cumplir las estrategias de marketing que nacen a partir del tercer año, que son en una primera instancia la creación de la página web interactiva de Call Amigo y como segundo paso el auspicio de eventos donde se encuentren invitados o estén dirigidos al mercado objetivo del proyecto.

A continuación se muestra a detalle los montos de gastos de marketing de Call Amigo:

CUADRO #36 Gastos de Marketing

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
GASTOS DE MARKETING	-	63,600	124,400	100,400	100,400
RELACIONES PUBLICAS (ATENCION A CLIENTES)	-	24,000	36,000	36,000	36,000
PUBLICIDAD EN MEDIOS	-	18,000	18,000	18,000	18,000
REGALOS PROMOCIONALES	-	9,600	14,400	14,400	14,400
MATERIAL IMPRESO	-	12,000	12,000	12,000	12,000
PAGINA WEB Y REDES SOCIALES	-	-	24,000	-	-
AUSPICIO A EVENTOS - MATERIAL POP	-	-	20,000	20,000	20,000

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

7.3 Determinación de los costos y gastos unitarios

Es indispensable mostrar un detalle de los costos y gastos unitarios del proyecto, para conocer a tiempo si el precio ofertado nos permite lograr beneficios, además de que, al tener este cálculo, podremos poner un especial cuidado en la contratación de los servicios vinculados al proyecto que pueden determinar la viabilidad o no del mismo. De igual

manera este análisis nos mostrará con que proveedor de bienes o servicios debemos enfatizar una negociación a largo plazo, para que el call center sea rentable en el futuro.

CUADRO #37 Costos y Gastos Unitarios

CALL AMIGO					
DETERMINACION DEL COSTO UNITARIO Y GASTO ADMINISTRATIVO UNITARIO					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
COSTO VARIABLE UNITARIO	983	1,156	1,300	1,624	1,786
COSTO DEL ENLACE CON CLIENTE	683	991	1,179	1,491	1,640
ENLACE SIP	300	165	121	133	146
COSTO FIJO UNITARIO	655	655	555	432	429
MANTENIMIENTO SERVIDOR	-	19	14	15	17
MANTENIMIENTO DATA CENTER	-	21	15	17	18
BASE CELULAR	38	23	18	22	26
TELEFONIA	25	15	12	14	17
INTERNET	38	23	18	22	26
ENERGIA ELECTRICA	63	34	25	28	31
AGUA POTABLE	15	8	6	7	7
SUMINISTROS OFICINA	30	18	14	17	21
DEPRECIACION EQ. ELECTRONICO	372	236	190	49	24
DEP. MUEBLES Y ENSERES	61	46	41	41	41
COSTO DEL SEGURO	14	9	8	8	8
GASTO SOFTWARE	-	204	193	193	193
COSTO UNITARIO TOTAL	1,637	1,812	1,855	2,056	2,216
GASTOS ADM. UNITARIO	2,382	2,785	2,816	2,938	3,092
GASTOS DE MARKETING	-	663	864	697	697
SUELDOS DE ADMINISTRACION	2,009	1,919	1,806	2,085	2,231
ALQUILER DE OFICINA	300	158	110	116	122
AMORTIZACION G. CONSTITUCION	10	5	3	3	3
AMORTIZACION SOFTWARE	50	25	17	17	17
PROVISION DE IMPREVISTOS	12	15	16	20	22

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

7.4 Fuentes de Financiamiento

Para poder poner el proyecto en marcha es necesario contar con el apoyo de una institución financiera que pueda cubrir el 60% de la inversión inicial de acuerdo a la propuesta del análisis FODA del presente estudio.

La tasa de interés que se ha estimado para la deuda con terceros es del 15% debido a que se ha considerado el 12% de la tasa activa efectiva máxima de crédito productivo para Pymes⁴², más un 2% de gastos administrativos bancarios y un 1% adicional por prima de riesgo y fluctuaciones del mercado de dinero. A continuación se muestra la tabla de amortización de la deuda.

CUADRO #38 Amortización de la deuda bancaria

TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
AÑOS	CAPITAL AL INICIO	PAGO DE CAPITAL	PAGO DE INTERES	DIVIDENDO TOTAL	SALDO DE CAPITAL
1	73,191	10,855	10,979	21,834	62,335
2	62,335	12,484	9,350	21,834	49,852
3	49,852	14,356	7,478	21,834	35,496
4	35,496	16,510	5,324	21,834	18,986
5	18,986	18,986	2,848	21,834	0
TOTAL		73,191	35,979	109,169	

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

La inversión total menos la deuda bancaria, deja un valor de \$48,692 para ser financiados con capital propio, es decir una inversión del 40% con el dinero de los accionistas. La tasa del capital social consolida dos montos, un 22% como tasa que tendría

⁴² <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

si invirtiéramos los recursos en títulos valores en la bolsa de valores, más un 6% adicional considerado como una prima de riesgo.

A continuación se muestra un cuadro con la ponderación de las fuentes de financiamiento y el costo de capital para la evaluación del proyecto.

CUADRO#39 Costo del Capital Promedio Ponderado (WACC)

CONCEPTO	VALOR (\$)	PESO POR FUENTE (%)	TASA NOMINAL DE INTERES	COSTO PONDERADO	COSTO DE CAPITAL (WACC)
PASIVO DE LARGO PLAZO	73,191	60.05%	15.00%	9.01%	20.19%
CAPITAL SOCIAL	48,692	39.95%	28.00%	11.19%	
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	121,882				

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

7.5 Estado de Resultados Proyectado

Una vez presentados los datos de ventas, los costos, gastos, y el costo del endeudamiento, a continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado:

CUADRO #40 Estado de Resultados Proyectado

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
VENTAS NETAS	204,000	526,560	849,120	967,680	967,680
COSTOS	78,599	173,939	267,093	296,061	319,056
COSTO ENLACE CON EL CLIENTE	32,760	95,172	169,739	214,664	236,130
MANTENIMIENTO SERVIDOR	-	1,800	1,980	2,178	2,396
MANTENIMIENTO DATA CENTER	-	2,000	2,200	2,420	2,662
BASE CELULAR	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732
TELEFONIA	1,200	1,440	1,728	2,074	2,488
INTERNET	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732
ENERGIA ELECTRICA	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392
ENLACE SIP	14,400	15,840	17,424	19,166	21,083
AGUA POTABLE	720	792	871	958	1,054
SUMINISTROS OFICINA	1,440	1,728	2,074	2,488	2,986
DEPREC. EQUIPO ELECTRONICO	17,865	22,614	27,364	6,999	3,500
DEPREC. MUEBLES Y ENSERES	2,932	4,432	5,932	5,932	5,932
COSTO DEL SEGURO	683	900	1,118	1,118	1,118
GASTO SOFTWARE	-	19,600	27,850	27,850	27,850
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	125,401	352,621	582,027	671,619	648,624
GASTOS	114,328	267,352	405,530	423,069	445,187
GASTOS DE MARKETING	-	63,600	124,400	100,400	100,400
SUELDOS ADMINISTRACION	96,450	184,263	260,016	300,268	321,287
ALQUILER DE OFICINA	14,400	15,120	15,876	16,670	17,503
AMORT. GASTOS CONSTITUCION	500	500	500	500	500
AMORTIZACION SOFTWARE	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
PROVISION DE IMPREVISTOS	578	1,469	2,338	2,831	3,096
UTILIDAD EN OPERACION	11,072	85,270	176,496	248,550	203,437
INTERESES FINANCIEROS	10,979	9,350	7,478	5,324	2,848
UTIL. ANTES DE PART. LABORAL	94	75,919	169,019	243,225	200,590
15 % PARTICIPACION LABORAL	14	11,388	25,353	36,484	30,088
UTIL. ANTES DE IMP. A LA RENTA	80	64,531	143,666	206,741	170,501
22 % DE IMPUESTO A LA RENTA	18	14,197	31,607	45,483	37,510
UTILIDAD NETA	62	50,334	112,059	161,258	132,991

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

7.6 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado que nos servirá para la evaluación del proyecto se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO #41 Flujo de caja del Proyecto

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
UTILIDAD EN OPERACIÓN	11,072	85,270	176,496	248,550	203,437
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	23,697	29,946	36,196	15,831	12,332
(-) PARTICIPACION LABORAL	14	11,388	25,353	36,484	30,088
(-) IMPUESTO A LA RENTA	18	14,197	31,607	45,483	37,510
(-) INVERSIONES DE REPOSICION	-	21,750	21,750	26,800	-
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	24,228	23,893	8,494	1,022	-
(+) VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	19,012
(+) VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO					36,739
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	10,509	43,988	125,489	154,592	203,922
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	20.19%	20.19%	20.19%	20.19%	20.19%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA K_p	0.831992	0.692211	0.575914	0.479155	0.398653
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	8,744	30,449	72,271	74,074	81,294
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	8,744	39,193	111,464	185,537	266,832
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	266,832				
COSTO DEL PROYECTO	121,882				

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

Cabe señalar que se han incluido las variaciones de capital de trabajo que se tienen entre cada año, y que debido a la naturaleza de los activos de equipo electrónico, muebles y

enseres se ha considerado un 20% de valor residual al final del quinto año, mientras que para el capital de trabajo se ha considerado un 50%.

7.7 Evaluación del proyecto y decisión de inversión

Para culminar el estudio financiero del proyecto se han considerado cuatro indicadores para determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, las mismas que están detallados en el siguiente cuadro:

CUADRO #42 Índices de Evaluación del Proyecto

INDICES DE EVALUACION	VALOR	RENTABLE
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	144,949	SI
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	2.19	SI
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	49.73%	SI
PERIODO REAL DE RECUPERACION (AÑOS)	3.14	SI<5

FUENTE Y ELABORACION: José Caicedo

Con la información de este cuadro podemos concluir que la sumatoria de los flujos futuros traídos a valor presente menos la inversión inicial, nos da un valor actual neto de \$144,949, lo que indica que el proyecto es rentable.

La relación costo beneficio que es el resultado de dividir la suma de los flujos de caja actualizados para la inversión inicial es 2,19 veces a 1.

La tasa interna de retorno, que hace que los flujos futuros traídos a valor presente sean igual a cero, es mayor que la tasa de descuento de los flujos que incluye el costo del financiamiento bancario y la rentabilidad del accionista, lo que indica que el proyecto también es rentable.

Por último el periodo real de recuperación con los resultados obtenidos, es menor al plazo de análisis de 5 años, llegando a 3,14 años; y es por estos cuatro indicadores que la decisión es proceder con la inversión y el desarrollo del proyecto.

7.8 Análisis de sensibilidad

Para culminar el presente capítulo se desea presentar un cuadro con las tres principales variables que pueden inferir en el resultado de los nuevos flujos de caja y el VAN si estas sufrieran un incremento y/o decremento del 10%.

Cabe señalar que para el presente estudio se posee un modelo magnético en el cual se pueden correr los cambios que se crean necesarios para estimar las variaciones y posibles resultados.

CUADRO #43 Análisis de Sensibilidad

RUBRO EVALUADO	VALOR ORIGINAL	VAN = \$144,949	COSTO BENEFICIO = 2,19	TIR = 49.73%	PRR = 3,14
COSTO DEL ENLACE	INCREMENTO DEL 10%	118,690.63	1.97	45%	3.35
	DECREMENTO DEL 10%	152,452.99	2.25	51%	3.09
GASTOS DE MARKETING	INCREMENTO DEL 10%	131,315.04	2.08	47%	3.26
	DECREMENTO DEL 10%	158,583.62	2.30	52%	3.03
EN LACE SIP	INCREMENTO DEL 10%	141,518.82	2.16	49%	3.17
	DECREMENTO DEL 10%	148,380.16	2.22	50%	3.11

FUENTE Y ELABORACION: JOSE CAICEDO

Como se puede observar de las tres variables, la que más influye en los resultados es el costo del enlace, esto es debido a su costo por unidad y además de la importancia que

tiene dentro el proyecto, ya que conseguir un servicio de menor calidad, puede influir directamente en el servicio entregado y en la cantidad de clientes que podrían sentirse insatisfechos.

Gracias a este análisis también se puede inferir que los costos de marketing que se van a tener, deben rendir los mayores frutos posibles ya que son la segunda variable que más influye sobre los resultados, sobre todo en el periodo real de recuperación.

CAPITULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- Las empresas necesitan una adaptación constante a los cambios y deben enfocarse en su core business, diversificando sus tácticas comerciales para atraer a nuevos clientes y consolidar los actuales, para crecer en el mercado y optimizar sus resultados.
- Debido a que en el país la evolución en la comunicación es creciente, y la necesidad de aumentar las ventas de las empresas medianas es primordial, el servicio de Call Amigo cubrirá estas exigencias minimizando los errores en que pueden incurrir las empresas medianas en su gestión comercial.
- El proyecto tiene un fin social, ya que entregará a competidores de todos los tamaños, un arma para que sus empresa crezca, incentivando la generación de fuentes del empleo y que por las circunstancias del giro de negocio pueda contratar personas con discapacidad, para realizar el trabajo de operadores telefónicos.
- Según las provisiones anuales del PIB efectuadas por el Banco Central del Ecuador, las empresas que prestan servicios de Call Center se estima que van a crecer entre un 4% y 5% en el año 2013, lo que será un incentivo ya que van a desarrollarse de la mano con el crecimiento global del PIB y el incentivo a la mediana empresa por parte del gobierno.
- La competencia para Call Amigo serán los contact centers que posean menos de 100 estaciones, que no tengan un enfoque dirigido a empresas grandes, de la ciudad de

Quito (21 competidores), que de acuerdo al estudio se demostró un nivel de competencia disperso, por cuanto no existe un líder predominante, lo cual es una oportunidad para todos los Contact Centers que ingresen a competir.

- Más de un 90% de los encuestados contratarían el servicio que ofrece el proyecto, para poder enfocarse en su actividad principal y dejar a un tercero la resolución de problemas, además de querer contar con información confiable, manteniendo la amabilidad a sus clientes.
- La mayoría de los encuestados piensan que el contacto telefónico es el mejor medio de comunicación con los clientes, además coinciden en que los contactos vía web son muy importantes, siempre y cuando se mantenga o se mejore la calidad del servicio y se genere fidelidad.
- La mejor manera de promocionar el servicio en los primeros meses de funcionamiento, es hacerlo a través de visitas personalizadas, analizando el sector, el consumidor, el mercado donde se desenvuelve el cliente, sus límites, ventajas y debilidades, para explotar de mejor manera las bondades del call center.
- Existen 1408 empresas que conformarían la totalidad de la demanda insatisfecha, de las cuales al fin del primer año de operaciones un 3,41%, no obstante hay que indicar que no se descarta la posibilidad de atacar el mercado de las empresas grandes una vez que se tenga una cartera de clientes.
- Para que el proyecto pueda tener los resultados esperados que el presente estudio arroja, es necesario que el endeudamiento necesario para financiar Call Amigo, no sea menor al 60%.

- La tasa interna de retorno del proyecto es de 49.73% mayor en 29,54 puntos porcentuales al costo de capital promedio ponderado.
- La inversión que se ha considerado para el proyecto se recupera en un periodo de 3.14 años (tres años, un mes y veinte días).
- El valor actual neto de los flujos futuros que arrojará el negocio Call Amigo, asciende a US\$ 144,949 o 2.19 veces la inversión inicial.
- Con la información del análisis financiero se puede concluir definitivamente que el proyecto es viable, rentable, cumple con un fin social, no constituye un riesgo ambiental y que debe ser puesto en marcha.

8.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda explotar el nicho de mercado de los mensajes de texto personalizados y los correos electrónicos especializados a través de un CRM para obtener la mayor productividad individualizada del cliente, creando una cercanía especial con el consumidor y estableciendo una relación de largo plazo.
- Es importante que, en las visitas a los clientes, se discierna completamente las características, beneficios y ventajas del telemarketing para poder mejorar la efectividad y la oferta de la propuesta para cada cliente en específico, y de esta forma establecer los estándares técnicos y de calidad requeridos.
- Se exhorta usar como base teórica para la investigación mercadotécnica, no más de dos textos guías para sustentar las proposiciones sobre la fidelización, ventajas competitivas, el uso efectivo de la tecnología y el posicionamiento estratégico, así como para estudiar el comportamiento del consumidor y el análisis del mercado.

- Se recomienda usar un diseño metodológico que contenga una investigación descriptiva donde se puedan recopilar los diferentes datos del problema y se extraigan generalidades que contribuyan al análisis final, y los datos descriptivos se expresen en términos cualitativos y cuantitativos.
- Antes de realizar las visitas a los clientes se debe hacer un análisis previo del mismo, donde se pueda estudiar el entorno y los hábitos de contratación de las empresas, en lo que se refiere a sus proveedores, para identificar los factores claves que desemboquen en una contratación exitosa.
- Se recomienda realizar un análisis a profundidad de los factores de localización del proyecto para no incurrir en gastos innecesarios de arrendamiento, movilizaciones, adecuaciones, remodelaciones, etc.; además que servirá para bajar costos al tener que hacer una sola negociación de largo plazo.
- Es primordial para el funcionamiento correcto del proyecto, el contar con un proveedor de tecnología que pueda auxiliar las necesidades de hardware y software, que provea de soluciones flexibles a los cambios y requerimientos solicitados, además de que uno de los principales factores de éxito es contar con una relación de largo plazo con el proveedor especializado.
- Se recomienda que en la proyección de ventas no se ingresen los datos al fin de cada año, en lugar del crecimiento mensual, para no tener que realizar ajustes y que no exista distorsión en las proyecciones que podrían inflar los flujos futuros; lo mismo se recomienda para los costos y gastos.
- Es indispensable que se realicen contratos de largo plazo con los proveedores de los servicios de conexión directa vía web y del enlace SIP, con metas de cumplimiento

de ventas, para estabilizar los costos e incrementar los ingresos marginales de los involucrados.

- Es muy importante considerar que el personal debe tener capacitaciones permanentes sobre técnicas de comunicación, manejo del estrés, servicio al cliente, perfiles de los clientes; entre otros, ya que el personal es uno de los pilares fundamentales del éxito.

BIBLIOGRAFIA

HAX, Arnoldo. “El Modelo Delta: Reinventando su Estrategia de Negocios”. Edición Kindle. Diciembre 14, 2009

PORTER. Michael. “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”. Rei Argentina S.A. Noviembre, 1995

SAENZ, Rodrigo. Manual de preparación y evaluación de Proyecto. Segunda edición. 2002.

STANTON, William. “Fundamentos de Marketing”. 14ª Edición. Mc. Graw Hill. 2007

TZU, Sun. “El arte de la guerra”. 1ª Edición. Andromeda. 2006

THOMPSON, Arthur. “Readings in strategic Management”, 10ª Edición. Mc. Graw Hill 1998

GARCIA, Eugenia. Estudio de Mercado sobre Contact Centers/Call Centers. Julio 12 2006.

REICHEL, Frederick (1996). The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value.

E. J. McCarthy y PERREAULT, William: Marketing: Un enfoque global, México, Ultra, 2000.

DVOSKIN. Roberto, Fundamentos de Marketing, Ediciones Granica S.A., 2004.

MUÑIZ. Rafael, Marketing en el Siglo XXI, 3ra Edición, Online, 2010.

SORIANO, Claudio y Marketing Publishing Center, Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico, Ediciones Díaz de Santos, 1990.

Los Call Center ‘atrapan’ clientes. Diario El universo (en línea). 3 de octubre 2007.

<http://www.eluniverso.com/2007/10/03/0001/9/D0F4331E18C34AE3A7DB27BD53007113.html>

Investigación primaria, Encuestas a clientes.

Watertown MA. Business Harvard Review.

Superintendencia de Compañías, <http://www.supercias.gob.ec/>

Superintendencia de Compañías, RESOLUCIÓN No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.015

INEC

Censo Nacional Económico 2010

Superintendencia de Compañías, Información Estadística Anual 2010, 2011 y 2012

Información Web de los competidores

Kotler & Keller, Marketing management, 2009

The International Customer Service Standard, Tips and Quotes 2009

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2012/whd/wreo1012s.pdf>

<http://www.ambito.com/economia/mercados/Riesgo-historico.asp?idpais=5>

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

http://www.americancallcenter.com/index.php?option=com_content&view=article&id=129%3Ael-call-center-suena-fuerte-en-la-region-latinoamericana-&catid=1%3Alatest-news&lang=es

<http://searchcrm.techtarget.com/>

www.marketingdirecto.com

<http://www.rmg.es/>

<http://www.scirus.com>

<http://www.scitopia.com>

http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=468&width=1135

<http://www.textalyser.com>

www.palosanto.com

www.linux.org

www.asterix.org

http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

http://www.ecuadorambiental.com/doc/normas_tecnicas.pdf

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

www.google.com/maps

<http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ordenanza-213-Distrito-Metropolitano-Quito.html>

http://www.americancallcenter.com/downloads/Presentaci%F3n_Comercial_ACC2012.pdf

<http://www.slideshare.net/slawkosysak69/matriz-de-leopold-def>

<http://technet.microsoft.com/es-es/library/gg398619.aspx>

<http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

<http://www.supercias.gov.ec/>

<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>

http://www.ddm.com.ar/Publicaciones_153_Los-recursos-de-un-call-center.html

<http://gestiondecallcenter.com/2012/03/09/porcentaje-de-rotacion-de-personal-un-indicador-importante/>

<http://gestiondecallcenter.com/2012/03/09/porcentaje-de-rotacion-de-personal-un-indicador-importante/>

<http://contactcenters.wordpress.com/2009/02/13/la-rotacion-en-los-contact-centers/>

<http://www.gestioncallcenter.cl/consultoria/files/Call%20Center,%20rotaci%C3%B3n,%20ausentismo,%20sobredotaci%C3%B3n%20y%20retenci%C3%B3n.pdf>

http://www.ddm.com.ar/Publicaciones_153_Los-recursos-de-un-call-center.html

<http://contactcenters.wordpress.com/category/rrhh/>

[http://www.articulosinformativos.com.mx/Estrategia de Marketing Directo-a1125969.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Estrategia_de_Marketing_Directo-a1125969.html)

<http://www.manualdemarketingdirecto.org/>

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/%C2%BFhacia-donde-va-el-sector-del-contact-center-en-espana/>

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/bases-de-datos-y-crm/call-centers-el-alma-de-las-estrategias-de-crm/>

<http://www.marketingcomunidad.com/como-medir-el-ratio-de-aceptacion-en-campanas-de-marketing-directo.html#.UXGKPDePab0>

<http://www.informabtl.com/2012/10/21/5-creativos-ejemplos-de-marketing-directo/>

<http://www.informabtl.com/2012/09/10/personalizacion-clave-del-marketing-directo/>

<http://www.marketing-free.com/articulos/marketing-directo.html>

<http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/publicidad-promocion-de-ventas-y.html>

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/pubpromrrpp.htm>

http://www.maecei.es/pdf/n4/articulos/las_relaciones_publicas_y_el_marketing_critica_a_los_planteamientos_de_kotler.pdf

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/relaciones-publicas-definicion.html>

<http://www.revistadircom.com/redaccion/relaciones-publicas.html>

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/10-tendencias-de-las-relaciones-publicas-2-0-para-2011/>