



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS DEL BPO CONTACT CENTER MULTICANAL “GLOBAL KONTACT”

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

Alberto Javier Enriquez Brito

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Alberto Enriquez Brito**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

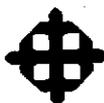
Ingeniero Johan Dreher Andrade

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Daniel Susaeta

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, NOMBRE DEL GRADUADO

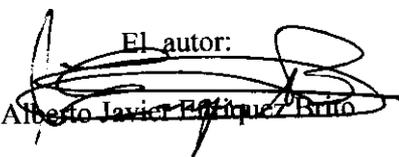
DECLARO QUE:

La Tesis **MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS DEL BPO CONTACT CENTER MULTICANAL "GLOBAL KONTACT"** previa a la obtención del Grado Académico de Magister, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

El autor:


Alberto Javier Espíñuez Brito



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

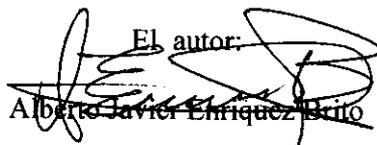
SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, NOMBRE DEL GRADUADO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS DEL BPO CONTACT CENTER MULTICANAL "GLOBAL KONTACT"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**

El autor:

Alberto Javier Enriquez Brito

Agradecimiento

Agradezco a Dios, fuente eterna de sabiduría y amor, con el todo es posible.

Mi esposa Tania, quien con su Amor y comprensión me apoya de forma incondicional en cada paso que doy. Junto a mis hijos Ariana, Alberto y Amelia son mi razón de ser.

Mis padres Teresa y Alberto, quienes desde pequeño me han enseñado que lo más importante siempre se consigue con sacrificio y esfuerzo, a ellos les debo quien soy y trataré siempre de seguir sus valores y enseñanzas.

Un profundo y sincero agradecimiento al IDE Business School, sus directivos, profesores y administrativos. Al terminar este periodo de vida siento que me voy con un alto nivel de aprendizaje que me servirá en el aspecto personal y profesional.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	13
Tema de la Tesis.....	17
Antecedentes	18
Definición de Call / Contact Center	18
Historia del Sector del Outsourcing	18
Evolución del Sector	19
Justificación del Tema.....	20
La Problemática a Resolver	21
Objetivos del Proyecto NAVES.....	22
Objetivos Generales	22
Objetivos Específicos.....	22
Marco teórico	24
Desarrollo del Proyecto NAVES: MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS DEL BPO CONTACT CENTER MULTICANAL “GLOBAL KONTACT”	26
1. Análisis del Sector.....	27
El entorno Económico, Político, Social y Tecnológico	27
Análisis de la Industria.....	31
Modelo PEST	34
Impulsores e Inhibidores del Sector	34
5 Fuerzas de Michael Porter.....	35
Análisis Financiero de la Industria.....	37
2. Conocimiento del Mercado	38
Tendencias Mundiales, Regionales y País del Sector	38
Uso de tecnologías móviles y redes sociales.....	38
Información de los Call / Contact Centers en la región	42
Modelos de retribución y decisores de compra del servicio - Global	44
Definición del Mercado Objetivo.....	46

Aspectos demográficos	47
Aspectos sicográficos.....	51
Tamaño de mercado y proyecciones de la industria	52
Conocimiento del Mercado, encuestas realizadas.....	52
Cálculo de la muestra	52
Decisores de compra	53
Las industrias	53
Las preguntas	54
Resultados del estudio cuantitativo.....	55
Resultados del estudio cualitativo.....	59
Conocimiento de la Competencia	60
Modelos de negocio	60
Precio.....	61
Principales dificultades	62
Perspectivas a futuro	62
3. El Modelo de Negocio – Business Model Canvas	63
1.- Segmentación de Clientes.....	64
2.- Propuesta de Valor.....	64
3.- Canales.....	65
4.- Relación con los Clientes.....	65
5.- Flujo de Ingresos.....	65
6.- Costos Fijos	66
7.- Recursos Clave	67
8.- Actividades Clave	67
9.- Aliados Clave.....	68
4. Descripción del Producto y Posicionamiento	70
Producto y la Oferta de Valor	70
Posicionamiento	72
5. Plan de Operaciones.....	74
El Modelo Operacional	74

Gestión entrante	76
Gestión saliente	76
Base única de conocimiento.....	77
Integración.....	77
Facturación	77
Recursos Físicos y Humanos	78
Recurso Físico	78
Recurso Humano.....	79
Estudio de Capacidad – T.U.R.....	80
Definiciones y asunciones varias	80
Análisis de la capacidad del Contact Center Multicanal.....	82
Proveedores de Servicio.....	87
Gestión de Servicio al Cliente.....	90
Gestión Inbound	90
Gestión Inbound	90
Gestión CRM	91
Investigación y Desarrollo	91
Infraestructura, Contingencia, varios	91
6. Plan de Marketing	94
Producto, la Oferta de Valor	94
Precio.....	95
Orientación en modelos de retribución	96
Posición en cuartil de precios: Fijo y Variable	97
Configuración de la propuesta en Precio	99
Plaza / Distribución.....	100
Promoción / Comunicación.....	101
Audiencia objetivo	101
Objetivos de la estrategia	102
Respuesta de la audiencia – AIDA.....	102
Definición del mensaje.....	103

Selección de medios	104
Presupuesto y plan de medios	105
Evaluación de resultados	106
Plan de Retención de Clientes	106
Plan Comercial	107
El proceso comercial	107
Estimación de la fuerza de ventas	109
Tamaño de mercado potencial y proyección de ventas	110
Factores de eficacia en ventas	111
7. Plan de Recursos Humanos	115
Dirección de la Empresa	115
Estructura Organizacional	115
Plan de Incentivos	116
Plan de Reclutamiento y Desarrollo Interno	118
Manejo de la Rotación	118
8. Análisis Financiero	120
Análisis Unitario y de Margen de Contribución	120
Punto de equilibrio	122
Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	123
Valoración del Negocio	125
Estado de pérdidas y ganancias proyectado, Global Kontakt	125
Balance General proyectado, Global Kontakt	126
Flujo del Accionista	126
Cálculo del Ke	126
Valoración	127
Payback	127
Ratios financieros principales - Resumen	128
Análisis de Sensibilidad	128
Escenario 1 - 80%	129
Escenario 2 - 75%	129

Escenario 3 - 67%	129
9. Análisis de Riesgos	130
10. Plan de Ejecución.....	132
Actividades Iniciales	132
Actividades a Corto plazo	133
Actividades a Corto plazo	133
11. Conclusiones	134
12. Recomendaciones.....	135
Anexos	136
Anexo 1. Variación anual del PIB y el VAB petrolero y no petrolero	137
Anexo 2. Comparativo PIB Ecuador vs América Latina y Países de la Región...	138
Anexo 3. Contribuciones al crecimiento del PIB por Actividad Económica.....	139
Anexo 4. Índices Sociales	140
Índice de pobreza	140
Evolución del mercado laboral.....	140
Evolución del desempleo países de la región y le mundo.....	141
Metodología INEC nivel socioeconómico	141
Anexo 5. Estadísticas en el uso de las TIC 's	142
Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado	142
Lugar de uso de Internet.....	142
Razones de uso de Internet.....	143
Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE).....	143
Características consumidor (SMARTPHONE)	143
Información en el uso de Redes Sociales	144
Anexo 6. Principales datos de la industria de los Call Centers	146
Anexo 7. Pronóstico de mercado de Call / Contact Centers 2011-2015	147
<i>Anexo 8. Índices de penetración de Internet Global vs Latinoamérica</i>	148
<i>Anexo 9. Índices de uso de redes sociales en empresas de Latinoamérica</i>	149
Compañías que usan al menos una plataforma de red social	149

Crecimiento 2010 vs 2012, compañías que usan al menos una plataforma de red social	149
Crecimiento de twitter en comparación a otras redes sociales, target compañías	150
Anexo 10. La experiencia de twitter en Colombia.....	151
Datos generales, consumidores	151
Sectores empresariales que usan la plataforma.....	151
Uso que la empresa da a la plataforma.....	152
Anexo 11. Formato de la “Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center” .	153
Anexo 12. Resultados de la “Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center”	157
Anexo 13. Principales agencias de marketing en Ecuador	158
Anexo 14. Ubicaciones propuestas para Contact Center	159
Kennedy, Av. Luis Plaza Dañin. Costo Arriendo \$ 2,000 Usd. mensuales.....	159
Kennedy Norte. Costo Arriendo \$ 1,250 Usd. mensuales.	159
Anexo 15. T.U.R. por cada Servicio / Campaña.....	160
Anexo 16. Modelos de publicidad para medios impresos	162
Modelo tríptico para presentaciones	162
Modelo Publicidad en revista.....	162
<i>Anexo 17. Evaluación medios impresos revistas del target objetivo</i>	<i>163</i>
<i>Anexo 18. Definición de costos directos e indirectos del proyecto</i>	<i>164</i>
<i>Anexo 19. Proyecciones de ingresos, gastos y EBITDA mes a mes, año por año</i>	<i>165</i>
Bibliografía	167

Resumen Ejecutivo

La idea de crear una empresa en el sector de los servicios de Call / Contact Center nace hace más de un año con un grupo de amigos, los cuales estamos deseando emprender e invertir en un negocio que tenga características innovadoras ligadas a las nuevas tecnologías que actualmente están evolucionando en el mundo. De aquí en adelante este documento está escrito en términos de grupo, sin embargo la propiedad intelectual, autoría y responsabilidad son en exclusiva de quien firma como Autor en el mismo.

Vemos con gran expectativa y entusiasmo el hecho de que América Latina crece a un ritmo acelerado, ayudado por la gran cantidad de población joven ávida de conocimiento y superación. Los ojos del mundo estarán enfocados en nuestra región y consideramos que es el momento de construir un modelo de negocio fresco, joven y profesional en la industria de los BPO Contact Center la cuál es **una alternativa rentable, con una inversión inicial en Activos manejable, un PayBack entre los 3 y 4 años, flujos para los accionistas de doscientos mil dólares en promedio anual y una rentabilidad de capital bastante generosa.** Lo más importante, es un negocio donde el conocimiento de las buenas prácticas Operacionales, Tecnologías de la Información y de Mercado son el factor crítico para el éxito, estamos hablando de un negocio donde el activo más importante es la información; **creemos de sobremanera que tenemos los 3 elementos para empezar esta aventura empresarial que proyectamos dará frutos progresivos en el largo plazo y contribuirán al desarrollo y generación de empleo en el país.**

Empezamos encontrando una tendencia marcada en América Latina respecto al uso de las nuevas tecnologías, la cual ha venido en aumento en los últimos años impulsada básicamente por el desarrollo de los países en temas de comunicación, infraestructura, educación y aspectos sociales. Actualmente la región experimenta el mayor índice de penetración del Internet en el mundo, los teléfonos celulares han revolucionado la forma en que nos comunicamos y establecemos nuestras relaciones en el día a día y las redes sociales se han convertido en canales de comunicación emergentes que crecen a un ritmo exponencial; para tener una idea, en Ecuador al año 2011 existe un 100% de relación directa entre los usuarios que tienen acceso a Internet y los usuarios de Facebook.

Entrando en materia de la industria, en términos generales el país ofrece un abanico de oportunidades en el tema de los negocios BPO Outsourcing. Estos son empresas que se especializan en una operación determinada garantizando experiencia, conocimiento y eficacia en la generación de resultados, los cuales deberán ser rápidos y en el menor tiempo posible; esto crea valor los clientes. En Ecuador, los principales negocios en este ámbito están en la industria de Seguridad, Logística y almacenamiento, Servicios Contables, Tributarios y financieros, Recursos Humanos, Digitalización y Call / Contact Center.

El sector de los Call / Contact Centers se caracteriza por dos grandes conjuntos de actores, los que se dedican a contactar o ser contactados para dar un servicio de valor al consumidor y los que se dedican a gestionar cobros. En el primer ámbito el mix de servicios es amplio y va desde venta, pre venta, información, servicio al cliente, soporte, encuestas retención, entre otros. El segundo es más especializado y se complementa con labores propias de una cobranza como por ejemplo la gestión en terreno o visita física al domicilio. Los principales actores no suman más de 7 empresas las cuales poseen el 60% de participación en volumen de ventas y número de posiciones. El resto de la cuota lo ocupan empresas más pequeñas que en promedio podrían tener entre 50 y 150 posiciones. De las investigaciones realizadas podemos nombrar que pocos actores utilizan el tema tecnológico como un factor diferenciador a la hora de estructurar sus operaciones, aquí hay una oportunidad de diferenciación.

Proyecciones fiables del sector indican que el mercado actual al 2013 factura 113 millones de dólares con una tasa de crecimiento anual del 18% lo que dará un mercado potencial de 158 millones al año 2015. De la misma forma se estima que el número de posiciones hombre actual es de 7,200, las cuales crecerán a 10,000 posiciones en el 2015. Podemos decir con certeza que existe un gran potencial de mercado a futuro el cuál será de aquellas empresas que estructuren mejor sus operaciones, utilicen las tecnologías de la información como herramienta estratégica y entiendan las tendencias del mercado en tema de contacto y relación con el consumidor final.

Ahora bien, **¿En qué consiste nuestro modelo de negocio?**, básicamente es un Contact Center que ofrecerá Campañas de servicio de valor al consumidor, no cobranza, con una infraestructura tecnológica Multicanal – Canales tradicionales y emergentes como son las redes sociales, webchat, webVOIP, Skype, entre otros – que nos permitirá incrementar la capacidad operacional en un 50% debido principalmente al concepto de utilización máxima del recurso Humano Operador en relación a la apertura e integración de diversos canales de atención al consumidor. Con el mismo recurso Humano atenderemos varios frentes e incluso algunos tienen el concepto de autoservicio en una primera fase, y una confirmación final Humana en una segunda o tercera fase. **El recurso escaso es entonces el Operador y nuestro modelo operacional tenderá a obtener la mayor utilización de su tiempo para conseguir economías de escala, eficiencia en costos y maximización de resultados.**

Nuestro target objetivo está enfocado en medianas y grandes empresas con facturación mayor a los 5 millones de dólares al año, de los sectores Comercio, Banca, Seguros, Telecomunicaciones, Internet, Turismo, Retail, Gobierno entre otros.

En el plan y modelo de negocios y, objetos de este documento, presentaremos los diferentes análisis efectuados al sector desde la perspectiva del futuro cliente y competencia. Las deficiencias que hemos encontrado las hemos plasmados como

oportunidades de mejora para un modelo de negocio novedoso e innovador. Los 5 elementos diferenciadores de nuestra propuesta son:

1. **Apertura Multicanal:** Ofrecemos apertura tecnológica en nuevas tecnologías de comunicación al consumidor. Las manejamos de forma integrada.
2. **Flexibilidad:** Campañas de corto y mediano plazo.
3. **Trato:** Atendemos con amabilidad y calidez. Cerramos el ciclo de la gestión.
4. **Integración:** Poseemos el conocimiento y el expertise técnico para integrarnos con cualquier plataforma y así lograr rapidez en el ciclo de atención.
5. **Confiable:** Manejamos la información de forma transparente hacia nuestro cliente y al mismo tiempo lo hacemos de forma confiable.

Hemos estructurado el plan de marketing y comercial identificando una estrategia enfocada en la generación de resultados, flujo de caja en primera instancia y la generación de marca como segundo aspecto. Para tal efecto planteamos una estrategia de precio con una orientación hacia los ingresos variables – Precio por resultado –, claro está cuidando siempre el tema riesgo. Consideramos el mix 33% Fijo, 33% Fijo-Variable y 33% Variable 100% como una definición óptima. Esto nos servirá incluso para estar preparados a cambios bruscos en el mercado que puedan afectar la disponibilidad de flujos en el corto plazo. En el tema plaza, consideramos prudente empezar en Guayaquil y Guayas para ganar experiencia y posicionamiento, en el tercer año pretendemos abrir una representación comercial en Quito y Pichincha. Por la parte de publicidad definimos a la venta directa como nuestro aliado principal con el apoyo de una estrategia de medios ATL en revistas y volanteo. En tema BTL nuestras herramientas será el marketing digital. La fuerza de ventas la definimos de carácter consultivo con un proceso bien definido que nos dará efectividad en el cierre de las oportunidades. **Nuestra estrategia será entonces ser los mejores en el segmento de Call / Contact Centers pequeños, de hasta 100 posiciones.**

Queremos comenzar con una empresa que inicie operaciones dentro de un ámbito de cultura organizacional definida, aspectos como el servicio al cliente, atención, profesionalismo y desarrollo serán nuestros principales argumentos. Daremos mucho énfasis al desarrollo profesional y a la meritocracia, los mejores serán los que tengan las mejores oportunidades de desarrollo interno. No vamos a descuidar aspectos relacionados al trabajo y consecución de objetivos en equipo. Planteamos un esquema de remuneración fijo con variable por cumplimiento de resultados. Con estos aspectos en general pretendemos minimizar el efecto rotación el cuál es una realidad en el sector.

A nivel financiero nuestra principal fuente de financiamiento serán nuestros accionistas. Como segundo rubro esta la financiación con deuda. La inversión inicial asciende a 130 mil dólares que se utilizarán principalmente en adecuar instalaciones, infraestructura técnica e informática, NOF entre otros aspectos. Nuestro flujo contempla dos indicadores principales, el primero en relación comercial llamada índice de ocupación el cuál consideramos como óptimo un 85%, llegando a un 65% como punto de equilibrio. El segundo es el índice de eficiencia operacional, el cuál pretendemos llegar a un 80% en promedio en un lapso de 3 meses. El retorno de la inversión está estimado en un plazo de 4 años y la TIR del proyecto se calcula en un 58%. El EBITDA del negocio se estima entre un 20% y 25% en promedio.

Finalmente podemos decir que la implementación de este proyecto es totalmente factible, hay una gran oferta de soluciones tecnológicas en el mercado que sirven para implementar una estrategia operacional de este tipo, Multicanal con integración inmersa, tanto en el mercado nacional pero más en el extranjero. Países como España, Argentina y Colombia ya están evolucionando en este tipo de modelos y será muy provechoso poder ganar experiencia y expertise con empresas que hayan implementado soluciones similares. El software en modalidad OPEX “On the Cloud” también hace más fácil el tema ya que al mismo tiempo que es económico es fácil de implementar. Los riesgos del negocio están identificados siendo los más relevantes los que conciernen al mercado y regulaciones gubernamentales respecto al tema información, confidencialidad y protección al consumidor en referencia a la gestión que hoy por hoy realizan los Call Centers, Ej. Restricción en horarios de llamadas, Listas de “No llamar”, entre otras. Todos estos factores están considerados y ponderados con su respectivo plan de mitigación para su ejecución.

Finalmente, creemos firmemente que existen oportunidades de emprendimiento en el país, lo importante es saber identificarlas, darles forma, analizarlas técnicamente con las herramientas de gestión aprendidas y finalmente aplicarlas. La realización de este ejercicio de tesis nos ha dado la estructura y el modelo a seguir para cualquier emprendimiento a futuro.

Tema de la Tesis

El nombre de la Tesis es: **MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS DEL BPO CONTACT CENTER MULTICANAL “GLOBAL KONTACT”**.

El tema hace referencia a la implementación de una nueva empresa cuyo modelo de negocio está enfocado en dar servicios de Outsourcing en procesos de negocio, también llamado subcontratación de procesos de negocio. En la actualidad el término que ha empezado a usarse es el de “BPO” –Business Process Outsourcing– y abarca algunas áreas operativas que las empresas suelen contratar a compañías especializadas con el objetivo de ganar eficiencia y aminorar costos.

Los modelos de negocio BPO abarcan las áreas de Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Tecnologías de la Información, Impresión y manejo documental, Centro de llamadas, Guardianía y seguridad, Limpieza, entre otros.

Esta Tesis está orientada al negocio BPO en servicios de Contact Center, también llamado Call Center o Centro de llamadas. Básicamente la operación de los negocios de Call / Contact Center consiste en dar un servicio de atención a Clientes por medio de canales de comunicación. Este servicio es contratado por empresas que desean externalizar el proceso ya sea porque no cuentan con la infraestructura necesaria sea tecnológica, humana, física o de conocimiento. El Call / Contact Center da servicios a empresas que deseen dar diferentes servicios a sus clientes, como pueden ser: venta directa, venta pasiva, información en general, soporte técnico, atención al cliente, reclamos, cobranza, etc. Estos servicios también se denominan “Campañas” las cuales son ejecutadas por lo general por personas conocidas como “Agentes” u “Operadores” a través de diferentes medios como son: Teléfono, Internet, Cartas, etc. Por su parte la empresa que da el servicio de BPO cobra un precio de acuerdo a un modelo de negocio predefinido, sujeto a condiciones y cumplimientos acordados entre ambas partes.

Dentro del ámbito de los Call / Contact Centers, la innovación surge cuando se vincula el componente tecnológico asociado a las nuevas tendencias de comunicación de los actuales consumidores. Canales de comunicación alternativos como son las redes sociales surgen y entran con gran fuerza a raíz del “boom” del internet y de la globalización. La era de la comunicación la vivimos día a día y nuevas formas de relacionarnos y hacer negocios son parte de nuestro actual vivir. Dentro de este ámbito se plantea una alternativa de negocio de Contact Center Innovadora, para iniciar operaciones en el Ecuador.

Esta Tesis pretende justificar y demostrar la factibilidad de esta idea, dando argumentos sólidos en base al sector y mercado Ecuatoriano, respaldando el tema en un plan Comercial, de Operaciones, de Recursos Humanos factible, y sustentando la inversión con un retorno atractivo para los futuros inversionistas.

Antecedentes

Definición de Call / Contact Center

Es un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente entrenados, realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) y/o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) desde o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

También llamados Centros de Contacto o Centros de Llamadas tienen el propósito de recibir y transmitir una amplia cantidad de llamadas y pedidos a través del teléfono u otros tales como fax, correo, email, mensajería instantánea, mensajes de texto y mensajes multimedia, entre otros.

Los recursos que se utilizan son de carácter Humano, físico y tecnológico. A esto se le suma metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada “cliente único” con el objeto de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad.

Historia del Sector del Outsourcing

Podemos nombrar algunos hitos importantes en la historia de los Call / Contact Centers a nivel mundial:

En 1877 se inventa el teléfono.

En 1924 se crea Telefónica de España, Operador de Telefonía (Movistar).

En 1962 se implementa el primer Call Center del mundo para la empresa Norteamericana Ford.

En 1985 España se crea Vodafone, Operador de Telefonía.

En 1988 se crea France Telecom, ese año se hace el primer enlace transoceánico telefónico. Europa y América son interconectadas por un cable.

En 1990 se inicia la era del Internet seguido por el Boom de la Telefonía Móvil en España. En América Latina, Uruguay, abre la primera zona franca de nombre Zonamérica como Business & Technology Park.

En 1996 El coste de las llamadas larga distancia desaparece con la creación de la tecnología de voz sobre IP.

Evolución del Sector

En la actualidad la industria de los Call / Contact Centers ha evolucionado de manera significativa, siendo los aspectos Operacionales, Tecnológicos y Humanos los más relevantes y los que se consideran estratégicos para la diferenciación, economías de escala y rentabilidad. En la actualidad, en modelo Offshore está migrando de países tradicionales como Estados Unidos e India a mercados emergentes en Latinoamérica, siendo Argentina, Chile, Colombia y Perú los más representativos. En aspecto tecnológicos el tema Multicanal es la estrategia a la cual se están volcando los Call / Contact Centers Propios y en modelos Outsourcing. La idea principal es abrir canales de comunicación ligados a las demandas de nuevos consumidores y nuevos hábitos. La telefonía sigue siendo el canal más usado y tradicional, le siguen los canales ligados a Internet: email, web, chat y VOIP. Actualmente las redes sociales están creciendo de manera exponencial soportadas por el incremento en el uso de los teléfonos inteligentes, Smartphone. En la parte operacional el tema de integración y atención al cliente de manera unificada es crítico, las formas de operar respecto a rapidez y efectividad en el primer contacto será en el futuro un aspecto relevante para maximizar la productividad recordando siempre que la máxima utilización de los recursos es un aspecto clave en la industria. Finalmente el tema rotación de personal Humano es el aspecto más importante a considerar ya que estamos hablando de personas que dan servicio a personas. El sector considera que las mejoras en las condiciones laborales, capacitación y desarrollo serán el factor común en el futuro.

Justificación del Tema

Ya lo destacamos en el apartado “Resumen Ejecutivo”, el principal ideal que nos mueve para desarrollar este proyecto es la necesidad de emprendimiento e inversión en nuestro país.

Creemos que nuestro conocimiento adquirido en todos los años de experiencia profesional en la rama de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, sumado a los conocimientos del sector de servicios relacionados, proveedores, entre otros, y las herramientas de dirección aprendidas en el programa EMBA de la maestría cursada nos ayudarán con este emprendimiento.

Según los análisis del mercado y del sector, vemos que existe una oportunidad potencial en relación a la creación de un negocio de Outsourcing de Call / Contact Center. El sector tiene mucho para crecer e innovar en términos de servicio al cliente y nosotros pretendemos ganar participación de mercado mediante una operación eficiente, ágil y oportuna que garantice la creación de valor hacia nuestros clientes.

La Problemática a Resolver

Hemos encontrado bastante literatura sobre la industria de los Call / Contact Centers a nivel mundial, regional y país, sin embargo la forma más fácil y sencilla de explicar este apartado está directamente relacionado al tema “Servicio al Cliente”. Lo vemos en el día a día de nuestras vidas al momento de demandar un producto o servicio, afirmando a título personal que el nivel de servicio al cliente en nuestro país es medio, por no decir que es malo y en varios casos deprimente.

En la web encontré un documento interesante de la fuente www.experian.comⁱ el cuál hace referencia a las formas para poder anticipar una experiencia satisfactoria a nuestros clientes. Este documento aporta un enfoque interesante para un Contact Center Multicanal.

Experian habla de Marketing Ágil como “la capacidad para adaptar o re-direccionar el esfuerzo de marketing de manera rápida y oportuna como respuesta a cambios en el comportamiento del consumidor, las condiciones del mercado y la dirección del negocio para que repercuta beneficiosamente en la cuota de mercado”.

Desde el entorno de Contact Center Multicanal, y teniendo en cuenta el papel que tiene como punto de encuentro y momento de relación con el Cliente, tenemos mucho que aportar al negocio en este tema. El Contact Center es un medio vital para estar al día y conocer el comportamiento de los Clientes, identificar y responder ágilmente a sus necesidades y dar soluciones a los problemas reportados.

Dentro de la perspectiva de Experian, se destacan 5 pasos a seguir considerados elementos claves para obtener un relacionamiento óptimo y que genere valor hacia el cliente, estos son:

1. Unificación de la percepción del cliente, el producto y el canal.
2. Conocimiento único del cliente.
3. Capacidad de actuar sobre este conocimiento.
4. Automatización del proceso de marketing.
5. Estimación, proyección de la percepción del cliente para actuar en relación a esta.

Aquí hemos detallado un camino a seguir que creemos factible y prometedor a futuro, un modelo de negocio que pretenderá establecer estándares locales en el servicio al cliente.

Objetivos del Proyecto NAVES

Los siguientes objetivos van relacionados a la consecución del proyecto NAVES en el mediano plazo, 5 años.

Objetivos Generales

1. Implementar una alternativa de negocio Fresca, Innovadora, Dinámica y Profesional.
2. Poner en práctica los conocimientos adquiridos en el programa de maestría del IDE Business School, en donde nos han formado para emprender de forma sostenida y responsable.
3. Aportar al País en el desarrollo y la generación de empleo.
4. Crear un standard local de satisfacción al cliente para luego poder replicarlo a nivel regional.
5. Creación de un modelo de negocio sustentable en el largo plazo.
6. Dejar un legado familiar que trascenderá en la historia.

Objetivos Específicos

1. Ser la mejor alternativa en la industria de los Call / Contact Centers en el segmento pequeño, en promedio 100 posiciones, en los próximos 5 años.
2. Construir marca, “Global Kontact”, que nos permita posicionarnos para expandirnos de forma progresiva y continua.
3. Ser partícipe del negocio Offshore que proyectamos con gran expectativa a futuro.
4. Recuperación de la inversión en un plazo de 4 años.
5. Generación de dividendos sostenidos a partir del 3 año.

6. Generación de empleo para un segmento de la población importante, el segmento de jóvenes universitarios.

Marco teórico

Uno de los aspectos que consideramos como un factor crítico de éxito es el conocimiento en el ámbito tecnológico que tenemos, fruto de años de experiencia en el manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. A esto se le suma el conocimiento operacional en la industria de los Call Centers que aportará uno de los accionistas. Esta mezcla de tecnología más procesos hacen un complemento que consideramos ganador.

Ahora bien, el tercer participante será quien aporte la experiencia comercial, contactos empresariales y apertura en las empresas del mercado objetivo. También ayudará fuertemente en temas relacionados a la financiación, será en si nuestro “Inversionista / Capitalista Ángel”.

Entonces, dentro del marco conceptual / teórico, vemos que los 3 pilares que consideramos fundamentales causan una sinergia ganadora, estos son:

1. Tecnología.
2. Operación.
3. Mercado, contactos, financiación.

Desarrollo del MODELO Y PLAN DE
NEGOCIOS DEL BPO CONTACT
CENTER MULTICANAL “GLOBAL
KONTACT”



CONTACT • CENTER • MULTICANAL

Desarrollo del Proyecto NAVES: MODELO Y PLAN DE NEGOCIOS DEL BPO CONTACT CENTER MULTICANAL “GLOBAL KONTACT”

La estructura de presentación del proyecto comienza estableciendo una perspectiva general del entorno regional y del país con sus respectivas variables macroeconómicas. Luego entramos a estudiar el mercado desde diferentes puntos de vista: consumidor, estilos de vida y consumo, la industria de los Call / Contact Centers, las empresas que demandan el servicio, etc. Seguimos con la definición de la idea, producto y servicio a ofertar, su posicionamiento y factores diferenciadores. El modelo de negocio se describirá a detalle para entender cómo se interrelacionan los diferentes actores del proyecto. A continuación los Planes de Operaciones, de Marketing, Comercial, Recursos Humanos. El análisis Financiero es vital para certificar la factibilidad del proyecto y su retorno sobre la inversión. Finalmente se establece el Plan de Ejecución y el Análisis de Riesgos que debemos tener en cuenta para la ejecución de este negocio.

La estructura de presentación del proyecto NAVES quedaría definida de la siguiente manera:

1. Análisis del Sector.
2. Conocimiento del Mercado.
3. Descripción de Modelo de Negocio – Business Model Canvas.
4. Descripción del Producto y la Oferta de Valor, Posicionamiento.
5. Plan de Operaciones.
6. Plan de Marketing.
7. Plan de Recursos Humanos.
8. Análisis Financiero.
9. Análisis de Riesgos.
10. Plan de Ejecución.
11. Conclusiones.
12. Recomendaciones.

1. Análisis del Sector

El entorno Económico, Político, Social y Tecnológico

Partimos analizando algunas de las principales **variables macro económicas** del país para luego ir ahondando en el sector / industria específica que atañe a este proyecto.

Según datos publicados por el Banco Central del Ecuador – BCE – en su informe *Estadísticas Macroeconómicas. Julio de 2013ii*, el crecimiento del PIB¹ del 2012 en relación al 2011 fue del 5.0%. Este crecimiento se debe básicamente al incremento del VAB² no petrolero en un 5.6% lo cual trae buenas expectativas al país – ver *Anexo 1. Variación anual del PIB y el VAB petrolero y no petrolero* –. Adicionalmente el Ecuador experimenta un crecimiento moderado en relación a los países de la región – ver *Anexo 2. Comparativo PIB Ecuador vs América Latina y Países de la Región* –, podemos observar como el país destaca con un crecimiento del 5% vs América Latina con el 3.2% y el Global Mundo con un 3.3%. Dentro de los países de América del Sur estamos en cuarto puesto por debajo de Chile y Venezuela.

En lo que respecta a las actividades económicas, podemos observar en el mismo informe estadístico del BCE que los sectores que presentaron una mayor contribución del PIB fueron la Construcción, Enseñanza, Servicios Sociales y de Salud, Manufactura y Servicios Públicos – ver *Anexo 3. Contribuciones al crecimiento del PIB por Actividad Económica* –. Esto destaca la gran demanda por productos y servicios básicos respecto a vivienda, educación y salud. Adicionalmente el gasto público sigue adelante impulsado por una política económica a favor de los planes sociales impulsados por el gobierno de turno.

Un índice importante a considerar es el ICC³ – también reportado por el BCE en forma mensual en el informe *Índice de Confianza del Consumidor. Reporte Junio de 2013iii* –. Los tres indicadores que lo componen: Indicador de expectativas, ICC-BCE, Indicador de situación presente son históricamente los más altos desde el año 2009. De la misma forma el ICC por segmento de nivel educacional es más alto en hogares cuyo jefe de familia tiene una educación superior

¹ PIB.- Producto Interno Bruto, medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado de tiempo.

² VAB.- valor agregado bruto (VAB) o valor añadido bruto es la macro magnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un área económica, recogiendo en definitiva los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo.

³ ICC.- Índice de Confianza del Consumidor. indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal.

/ posgrado o secundaria. Machala, Cuenca, Guayaquil, Ambato y Quito son las ciudades con más alto ICC en ese orden – *ver Anexo 4. Índices Sociales* –.

En lo que referente al **aspecto Político**, Ecuador vive un proceso de cambio político, económico, social, liderado por el actual presidente de la República, Rafael Correa Delgado, quien ha liderado desde hace 7 años la llamada “Revolución Ciudadana”. La orientación del Gobierno en estos años ha sido la inversión en temas sociales, educación, vivienda y salud y de carácter de infraestructura básica, apoyado en un plan de inversión cuyo eje principal es el precio del barril del petróleo el cual está en bonanza.

En lo Social nos vamos a referir a ciertos aspectos que son base para establecer un análisis completo de la dimensión. La información que resumiremos a continuación forma parte del portal informativo del INEC en su portal web <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>^{iv}. Primero veamos el **índice de pobreza** el cuál, a Junio de 2013, sitúa la pobreza a nivel nacional en un 23.7% y a la pobreza extrema en un 8.5%. Este índice es más agudo en el área rural que en la urbana. Históricamente a partir del año 2009 el Ecuador ha registrado un descenso del índice de pobreza en 13 puntos porcentuales – *ver Anexo 4. Índices Sociales* –.

Como segundo punto analizamos los **ingresos y gastos** de los hogares ecuatorianos, según estudio ENIGHUR⁴ el 58,8% de la población ecuatoriana tiene capacidad de ahorro, mientras el 41,1% registra mayores gastos que ingresos. El ingreso total promedio mensual en Ecuador es de 892,9 dólares frente a 809,6 dólares de gasto promedio mensual. En el área urbana el ingreso promedio es de 1.046,3 dólares y su gasto es de 943,2 dólares, mientras en el área rural el ingreso es de 567,1 dólares en comparación a un gasto de 526,2 dólares. En relación a los gastos monetarios de consumo, el 24,4% de ellos es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por transporte con el 14,6%. Según esta encuesta, el 48% del gasto de consumo de los hogares tiene como sitio de compra las Tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, le sigue en porcentaje los Mercados y ferias libres con el 30%.

Tercer indicador a revisar es la **evolución del mercado laboral** que nos refiere a una constante variación entre la tasa ocupacional plena y la tasa de subempleo. La tasa de desempleo ha disminuido en algo más de 1 punto porcentual. Con respecto a los países de la región el Ecuador presenta una disminución de aproximadamente 2.5% desde el año 2009 – *ver Anexo 4. Índices Sociales* –.

Cuarto aspecto que vamos a destacar es el análisis del **nivel socio económico**, situando a los niveles C- y C+ con un 72% – *Gráfico 1. Niveles socioeconómicos* –. El estudio del INEC se da en las principales ciudades del país, estas son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. Cabe destacar que el análisis de las variables que conforman este índice se basa en distintas dimensiones

⁴ ENIGHUR.- Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales.

relacionadas con la vivienda, el uso de tecnología, la tenencia de bienes, los hábitos de consumo y la actividad económica, la educación para el jefe del hogar. Los cuadros de dimensiones y puntajes así como el resultado de estratificación de la muestra de hogares lo podemos observar en el – *ver Anexo 4. Índices Sociales* –.

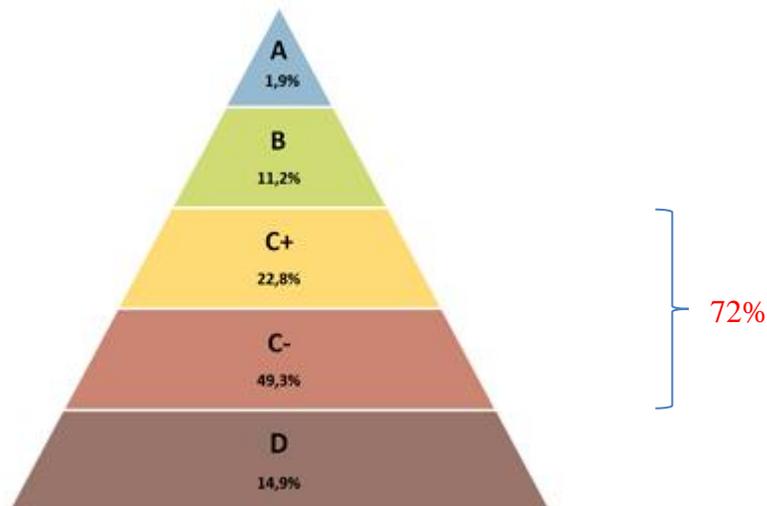


Gráfico 1. Niveles socioeconómicos. Fuente INEC.

Como quinto y último aspecto social hablaremos sobre la **proyección poblacional del Ecuador**. Según estudios del INEC Ecuador tiene 15,5 millones de habitantes en el 2012 y en el 2050 llegaremos a 23,4 millones de habitantes. De acuerdo a esta información, en el 2030 el país no garantizará el reemplazo generacional pues las mujeres en edad fértil tendrán menos de dos hijos, es decir, la población empezará a envejecer. Las provincias con mayor tasa global de fecundidad son Morona Santiago, Napo, Zamora Chinchipe, Orellana y Pastaza. Mientras que las de menor tasa son: Pichincha, Tungurahua, Galápagos, Azuay y Carchi. De acuerdo a las proyecciones en Ecuador para el 2020 habrá 17,5 millones de habitantes, en 2030 ese número crecerá a 19,8 millones y en el 2040 21,8 millones.

En lo que respecta a la dimensión **tecnología**, vamos a mencionar las principales tendencias que se vienen dando en el país en referencia al uso de las TIC 's⁵:

En forma general la población tiene más **acceso al uso de nuevas tecnologías en el hogar**, el incremento de televisores a color, equipos de sonido, DVD, computadoras de escritorio y portátiles ha venido en incremento de forma moderada, tal como lo muestra el último estudio del *INEC estadísticas de tecnología TIC 's*.

El mismo estudio muestra que **uso de telefonía celular** ha experimentado un crecimiento dramático en comparación con la telefonía fija, esto se debe principalmente a la apertura y cobertura que las compañías celulares dan al uso de

⁵ TIC's.- Tecnologías de la Información y la Comunicación.

esta tecnología en todo nivel socio económico de la población. En el 2012, el 50,4% de la población (de 5 años y más) tiene por lo menos un celular activado, 10,2 puntos más que lo registrado en el 2009. – *ver Anexo 5. Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado* –.

En el 2012, el 38,7% de las personas de Ecuador **utilizan computadora**, frente al 36,1% del 2011. El grupo etario con mayor número de personas que utilizaron computadora es el que está entre 16 a 24 años. La provincia con mayor número de personas que utilizan computadora es Pichincha con el 49,4%, seguida de Azuay con el 47,8%. Esmeraldas es la que menos utiliza con 24,1%.

En lo que refiere al **uso de internet** El 35,1% de la población de Ecuador lo ha utilizado en los últimos 12 meses. En el área urbana el 43,9% de la población ha utilizado Internet, frente al 17,8% del área rural. Siguiendo la tendencia de los últimos cuatro años, el grupo etario con mayor uso de Internet es la población que se encuentra entre 16 y 24 años con el 64,9%, seguido de los de 25 a 34 años con el 46,2%. La población que más Internet usa se encuentra en el quintil 5 (más ingresos) con el 57,1%. Sin embargo, del quintil 2 al 4 tuvieron crecimientos de 14 puntos entre el 2009 y el 2012. Pichincha es la provincia con mayor porcentaje de personas que usa Internet con el 46,9%. Sin embargo, la que registró el mayor crecimiento es Los Ríos con 8,7 puntos, seguida de Azuay con 7,5 puntos en 2011 – 2012. De las personas que usan Internet, el 46,4% lo hace en su hogar. En el área urbana el mayor porcentaje de la población utiliza Internet en el hogar con el 52,6%, como podemos ver en el *Anexo 5. Lugar de uso de Internet*, ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2009. Finalmente el uso que le dan al Internet es variado centrándose principalmente en educación y obtención de Información, ver anexo mencionado.

Ahondando más en el tema telefonía celular el grupo etario con mayor uso de teléfono celular activado es la población que se encuentra entre 25 y 34 años con el 77,6%, seguido de los de 35 a 44 años con el 72,8%. Dentro del tema telefonía celular podemos analizar el uso que la población le da al “teléfono inteligente”, llamado también por su denominación en inglés Smartphone⁶; El 12,2 % de las personas que posee un celular tiene un teléfono inteligente, frente al 8,4% del 2011, es decir, 3,8 puntos más – *ver Anexo 5. Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE)* –. En este mismo ámbito el 17,8% de personas de 16 a 24 años tiene un teléfono inteligente, 6.1 puntos más que lo registrado en el 2011. Básicamente esto se debe a la facilidad que la población joven tiene en el uso de nuevas tecnologías, los consumidores pertenecientes a la generación “Y” o generación del Milenio son en este momento los principales actores del consumismo tecnológico que vive actualmente la sociedad. Adicionalmente cabe destacar que en este grupo están los solteros y de instrucción educativa Superior No-Universitaria, Universitaria y Postgrado. – *ver Anexo 5* –

⁶ Smartphone.- Un teléfono inteligente (Smartphone en inglés) es un teléfono móvil construido sobre una plataforma informática móvil, con una mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades semejantes a una mini computadora y conectividad que un teléfono móvil convencional.

Ahora bien, entrando un poco más en materia de este proyecto, nos importa de sobre manera el uso que la población le está dando al tema redes sociales, cuyo principal base son los temas descritos anteriormente, esto es **Internet y Teléfonos Inteligentes Smartphone**. Del total de la población, 4.4% - 640k personas – utilizan las redes sociales. El perfil de estas personas son: residentes de áreas urbanas, solteros, instrucción superior universitarias o más, plenamente ocupados y son empleados privados. Finalmente un dato curioso es que las Mujeres son las que registran un incremento en el uso de redes sociales por medio del uso que le dan al Smartphone, han tenido dos puntos más que lo registrado en el 2011 a diferencia de la población masculina que ha decrecido. – *ver Anexo 5. Información en el uso de Redes Sociales* –

Análisis de la Industria

Entrando en materia de los Call / Contact Centers a nivel nacional podemos destacar algunos puntos relevantes, como son:

1. Identificamos a la industria en la que competimos como todas las empresas que dan ser servicio de centro de llamadas a terceras personas, quienes a su vez son clientes de una empresa específica. En general, suele definirse como un modelo de negocio en el que una empresa contrata a un proveedor externo para realizar un servicio en lugar de llevarla a cabo él mismo. Los servicios pueden variar de una simple manipulación de llamadas al manejo de procesos de negocio complejos como el soporte técnico y atención al cliente de autoservicio a través de respuesta de voz interactiva – IVR⁷ – o la Web. Las empresas que dan este servicio funcionan bajo el modelo de Outsourcing y se especializan en el manejo de grandes volúmenes de llamadas entrantes y salientes de:
 - i. Atención al Cliente, Retención y Adquisición.
 - ii. Help Desk (Mesa de Ayuda) / Soporte Técnico.
 - iii. Cobranzas.
 - iv. Venta, Telemarketing, Promociones.
 - v. Otros/Back Office.

2. Según datos obtenidos de los principales competidores del sector en lo que respecta a datos de mercado, los ingresos totales del mercado de Outsourcing

⁷ IVR.- son las siglas de Interactive Voice Response, que se traduce del inglés como respuesta de voz interactiva. También se utiliza el término VRU (Voice Response Unit) o unidad de respuesta de voz. Consiste en un sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples, como "sí", "no" u otras. Es un sistema automatizado de respuesta interactiva, orientado a entregar y/o capturar información a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información u otras operaciones

para Call / Contact Centers en el Ecuador aumentarán un 22% por ciento en 2012, llegando a los 94.2 millones de dólares. La inmensa mayoría de los negocios suceden en el mercado doméstico. Los ingresos generados por el mercado Offshore⁸ aún representan una porción sustancialmente menor del total, sin embargo, su penetración irá gradualmente en aumento. Dentro de la misma encuesta se espera que la tasa anual compuesta de crecimiento del mercado sea de un 19.6% desde 2011 hasta 2015. En cuanto al tamaño total del mercado, este alcanzará los 158 millones de dólares para el último año del pronóstico – *ver Anexo 7. Pronóstico de mercado de Call / Contact Center 2011-2015* –. Se aguarda un constante aumento del número total de posiciones dedicadas al Outsourcing en torno al 19% anual, en promedio, durante el periodo analizado. De esta manera, el mercado contará con cerca de 10,000 posiciones para el año 2015. Al año 2013 se estima que el número de posiciones es de 6,000.

- El número de compañías registradas según el INEC para la actividad económica “Actividades de Centro de Llamadas” es 45. Sin embargo las empresas que hacen real peso en este sector son 7, en la *Tabla 1. Participación de mercado, Principales actores industria Call / Contact Centers por número de posiciones.*

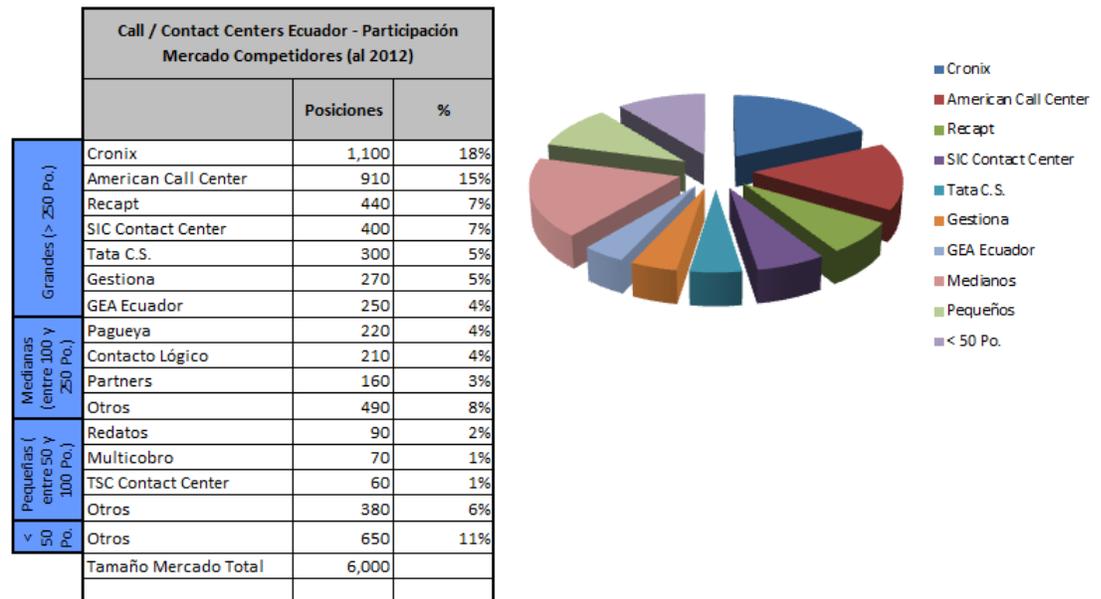


Tabla 1. Participación de mercado, Principales actores industria Call / Contact Centers por número de posiciones. Fuente: Investigación del Autor en varias fuentes de internet.

- En forma general podemos decir que la industria de los Call / Contact Centers en Ecuador y la región es un negocio intensivo en mano de obra, con una alta

⁸ Mercado Offshore.- Ventas de servicios al exterior.

rotación de personal⁹. Es un negocio que se ha complicado a raíz del mandato 8 creado en la Asamblea General Constituyente del año 2008 en Montecristi donde se eliminó la tercerización e intermediación laboral asegurando un trabajo fijo y estable a los empleados que trabajen en este sector. Por este motivo el negocio se volvió de mayor riesgo ya que las compañías buscan contratos de mediano y largo plazo donde el personal se mantenga ocupado la mayor cantidad de tiempo posible. Adicionalmente la rotación y el despido es un rubro fuerte en los costos fijos que se manejan para la industria; Según *estudios del INEC – Censo 2010* el gasto de capacitación es del 13% – *ver Anexo 6. Principales datos de la industria de los Call Centers -*.

5. El principal Recurso en un negocio de Call / Contact Center es el Recurso Humano, el Operador. En esta industria gana quien es más eficiente con los Recursos y quien maneja de mejor forma el tema tecnológico¹⁰. Según el *INEC* el porcentaje de centros que utilizan nuevas tecnologías como la internet es el 40%, 18 de 45 empresas.
6. En aspecto rentabilidad, podemos decir que en promedio la industria margina una rentabilidad del 18%, información justificada en el anexo mencionado con anterioridad.

⁹ Investigación personal a los principales actores del negocio.

¹⁰ Investigación personal a los principales actores del negocio.

Modelo PEST

Resumiendo los puntos anteriores podemos trasladarlos al modelo PEST – *Gráfico 2. Modelo PEST* – para un análisis más ejecutivo:

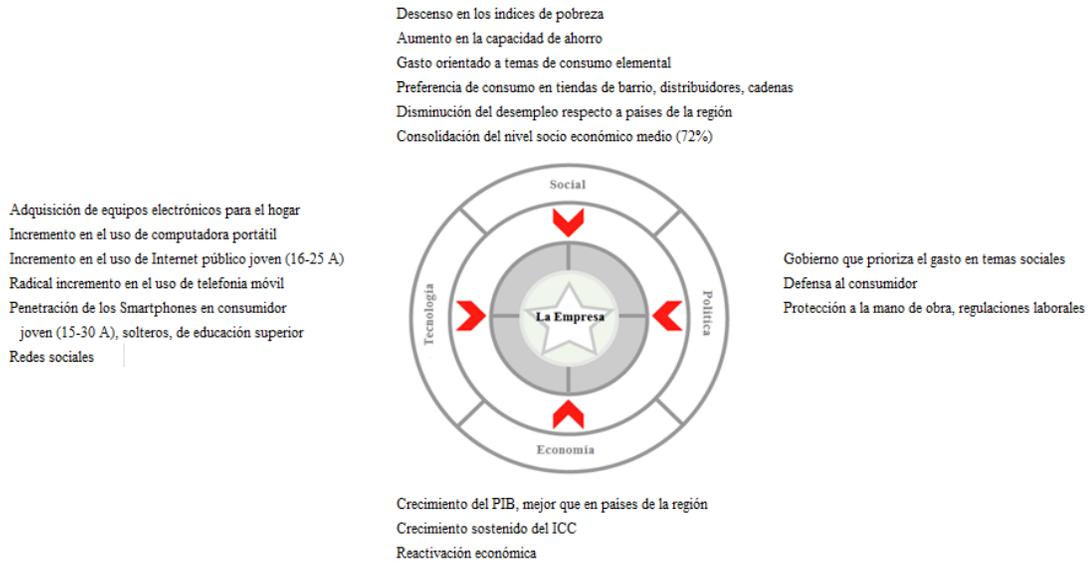


Gráfico 2. Modelo PEST. Fuente: Elaboración del autor.

Impulsores e Inhibidores del Sector

Algunos datos importantes relevados del sector refieren a condiciones favorables y desfavorables, estas son:

Los principales impulsores de la industria son:

- Pronósticos favorables respecto a la economía ecuatoriana, crecimiento sostenido.
- Aceptación de los negocios de Outsourcing.
- Alta disponibilidad de mano de obra joven y calificada para este propósito.
- Crecimiento en la demanda de calidad en el servicio al cliente por parte del consumidor.

Por el contrario, los inhibidores son:

- Baja flexibilidad en términos de flexibilidad laboral.
- Indicadores de educación superior completa es baja en referencia con la región.

- C. No existen políticas que apoyen de forma específica al sector de los Call / Contact Centers.
- D. La probabilidad de una desaceleración económica es fundamental al momento de reducir costos y elegir una empresa de Outsourcing.

5 Fuerzas de Michael Porter¹¹

Respecto a las 5 fuerzas de Porter^v podemos esquematizarlas el siguiente esquema – *Gráfico 3. 5 Fuerzas de Porter* –.



Gráfico 3. 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración del autor.

Las **barreras de entrada** están marcadas por una mediana inversión inicial en equipos, infraestructura, capital Humano para operaciones y gestión comercial. Pero sobre todo por el conocimiento técnico tanto de la parte informática como de la gestión operacional del Call / Contact Center.

Respecto a los **proveedores**, poco a poco siguen ingresando en el mercado ecuatoriano software relacionado al tema Contact Center y multicanal. Este tipo de soluciones son costosas sobre todo si están mal dimensionadas. En el tema de Hardware – equipos informáticos – hay una gran oferta en el mercado en la actualidad, Marcas como IBM, DELL, HP.

El **sustituto** más importante del negocio es la misma operación interna de la empresa. Adicionalmente en el mercado se evidencia que existe una informalidad para atender

¹¹ Michael Eugene Porter (n. 1947, Ann Arbor, Michigan) es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa.

llamadas sobre todo salientes, son personas que trabajan en modo FreeLancer¹² desde sus propios hogares a quienes las empresas que solicitan este servicio han dotado de infraestructura básica, como por ejemplo portátil o teléfono celular en algunos casos. Finalmente, también es un hecho que empresas de marketing se están integrando a dar este servicio con la finalidad de dar el abanico completo de la solución, por ejemplo, el diseño y la ejecución de una encuesta de mercado realizada a través de canales alternativos.

La dimensión **clientes** está representada por las compañías, medianas o grandes que requieren un servicio de Outsourcing de llamadas, ya sean estas entrantes o salientes. Las relaciones son contractuales a mediano y largo plazo, de esta forma se garantiza la ocupación del Recurso Humano que es sin duda el más costoso. La oportunidad en el sector radica en los siguientes rubros descritos en forma general y que más adelante los describiremos con mayor detalle:

1. Ofrecer un servicio que atienda por múltiples canales y que finalmente se integren en una sola gestión.
2. Demostrar que el servicio de Outsourcing es óptimo tanto en servicio como en costo, en relación a una operación interna. Esto se consigue con un monitoreo constante de los principales indicadores y la apertura de estos a los clientes.
3. Crear la satisfacción en el servicio, a los clientes de nuestros clientes, esto deberá ser transparente, que el cliente sienta que está tratando con la empresa principal.
4. Manejo eficiente y objetivo de los reclamos, devoluciones y malas atenciones. Poder integrarnos con nuestros clientes es el escenario más óptimo.

Finalmente la **rivalidad** del sector se evidencia en pocos actores principales que acaparan grandes cuentas, como por ejemplo, la telefonía móvil, seguros de salud, vida y asistenciales, tarjetas de crédito, turismo, entre otros. Muchas de estas empresa incluso tienen operación con algunos Call / Contact Centers para garantizar disponibilidad. Los servicios que se ofrecen varían acorde a la especialidad de la empresa. En la mayoría de casos vemos que el enfoque esta solo en venta y servicio al cliente y por otro lado solo en cobranza. En pocos casos es mixto.

¹² Freelancer.- Persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonon su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido.

Análisis Financiero de la Industria

Tomando como base los dos actores principales de la industria podemos dar los siguientes ratios financieros, ver *tabla 2. Ratios financieros de la industria*.

Ratio	Valor
Margen / Beneficio	15%
Días de crédito	30 días
ROS promedio	18%
Empleados promedio	Actores: Grandes (500) Medianos (100) Pequeños (< 50)

Tabla 2. Ratios financieros de la industria. Fuente: Super de Compañías informe 2011, INEC.

2. Conocimiento del Mercado

Para comenzar a desarrollar el proyecto hemos tenido en cuenta un relevamiento de información a detalle de todos los aspectos que puedan influir en la creación de la empresa, su inicio, su desarrollo a mediano y largo plazo y las expectativas a futuro.

Aspectos desde la perspectiva del mundo y la región respecto al negocio de los Call / Contact Centers, así como un análisis de los principales problemas en los actores principales para luego terminar con una encuesta de mercado a una muestra del segmento de mercado objetivo, han servido para establecer una estrategia inicial para el nuevo modelo de negocios a implementar.

De esta forma, en esta sección vamos a ver 3 puntos relevantes, los cuales se mencionan a continuación:

1. Tendencias mundiales y regionales que influyen en el sector de los Call / Contact Centers.
2. Estudio de la competencia, principales actores del sector. como opera, aciertos y principales problemas. Oportunidades de mejora.
3. El cliente, segmento objetivo y factibilidad del negocio en el mismo.

Tendencias Mundiales, Regionales y País del Sector

Uso de tecnologías móviles y redes sociales

Como mencionamos en el apartado “Análisis del Sector”, el Ecuador vive en la actualidad un crecimiento moderado respecto al uso de nuevas tecnologías, telefonía móvil, internet, teléfonos inteligentes y redes sociales. Para tener un análisis más claro y objetivo de las tendencias mundiales, hemos realizado una investigación a varios portales que ofrecen información en la web respecto a tendencias de comunicación, redes sociales, Call / Contact Centers, entre otros tópicos.

Vamos a ir de lo general a lo particular en este análisis. Comenzando por la orientación de la comunicación en el mundo, podemos mencionar que la tendencia es la de maximizar el uso del tiempo, sobre todo en personas que tienen muchas ocupaciones en su día a día. Aquí recalcamos un concepto muy importante y es el de “momentos móviles”, tal como lo describe uno de los principales portales de tendencias a nivel mundial <http://www.trendwatching.com>^{13vi} en su reporte *10 tendencias para el 2013*, a partir de este año los consumidores esperarán que sus dispositivos móviles maximicen absolutamente cada momento. El ajetreado estilo de

¹³ www.trendwatching.com.- Portal informativo que ofrece tendencias y estudios de mercado a nivel global y regional.

vida urbano actual implica que no existe cantidad de (micro) tiempo demasiado efímera o actividad demasiado absorbente como para no intercalar en ella más contenidos, conexión, consumo o simplemente más diversión. Con este antecedente, el portal explica que en los próximos meses / años los consumidores de teléfonos móviles / inteligentes realizarán todo tipo de tareas desde sus equipos, esperando que las empresas adapten su operatividad a estas tendencias. Adicionalmente el estudio menciona 3 aspectos relevantes de los consumidores:

1. Una encuesta realizada a adultos norteamericanos usuarios de Smartphones descubrió que el 63% de las mujeres encuestadas y el 73% de los hombres encuestados no pasan una hora seguida sin revisar su teléfono¹⁴.
2. Los usuarios de teléfonos móviles de entre 18 y 24 años intercambian un promedio de 109,5 mensajes en un día normal, más de 3.200 al mes¹⁵.
3. Un estudio académico sobre hábitos en aplicaciones de los usuarios de Android¹⁶ reveló que mientras que los usuarios pasan cerca de una hora al día utilizando sus dispositivos, la sesión promedio de las aplicaciones duraba tan solo algo más de un minuto¹⁷.

Respecto al tema redes sociales, Recursos sociales o también llamado “Social Media”, está claro el impacto que estos han tenido en la masificación de la información, la velocidad de la misma y el acceso a todo nivel. El mundo se ha volcado a este estilo de vida, los consumidores exigen presencia en estos medios, y prácticamente una empresa, entidad o sujeto que no tenga presencia en el mundo del internet y en el “Social Media” está destinado al fracaso en el mediano y largo plazo. Estas aseveraciones son netamente personales considerando que hay grandes indicios de estar en lo correcto. Ahora bien, yendo al plano regional, podemos aterrizar esta hipótesis con algunos números. Según el portal de www.izo.es^{18vii}, especializado en estudios de mercado referente servicio al cliente, experiencia del consumidor y “Social Media”, en su estudio *La excepción latina en Internet* menciona que los países latinos resultan intensivos en el uso de las redes sociales, mucho más que los anglosajones. **Las implicaciones de esto para los internautas y las compañías son enormes: en eficiencia, en lealtad y en satisfacción de clientes no podemos descuidarlos. La importancia de las redes de contactos como canal de atención: si no estamos no somos.**

¹⁴ Fuente: Harris Interactive, junio 2012.

¹⁵ Fuente: Pew Research Centre, septiembre 2012.

¹⁶ Android.- Es un sistema operativo basado en Linux, diseñado principalmente para dispositivos móviles con pantalla táctil como teléfonos inteligentes o tabletas.

¹⁷ Fuente: Fuente: DFKI, noviembre 2011.

¹⁸ www.izo.es.- Portal empresarial especializado en estudios de mercado referente servicio al cliente, experiencia del consumidor y social media.

El *Gráfico 4. Cantidad de tiempo utilizado en redes sociales* ilustra lo mencionado anteriormente:

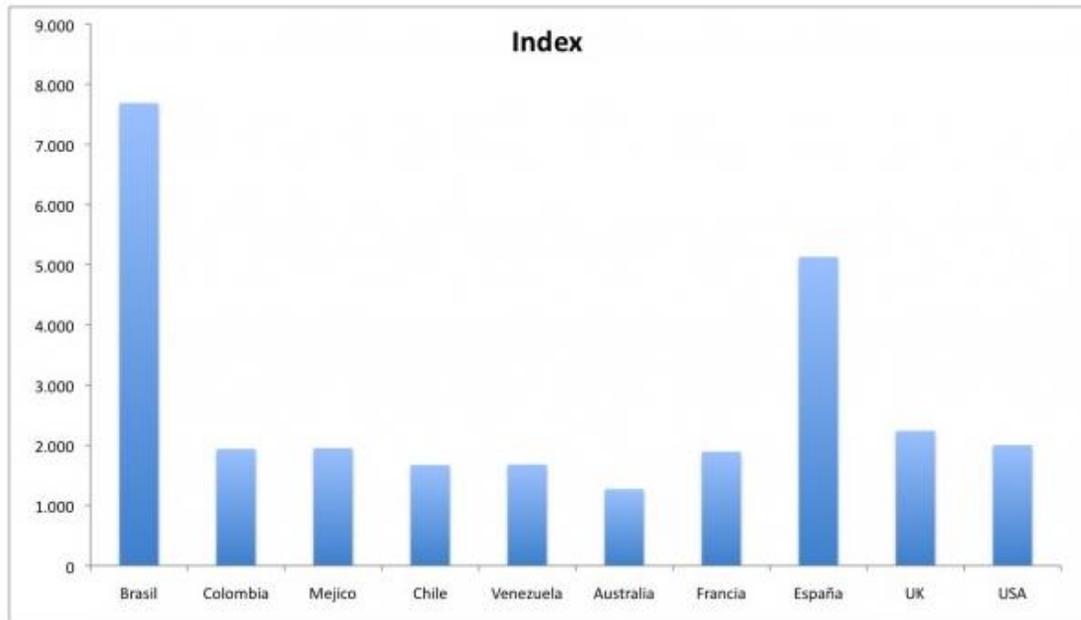


Gráfico 4. Cantidad de tiempo utilizado en redes sociales. Fuente: Internet, www.izo.com.es.

Si adicionalmente ponderamos estos datos con la tasa de penetración de Internet el tema sigue siendo interesante para los países latinos: 1) España, 2) Brasil, 3) UK, 4) USA, 5) Francia, 6) Australia, 7) Chile, 8) Colombia, 9) México, 10) Venezuela. Como tema informativo que también aporta al análisis que estamos describiendo, tasa de penetración de Internet en Latinoamérica está alrededor del 40% versus el resto del mundo que está en un 32%, información obtenida del portal <http://www.internetworldstats.com>^{viii} – ver Anexo 8. *Índices de penetración de Internet Global vs Latinoamérica* –.

El tema de las redes sociales es muy interesante desde la perspectiva de la región. Según datos publicados por la empresa de medios internacional *Burson-Marsteller*^{19ix} en su estudio *“Latin América Social Media Check-up 2013”* resalta que una mayoría de empresas en América Latina ya tienen presencia en las redes sociales, siendo Venezuela, Brasil, Colombia y México los países de mayor penetración. Adicionalmente twitter ya alcanzó y pasó a Facebook como la principal

¹⁹ Burson-Marsteller.- Burson-Marsteller, Ltd. es una de las agencias de relaciones públicas más grandes del mundo. Creada por Harold Burson y Bill Marsteller en 1953,1 integra en la actualidad el grupo Young & Rubicam, controlado a su vez por el WPP Group, con base en Londres. La firma tiene 58 oficinas propias y 45 filiales en 59 países en los seis continentes.

plataforma elegida por las empresas con una tasa de crecimiento del 21% en comparación con una tasa global del 17%. Algunos de estos datos podemos observarlos en el *Anexo 9. Índices de uso de redes sociales en empresas de Latinoamérica*.

Siguiendo el tema de las redes sociales, en Colombia por ejemplo, podemos analizar el uso que las empresas le dan al canal a la plataforma twitter²⁰. Según informe de *IZO twitter engage Colombia 2011*, este país presenta el mayor crecimiento de la región Latinoamérica con un 33%. Las mujeres colombianas pasan más tiempo on-line que los hombres, el 71% de la audiencia de esta red social es menor de 34 años. Estos datos sirven de mucho para estimar potenciales de Ecuador ya que normalmente en nuestro país se replican tendencias de Colombia y Perú. Adicionalmente este estudio muestra que el 39% de las empresas tienen presencia en twitter y las principales industrias son: Concesionarios de autos, telecomunicaciones, tecnología, consumo, aerolíneas y servicios. Finalmente el uso que le dan a la plataforma esta dado en un 80% para promociones y ofertas, 74% como canal de comunicación y un 54% como canal de servicio al cliente. Estos datos los podemos ver en el *Anexo 10. La experiencia de twitter en Colombia*.

Ahora bien, ¿porque es importante que nos detengamos a realizar un análisis de estos temas?, el tema es sencillo y **va por el concepto de tendencias en hábitos de consumo y estilo de vida de los consumidores de la región**. Esto nos va a servir para entender como el público latinoamericano se comunica y tenderá a comunicarse en el futuro. Y es aquí donde las empresas que ofertan productos y servicios deberán encontrar una forma novedosa e innovadora que atraiga a este tipo de consumidores, a un costo eficiente y con un conocimiento integral del cliente, justamente para darle una experiencia única en el contacto con ellos. En este punto es importante entender que no basta con que una empresa adopte el uso de una red social como Facebook, twitter, LinkedIn u otro, sino que **los consumidores esperan que estos canales de atención estén integrados con la oferta de valor de la empresa** y que la atención sea personalizada a través de estos medios alternativos de comunicación. **Esto constituye un gran reto para las empresas ya que deberán adoptar en un futuro cercano estrategias de tipo multicanal para atender esta demanda**.

Habiendo analizado aspectos generales de consumo y comunicación a nivel mundial, ratios de uso y penetración de redes sociales e internet para la región, uso de las principales redes sociales: Facebook y twitter en países cercanos y en Ecuador, nos toca entrar más en materia de la industria de los Call / Contact Centers.

²⁰ Twitter.- una de las redes sociales más importantes del mundo. La red permite enviar mensajes de texto plano de corta longitud, con un máximo de 140 caracteres, llamados tuits, que se muestran en la página principal del usuario. Los usuarios pueden suscribirse a los tuits de otros usuarios – a esto se le llama "seguir" y a los usuarios abonados se les llama "seguidores".

Información de los Call / Contact Centers en la región²¹

En términos generales según investigación personal realizada en diferentes fuentes principalmente en la web, los países con mayor crecimiento en América latina al cierre del 2011 son, ver *tabla 3. Índices de mercado por países de la región LATAM.*

País	Mercado	Crecimiento	Tarifa offshore (usd por hora)	Posiciones
México	20%		18	
Brasil	50%			
Argentina		30%	8-12	
Colombia		30%	8-12	30,000
Perú			7-9	
Chile				
Rep. Dominicana, Jamaica	6%		10-14	
Centro américa (caribe)	4%	40% anual (Guatemala)	5-8	
Uruguay			9-12	

²¹ Investigación realizada en diversas fuentes de internet.

Chile			12-15	3,500
Paraguay			4-7	
Venezuela		-2%		

Tabla 3. Índices de mercado por países de la región LATAM. Fuente: Elaboración del autor.

Otros datos importantes relevados y que podemos nombrar son los siguientes^x:

- A. La demanda crece por mayor calidad, no solo por costo.
- B. **Latinoamérica lidera en crecimiento de la industria a nivel global con un 18%**. India con un 7%, Europa no crece, y USA decrece en un 1%.
- C. Los sectores de las telecomunicaciones y financiero son los más atractivos. Campañas de venta de planes celulares y tarjetas de crédito son las más comunes en venta activa.
- D. Las Campañas Inbound²² representan un 66%, las Outbound²³ en un 34%. Crecen estas últimas y se manejan esquemas fijos-variables.
- E. Países como Colombia, Chile y Perú están marcando diferencia principalmente por:
 - a. Agrupación gremial.
 - b. Apoyo gubernamental
 - c. Creación de congresos
 - d. Creación de escuelas de especialización
- F. Se espera que a la región ingrese mucho Offshore.
- G. El canal tradicional de voz está dejando puerta abierta a nuevas alternativas multicanal como son: email, SMS²⁴, Chat²⁵, VOIP²⁶.

²² Inbound.- Llamadas de Entrada, entrantes.

²³ Outbound.- Llamadas de Salida, salientes.

²⁴ SMS.- Su definición en inglés es “Short Message Service”, se refiere a los mensajes de texto que están disponibles a través del servicio celular.

²⁵ Chat.- El chat (término proveniente del inglés que en español equivale a 'charla'), también conocido como cibercharla, designa una comunicación escrita realizada de manera instantánea mediante el uso

- H. Los clientes empiezan a demandar servicios de valor agregado como son: estratégicas de bases de datos, CRM, relacionamiento.
- I. En Chile los operadores han comenzado a trabajar desde la casa, apoyados en tecnología de primer mundo para este propósito.

Modelos de retribución y decisores de compra del servicio - Global

Más datos que nos sirven para establecer un análisis completo del sector es conocer las preferencias de las empresas en lo que refiere a modelos de negocio y retribución de los servicios de Call / Contact Centers. Encontramos información valiosa en *IZO estudio “la atención del cliente en España”*, si bien es cierto no hay mucha información de la región en este aspecto, sirve a la hora de proponer nuevas alternativas en los modelos de negocio existentes. Respecto a los modelos más aceptados para retribución en los contratos de Call / Contact Centers, el esquema “precio por resultado” lleva la delantera. Esto quiere decir que lo más aceptado en España es pagar por el resultado variable. Como mencionamos anteriormente estas son las preferencias actuales y no necesariamente lo que se negocia en el mercado real. La segunda y tercera alternativa siguen haciendo referencia a precios por incentivos con un componente fijo – ver *Gráfico 5. Modelos de retribución en España* –.

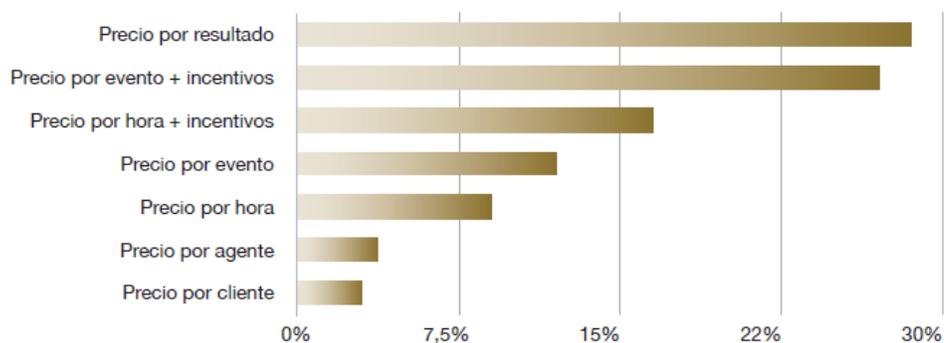


Gráfico 5. Modelos de retribución en España. Fuente: Elaboración del autor.

El mismo estudio menciona los factores de decisión en la contratación de un servicio / campaña relacionado a un Call / Contact Center siendo la flexibilidad, calidad,

de un software y a través de Internet entre dos, tres o más personas ya sea de manera pública a través de los llamados chats públicos (mediante los cuales cualquier usuario puede tener acceso a la conversación) o privada, en los que se comunican dos o más personas.

²⁶ VOIP.- Voz sobre Protocolo de Internet, también llamado Voz sobre IP, Voz IP, VozIP, (VoIP por sus siglas en inglés, Voice Over IP).

especialización y precio los factores decisorios principales. – ver Gráfico 6.
Factores de decisión de compra del servicio –.



Gráfico 6. Factores de decisión de compra del servicio. Fuente: Elaboración del autor.

Definición del Mercado Objetivo

En este apartado comenzamos a identificar cuál es nuestro mercado objetivo de acuerdo a la información que ya hemos relevado tanto en el ámbito nacional, regional y mundial. Hay algunos supuesto que vamos a manejar y estos son los relacionados a las tendencias vistas en los puntos anteriores, estos son:

- A. Que el mercado latinoamericano crecerá a índices bastante alentadores, debido principalmente a la gran capacidad de mano de obra joven y capacitada, inversión de los gobiernos en temas sociales lo cual provoca una reactivación económica a todo nivel, percepción del mundo respecto al crecimiento de la región ya en si como un mercado emergente.
- B. Crecimiento del uso de nuevas tecnologías, penetración del Internet, Telefonía móvil e inteligente, explosión en el uso de las redes sociales como un estilo de vida y de comunicación. Lo anteriormente descrito apoyado justamente por el crecimiento de la población joven en la región y por el tema educativo.
- C. Entrada en la región de negocios offshore considerando una saturación de mercados tradicionales como China e India. Esto más que todo en la industria de los Call / Contact Centers.
- D. Visión de que la industria de los Call / Contact Centers tenderá al manejo eficiente de los Recursos, tomando en consideración que los clientes piden cada vez más obtención de resultados. **Las compañías que sepan usar la tecnología en la optimización de los Recursos serán quienes construyan un factor diferenciador ganador.**
- E. Conceptos como “conocimiento del cliente” CRM²⁷, Datamining²⁸ o minería de datos, segmentación, perfilamiento, etc. Serán vitales a la hora de operar y conseguir tiempos de respuesta rápidos, oportunos y eficientes que ayuden a solucionar los problemas para los cuales los clientes contratan los Servicios / Campañas de atención.

²⁷ CRM.- Concepto de marketing que refiere a la administración basada en la relación con los clientes. CRM es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores).

²⁸ Datamining.- Concepto informático que hace referencia a la extracción de información oculta y predecible de grandes bases de datos lo cual genera una poderosa herramienta que ayuda a las compañías a concentrarse en la información más importante de sus Bases de Información.

- F. El negocio de los Call / Contact Centers es de modelo B2B²⁹, esto es que una compañía con una necesidad específica contrata a otra que es especialista en el tema. Podríamos decir que la mayoría de empresas del segmento alto, líderes del mercado, tienen departamentos de Call / Contact Center para atención a sus clientes. En otros casos los manejan por contratos de Outsourcing con los principales actores de la industria en el país o en modo offshore con otros países de la región y el mundo. Otro modelo son los mixtos, operación propia y Outsourcing.

Aspectos demográficos

Con estas hipótesis descritas anteriormente comenzamos definiendo un mercado objetivo primario para este proyecto. Adicionalmente nos basamos en investigaciones realizadas del sector respecto a las industrias para las cuales operan los Call / Contact Centers, esto nos dio luces en relación al mercado y las industrias que demandarán el servicio entre los años 2014 y 2019. Finalmente es importante considerar los niveles de facturación, para lo cual tomamos 3 fuentes que son:

- A. Reporte Superintendencia de compañías Ecuador, ranking empresarial año 2011^{xi}.
- B. Reporte SRI³⁰, TOP 500 empresas 2011^{xii}.
- C. INEC, directorio de empresas 2009.
- D. Conocimiento, investigaciones y entrevistas a empresarios del medio.

La primera definición de tamaño de población del mercado objetivo estaría dada por Empresas que pertenezcan al **segmento mediano y mediano-alto**, con volúmenes de facturación de 5 a 30 millones de dólares anuales para el segmento mediano y más de 30 millones de dólares para el segmento Alto. – *ver Gráfico 7. Pirámide de segmentación empresarial de acuerdo al volumen de facturación* –.

²⁹ B2B.- Negocios que se dan entre empresas; Una empresa oferta el producto y/o servicio y la otra lo adquiere. En este modelo no entra en juego el consumidor final; este último caso vendría determinado por el concepto B2C – Business to Consumer –.

³⁰ SRI.- Servicio de Rentas Internas. Cada año el SRI publica el directorio de las 500 empresas Top del país, basándose en un modelo analítico que entre muchos aspectos relaciona la venta y los tributos reportados al fisco.

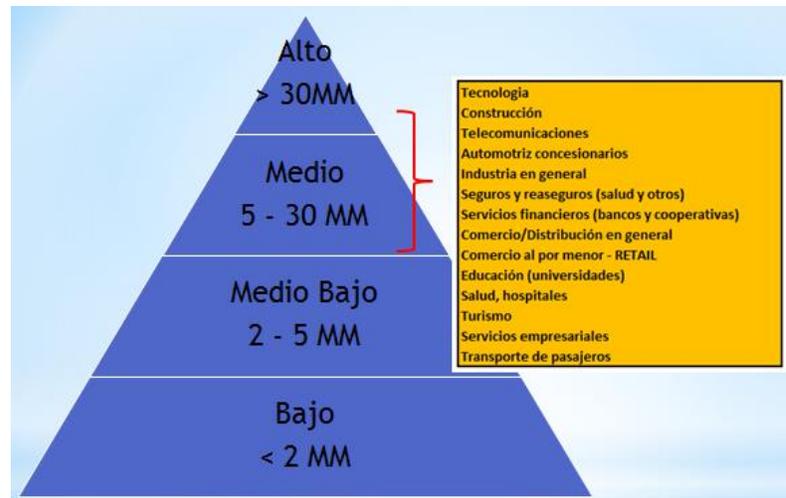


Gráfico 7. Pirámide de segmentación empresarial de acuerdo al volumen de facturación.
Fuente: Elaboración del autor.

El número de empresas de este segmento es 1,375 y 624 orientadas a ofrecer Servicios y Productos respectivamente. Este es un primer intento en la definición del tamaño de la población. – ver Gráfico 8. Número de empresas del mercado objetivo que venden Productos y Servicios –.

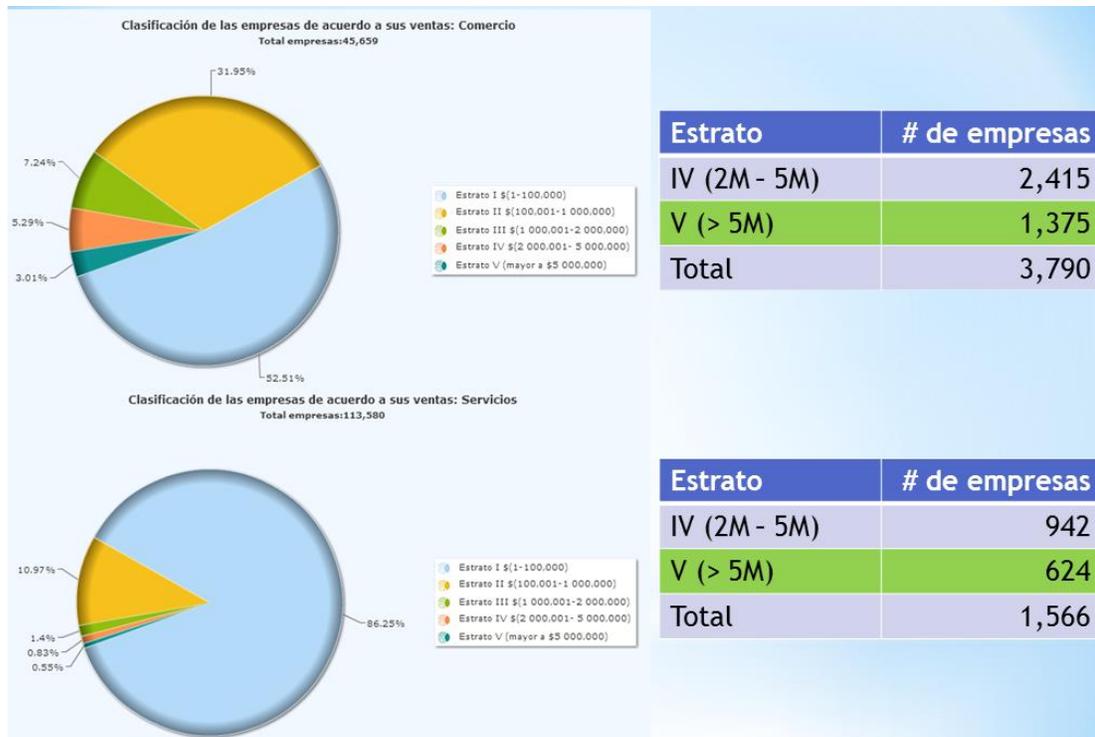


Gráfico 8. Número de empresas del mercado objetivo que venden Productos y Servicios.
Fuente: INEC, directorio de empresas 2009.

Esta es una forma de estimar nuestro tamaño de la población del mercado objetivo, entendiendo que este número de empresas, en su mayoría, estarán dentro de los sectores / industrias escogidas para nuestro propósito y que las veremos más adelante. Esto lo estamos asumiendo con la hipótesis de que el nivel de facturación justamente da para industrias que están dentro del target objetivo.

Una segunda forma de estimar el tamaño de la población que está dentro de nuestro segmento objetivo es a partir de la base de datos proporcionada por la *Superintendencia de Compañías - ranking empresarial año 2011*. Esta base la complementamos con la información de sectores / industrias objetivo a los cuales nuestros servicios tendrán acogida ver *Gráfico 9. Industrias de mayor importancia por su demanda en servicios de Call Center, año 2012*.

Análisis por Industrias Verticales, 2012*

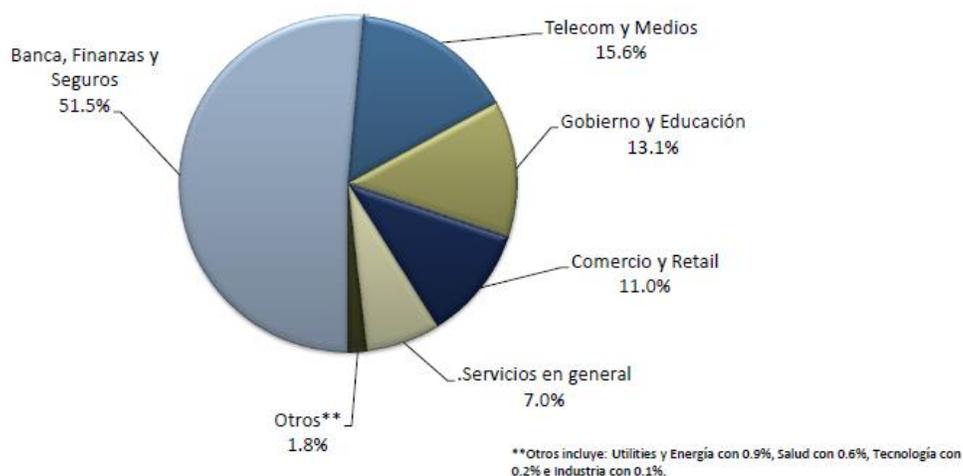


Gráfico 9. Industrias de mayor importancia por su demanda en servicios de Call Center, año 2012. Fuente: Investigación a principales actores del sector.

De aquí podemos derivar una serie de sub-industrias asociadas, estas serían:

1. Servicios financieros (bancos y cooperativas).
2. Seguros y reaseguros (salud y otros).
3. Automotriz, concesionarios.
4. Telecomunicaciones, distribuidores.
5. Construcción.
6. Salud, hospitales.
7. Turismo.
8. Servicios empresariales.
9. Tecnología.
10. Educación (colegios, universidades).
11. Industria en general.
12. Comercio/Distribución en general.
13. Comercio al por menor – RETAIL.
14. Transporte de pasajeros.

Una vez que cruzamos esta información obtenemos un número de empresas de aproximadamente 1,397 – *ver Tabla 4. Número de empresas por sector / industria y por provincias* –. Este número es similar al anterior y comprueban que la fuente es correcta y fiable con un margen de error aceptable ya que difieren en 1 año de actualización de la información. Adicionalmente es necesario resaltar que las provincias escogidas para el número de empresas del mercado objetivo son las que presentan fuerte penetración en lo que respecta a nuevas tecnologías de los consumidores finales.

Número de empresas Mercado Objetivo
 Ranking NIIF / NEC SC Año 2011

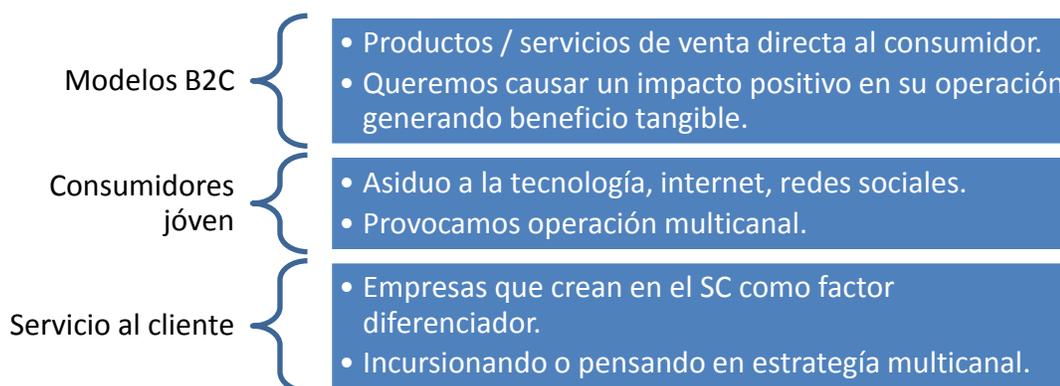
NIIF	Industrias manufactura	Construcción	Comercio al por menor y mayor	Logística, transp. Y almacena	Información y comunicac	Finanzas y seguros	Inmobiliarias	Serv. Adm. Y de apoyo	Enseñanza	Salud y asistencia	Otras act. De serv.	Total
El oro	3	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	6
Guayas	89	27	27	24	7	12	28	5	2	5	3	229
Azuay	20	2	26	0	0	0	0	0	0	0	0	48
Pichincha	104	27	157	12	18	21	17	6	3	7	3	375
Total	216	56	212	36	25	33	46	11	5	12	6	658

NEC	Industrias manufactura	Construcción	Comercio al por menor y mayor	Logística, transp. Y almacena	Información y comunicac	Finanzas y seguros	Inmobiliarias	Serv. Adm. Y de apoyo	Enseñanza	Salud y asistencia	Otras act. De serv.	Total
El oro	0	1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Guayas	60	23	198	12	5	7	13	6	0	4	1	329
Azuay	9	2	29	0	0	1	1	1	0	0	0	43
Pichincha	77	22	192	18	11	8	5	15	1	8	0	357
Total	146	48	428	30	16	16	19	22	1	12	1	739

Tabla 4. Número de empresas por sector / industria y por provincias. Fuente: Elaboración del autor.

Aspectos sicográficos

Hay 3 aspectos que consideramos importantes al momento de priorizar la correcta evaluación de empresas del mercado objetivo, estos son:



Hasta el momento hemos definido un mercado objetivo basado en estudios, investigaciones y tendencias descritas anteriormente, pero falta lo más importante, conocer que piensa nuestro potencial cliente acerca de nuestra idea. Esto nos servirá para validar el direccionamiento comercial que le vamos a dar al proyecto considerando que tendremos una fuerte escasez de Recursos tanto financieros como en tiempo y deberemos explotar al máximo los mismos.

Tamaño de mercado y proyecciones de la industria

Algunos de estos puntos ya los referimos en el apartado “Análisis de la Industria” y a continuación los vamos a puntualizar:

1. El mercado actual, al cierre del año 2012 se estimó en 94.2 millones de dólares.
2. Se proyecta una tasa anual de crecimiento de un 19.6%, desde el año 2011 hasta el año 2015.
3. El tamaño del mercado alcanzará los 158 millones de dólares al cierre del año 2015.
4. El mercado contará con aproximadamente 10,000 posiciones para el año 2015.

Conocimiento del Mercado, encuestas realizadas

Para este propósito elaboramos una encuesta de mercado cuantitativa llamada “*Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center*” en el mes de Junio del 2013 con el objetivo principal de determinar y cuantificar la aceptación de un servicio BPO Contact Center Multicanal cuyo diferencial sea el manejo de múltiples canales, en especial los vinculados a internet y redes sociales. Este estudio se lo hizo vía la herramienta Google³¹ Drive que forma parte de las aplicaciones Google docs disponible en la nube “on the cloud”. El estudio fue enviado a un conjunto de 500 empresas vía correo electrónico a contactos que formen parte de los “decisores de compra” del producto / servicio en mención, esto es el servicio de Outsourcing de Call / Contact Center Multicanal.

Se realizaron llamadas con antelación para recabar una base de datos actualizada en lo referente a datos del contacto, cargo que desempeña en la empresa, nombre y dirección de correo. La acogida fue buena ya que llegamos a una base de encuestados de aproximadamente 40 empresas, este número está dentro del rango aceptado de la muestra que la veremos a continuación.

Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra se lo hizo tomando en cuenta valores estándares como son una desviación standard de 0.5, un nivel de confianza de 95% y un margen de error aceptado del 15%. El tamaño de la muestra da un valor de 40 empresas a consultar – *ver Tabla 5. Cálculo de la muestra obtenido para el mercado objetivo* –

³¹ Google.- Google Inc. es la empresa propietaria de la marca Google, cuyo principal producto es el motor de búsqueda de contenido en Internet del mismo nombre.

Cálculo de la muestra

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

n=	41	
N	1400	Tamaño de la población
o	0.5	Desviación standard (valor standard)
Z	1.96	95% de confianza
e	15%	

Tabla 5. Cálculo de la muestra obtenido para el mercado objetivo. Fuente: Elaboración del autor.

Decisores de compra

Respecto a los decisores de compra, nuestra experiencia determina que los cargos / funciones relacionados al área comercial, marketing, mercadeo y tecnología en las empresas del mercado potencial son los que determinan la factibilidad y la adquisición del servicio en mención. La encuesta se orientó a este target con los siguientes resultados – ver Gráfico 10. *Cargos y Funciones de los encuestados* –.



Gráfico 10. Cargos y Funciones de los encuestados. Fuente: Elaboración del autor.

Las industrias

Las industrias fueron escogidas de acuerdo al apartado “Definición del Mercado Objetivo”, según lo mencionado está en relación directa con la experiencia que tenemos del sector y acorde a los estudios relevados de los principales actores de la industria. – ver Gráfico 11. *Industrias encuestadas* –.



Gráfico 11. Industrias encuestadas. Fuente: Elaboración del autor.

Las preguntas

La encuesta se estructuró de forma que podamos abarcar dos ámbitos de información, el primero en relación a la situación actual de las empresas respecto al servicio de Call / Contact Center que poseen, servicios que ofrecen, canales de atención a sus clientes, presencia en redes sociales y estrategia multicanal.

El segundo ámbito de información relacionado a conocer la apertura hacia el Outsourcing del servicio, explorar canales de atención no tradicionales, Servicios / Campañas y el grado de importancia que le dan a diversas situaciones de servicio al cliente. – ver *Tabla 6. Ámbitos y preguntas de la encuesta* –.

Estudio de mercado, servicios de Contact Center	Ambito - situación actual de las empresas	Situación actual	1.- ¿Tiene su empresa un Call Center / Contact Center funcionando actualmente?
		Servicios y canales por los cuales dan atención al cliente	2.- ¿Que servicios ofrece su Call Center / Contact Center? 3.- ¿Que Canales de atención al Cliente maneja su empresa?
Ambito - apertura hacia el producto / servicio	Presencia en redes sociales y estrategia multicanal	4.- ¿Tiene su empresa presencia en las Redes Sociales? ¿Cuales? 5.- ¿Cuántos seguidores tiene su empresa en las Redes Sociales? 6.- En escala del 1 al 5, ¿Que tan fuerte es el uso de las Redes Sociales como canal de servicio a sus Clientes? 7.- ¿Tiene su empresa una Estrategia Multicanal de atención / servicio al Cliente?	
	Apertura hacia el outsourcing de servicio de contact center	8.- En escala del 1 al 5, ¿Cuál es su apertura y la de su empresa para evaluar / explorar soluciones multicanal en modelo Outsourcing?	
	Apertura a explorar canales y servicios/campañas no tradicionales de atención al cliente	9.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes canales de atención al Cliente? 10.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes servicios?	
	Importancia a diversas situaciones del servicio al cliente y operación interna	11.- ¿En que grado las siguientes situaciones son importantes para usted y para su empresa en el ámbito de atención al Cliente?	

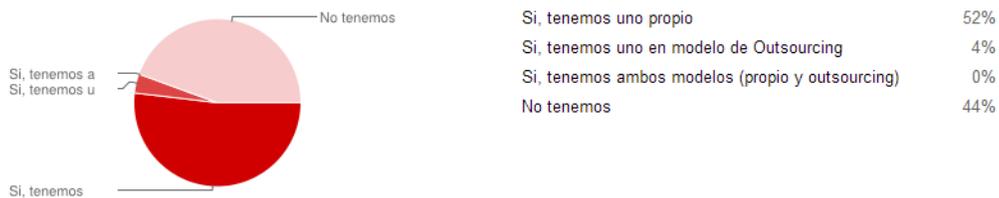
Tabla 6. Ámbitos y preguntas de la encuesta. Fuente: Elaboración del autor.

Nota: la encuesta completa la podemos ver en el *anexo 11. “Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center”*.

Resultados del estudio cuantitativo

Luego de recabar los datos de la encuesta, ordenarlos y tabularlos, podemos resaltar los siguientes puntos importantes:

1. El 45% de las empresas encuestadas no tienen un Call / Contact Center implementado.



Fuente: Elaboración del autor.

2. Los Servicios / Campañas más implementados son las de venta activa y pasiva y reclamos. Seguidos por los Servicios / Campañas de encuestas y telemarketing. Esto da la pauta de que las empresas se enfocan primero en los resultados palpables – venta, cobro –, luego en la atención – reclamos –, en tercer lugar la prospección y el mantenimiento de sus clientes.



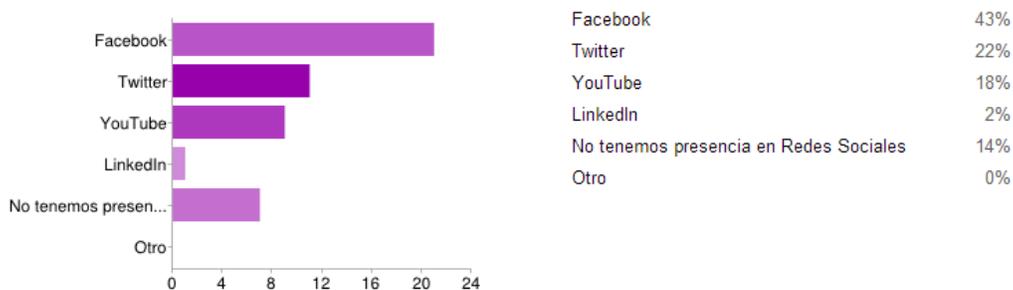
Fuente: Elaboración del autor.

3. Los canales tradicionales son los más usados, algo que era de esperar. Sin embargo se evidencia que las empresas utilizan en mediana proporción nuevos canales como son las redes sociales y los portales web.



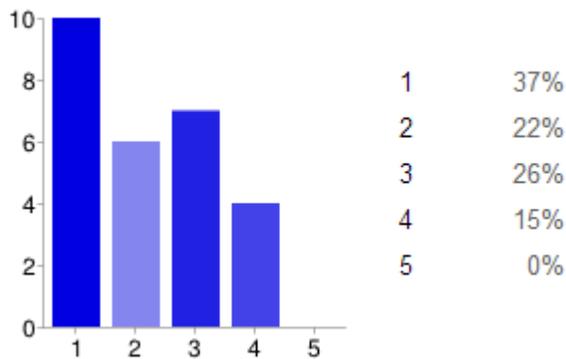
Fuente: Elaboración del autor.

4. Facebook y twitter son las redes sociales más usadas, 43% y 22% respectivamente. Le sigue YouTube con un 18%. Finalmente se evidencia que LinkedIn no lo usan como canal de “Social Media”.



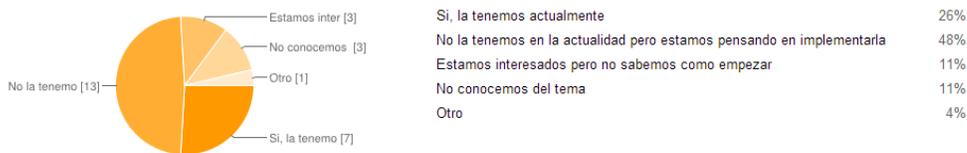
Fuente: Elaboración del autor.

5. Menos de la mitad de las empresas usan la plataforma de redes sociales como un canal formal de atención al cliente.



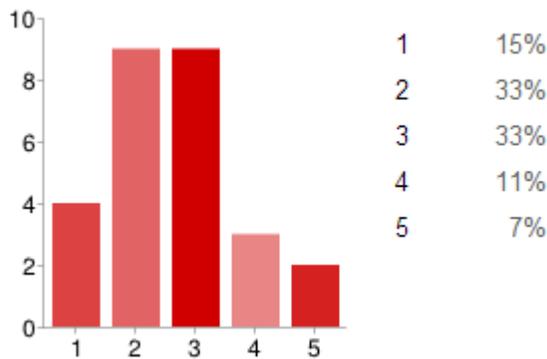
Fuente: Elaboración del autor.

6. La implementación de una estrategia multicanal tiene acogida. Entre las empresas que ya la tienen implementada, los que están pensando incursionar en el tema y los que quieren hacerlo pero no saben cómo, suman un 85%.



Fuente: Elaboración del autor.

7. La apertura a establecer un modelo de Outsourcing no está del todo aceptada, un poco menos de la mitad si acoge la idea y el resto está en duda o no la toma. Ahora bien, este punto es importante porque nos dio la pauta para entender bien al decisor, los factores que consideran claves al momento de elegir un servicio bajo este modelo. Esto lo vamos a ver más adelante en la encuesta cualitativa efectuada a empresarios de las industrias objetivo.



Fuente: Elaboración del autor.

8. Los canales no tradicionales que tuvieron buena acogida son: redes sociales, aplicaciones móviles, webchat³², webVOIP³³, telefónico, IVR. Demostramos que el tema redes sociales esta para quedarse de largo, seguido por el uso de la plataforma web. El tema telefonía es natural que exista como una preferencia ya que sigue siendo el principal canal de comunicación. En lo que respecta al IVR, esta encuesta nos ha servido para demostrar que el consumidor, en general, tiende a perseguir una atención directa, cálida, rápida y sin muchos pasos antes de llegar al resultado. Algo que de cierta forma no va acorde con la tecnología de “respuesta de voz interactiva”.
9. Los Servicios / Campañas con mayor grado de interés son los siguientes, en este orden:
 - i. Venta activa y pasiva.
 - ii. Encuestas de satisfacción al cliente.
 - iii. Generación de prospectos.
 - iv. Atención de reclamos.
10. La importancia, a diversas situaciones del servicio al cliente y operación interna, es la siguiente, en este orden:

³² Webchat.- En español es chat en la web, es un sistema que permite a los usuarios comunicarse en tiempo real a través de interfaces web de fácil acceso.

³³ WebVOIP.- Voz sobre Protocolo de Internet, también llamado Voz sobre IP, Voz IP, VozIP, (VoIP por sus siglas en inglés, Voice Over IP), es un grupo de Recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet. empleando un protocolo IP (Protocolo de Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital, en paquetes de datos, en lugar de enviarla en forma analógica (red pública tradicional de telefonía fija).

- i. Gestión de reclamos por cliente.
- ii. Productividad, más contacto a menor costo.
- iii. Conocimiento CRM.
- iv. Tener mayor cobertura en el servicio.

Nota: los resultados de los puntos 8, 9, 10 los podemos ver en el *anexo 12. Resultados de la "Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center"*.

Resultados del estudio cualitativo

Por medio de amigos, colegas y contactos del medio, pudimos realizar algunas encuestas informales, fueron más que todo conversaciones acerca de cómo ellos ven el proyecto desde la perspectiva empresarial de cada sector al que pertenecen, sin mayor estructura de preguntas o metodología para no perder la sinceridad en las respuestas. A continuación se presenta un resumen de los puntos principales que detectamos – *ver Tabla 7. Principales motivadores para contratar un servicio de Outsourcing de Contact Center* –.

Porque SI

- Permite concentrar mis Recursos Humanos, operativos y financieros en el "core business" del negocio.
- Libera a la empresa de una inversión fuerte en tecnología. Adicional a gastos recurrentes en operadores, supervisores, capacitación.
- Cuando se trata de operaciones estándares y con un bajo grado de complejidad es una alternativa ideal.
- Es interesante el tema del "multicanal", aunque no se comprenden aspectos técnicos se tiene claro que hay tendencia en este sentido.

Porque NO

- Confidencialidad de la información. Temor a que datos claves como clientes, contactos, etc. se filtren y pasen a la competencia.
- Conocimiento e integración con la operación interna de la empresa. es difícil conseguirla.
- Capacidad y conocimiento técnico cuando se trata de productos y/o servicios complejos, ej: tecnología, autopartes. La curva de aprendizaje es larga.

Tabla 7. Principales motivadores para contratar un servicio de Outsourcing de Contact Center. Fuente: Elaboración del autor.

Conocimiento de la Competencia

Pudimos relevar algunos datos de la competencia sobre su forma de operar, precios, modelos de negocio, incentivos al talento Humano, entre otros. Podemos destacar los siguientes aspectos relevantes:

Modelos de negocio

Es importante entender que el negocio de los Call / Contact Centers tiene un índice de riesgo mayor a la media standard. Esto se debe principalmente a que el Recurso principal es el Humano, quien es el que determina la capacidad operativa de atención a los clientes, la calidad y los resultados. Siendo un negocio de servicios, no dispone de costos de mercadería, prácticamente no los tiene, la mayoría son costos fijos que la empresa deberá afrontarlos en el día a día, esperando que la capacidad instalada sea puesta en su totalidad al mercado. Cada minuto, hora, día de operador es dinero que el Call / Contact Center gana y por tal motivo debe tener una capacidad de gestión y administración bastante disciplinada.

Por otro lado, el talento Humano es el Recurso más costoso en una empresa ya que una vez que lo adquieres debe ser con las intenciones de mantenerlo a largo plazo. Desde el punto de vista pragmático, no es fácil despedir personas y volver a contratarlas dependiendo de la estacionalidad del negocio, esto lo único que ocasiona es una gran brecha financiera por despidos y una incoherencia interna que provocaría el descalabro de la empresa en el mediano plazo.

Finalmente, para ponerle más acento al tema de riesgo, la legislación laboral ecuatoriana cambió a raíz del mandato 8, redactado en la Asamblea Constituyente del año 2008 y aprobado por mandato popular en elecciones, formalizando a las empresas de Call Center a ingresar a la nómina de la compañía a los agentes, afiliarlos al IESS y principalmente contratarlos por turnos completos de 4-6 horas por día y ya no simplemente por hora trabajada.

Por los motivos expuestos anteriormente en la actualidad los servicios se cotizan en términos de hora posición en modelos de contrato Fijo, Fijo-Variable y Variable 100%.

El servicio de operadores se da en términos de 1 turno – 6-7 horas laborables –, doble turno – 12-14 horas laborables – y 24x7 – 24 horas 7 días a la semana –.

Los contratos **modelo Fijo** son demandados por empresas que desean un servicio exclusivo para llenar una posición informativa o de servicio, o en la cual el valor agregado del servicio a la empresa sea muy bajo, ej.: campañas informativas electorales, información de saldos, fechas, cortes, etc.

El **modelo Fijo-Variable** parte de la idea de compartir los riesgos de la campaña con el cliente. En este escenario se pacta un precio por posición/mes que cubra los costos de operación del Call Center y se asigna un variable por éxito, ya sea por venta concretada, cobranza realizada o llamada/problema atendido. En esta modalidad el fijo puede ser el 50 al 60% del precio de la posición. El variable se lo fija de acuerdo a lo que se estima que se va a vender. En este escenario el Call Center debería tener ganancias mayores al costo por mantener dos operadores operando en turnos rotativos, esto es por el riesgo que asume – precio que en promedio se cobra por posición doble turno en modalidad Fija, más adelante lo detallamos en apartado “Precio” –.

En cuanto al **modelo Variable** es el de más alto riesgo para el Call Center. El cliente pone en el mejor de los casos la base de datos. En este escenario el variable es alto. El Call Center por lo general hace un piloto basado en una muestra de la base total del cliente. De acuerdo a la contactabilidad y aceptación del producto / servicio se acuerda el variable de éxito. Se ha reducido mucho el esquema Variable 100% siendo la venta de tarjeta de crédito la más común.

De los Call Centers que pudimos obtener información el 70% de los ingresos por servicios provienen de contratos bajo modalidad Fija, el 22% bajo modalidad Fija-Variable y el 8% bajo modalidad Variable 100%.

Precio

El precio está dado básicamente en la operación hora hombre, y presenta variaciones según cada compañía, los contratos por cliente, el nivel de variabilidad de los mismos, la inversión inicial a realizar por parte de la compañía que da el Outsourcing, entre otros factores.

Los precios promedios por cuartil son los siguientes *ver Tabla 8. Precios servicios de Call Center mercado ecuador por cuartiles* –.

Precio por posición valores de mercado	Precio por hora	Precio por mes 1 turno	Precio x mes doble turno	Quartil	Tipo de Empresa
MODELO FIJO	5.0	690	1,380	q1	Freelance
	8.0	1,104	2,208	q2	Call Centers medianos, pequeños
	9.0	1,242	2,484	q3	Líderes del mercado

Tabla 8. Precios servicios de Call Center mercado ecuador por cuartiles. Fuente: Elaboración del autor.

Principales dificultades

Basándonos en las investigaciones realizadas podemos observar que el nivel de conocimiento que existe sobre las buenas prácticas, la optimización y automatización es bajo. Pocas empresas invierten en tecnología, procesos y continúa capacitación del personal para ser más eficientes en la operación y reducir los costos. Se considera como regla general, el 70% del costo de la hora posición de un Call Center es el sueldo del agente. Por tal motivo se debe realizar distintas estrategias para aprovechar al máximo la productividad del agente.

Una de las estrategias que algunas empresas están implementando es la minería de datos con la cual puedes crear reglas de agendamiento eficientes, segmentación y perfilamiento de la base de datos, para contactar al cliente tipo en el momento adecuado y no desperdiciar Recursos tratando de contactar a un cliente que tiene el perfil no adecuado para el producto / servicio.

Para realizar lo descrito previamente es necesario la definición correcta de los procesos, validación del perfil del cliente potencial y plataforma tecnológica adecuada que soporte dicha inteligencia de negocios.

Una restricción adicional que posiblemente se implementé en el Ecuador es el "Do Not Call List"³⁴. Esto cambiaría mucho las reglas del juego y el que este en capacidad de manejar esto tendrá una ventaja competitiva.

Perspectivas a futuro

El tema a futuro se ve prometedor por varias razones, las principales son el crecimiento económico del país y la apertura que el Offshore le está dando a América latina, países como Colombia y Perú ya están trabajando fuerte en estos temas.

Un concepto que está tomando fuerza es el tema VOC "Voice of the Customer", es aquí donde el Call / Contact Center debe girar hacia una estrategia de canal unificado ya que los clientes lo están demandando. Centros de Contacto grandes como América Call Center ya están incursionando en el tema, así que es viable que una empresa nueva y pequeña como la nuestra empiece con este tipo de estrategia para ser los pioneros en la industria.

³⁴ Do Not Call List.- Lista pública y/o privada en la que se puede ingresar cualquier teléfono residencial con el fin de excluirlo de las bases de datos empleadas por las empresas de telemarketing.

3. El Modelo de Negocio – Business Model Canvas³⁵

El Business Model Canvas nos ayudará a estructurar de mejor manera el modelo de negocio propuesto. Aspectos como Mercado, Flujo de ingresos, Aliados claves estamos listos para definirlos y desarrollarlos. Temas como Producto / Oferta de valor, Recursos



y Actividades claves, Canales y relación con clientes y Costos fijos los explicaremos brevemente ya que en apartados posteriores ahondaremos en estos temas. Hemos tomado como modelo el Business Model Canvas propuesto en el libro *Business Model Generation*, escrito por los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur^{xiii}.

A continuación presentamos el Canvas ajustado al proyecto que estamos proponiendo, un Outsourcing de servicios de Call / Contact Center con un diferenciador clave en apertura de múltiples canales – Multicanal –, y un fuerte énfasis en la flexibilidad, precio por resultado y esmerada orientación al cliente. – ver Gráfico 12. *Canvas Global Kontakt - Contact Center Multicanal* –.

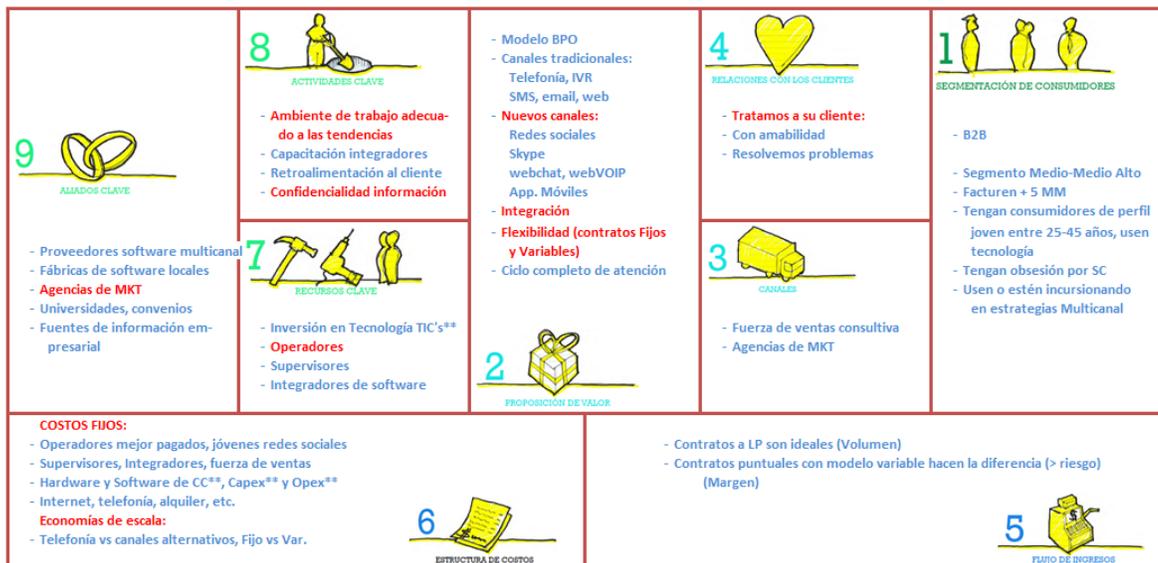


Gráfico 12. *Canvas Global Kontakt - Contact Center Multicanal*. Fuente: Elaboración del autor.

³⁵ El Modelo de Negocios Canvas es plantilla de gestión estratégica que sirve para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o negocios existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor de una empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades al ilustrar posibles compensaciones.

***CC=Contact Center; Opex= del inglés "Operating expense", gasto de funcionamiento, gastos operativos; Capex= O inversiones en bienes de capitales, son inversiones de capital que crean beneficios; TIC 's= Tecnologías de la Información y la Comunicación.*

1.- Segmentación de Clientes

Vamos a repasar de manera puntual este punto ya descrito anteriormente. El target objetivo son empresas que atienden en **modelo B2C**, cuyos clientes sean consumidores del estrato **joven** que usen **tecnologías** actuales como internet, redes sociales y telefonía móvil.



Estas empresas deberán pertenecer al **segmento medio y medio alto** con volúmenes de **facturación superiores a los 5 millones** de dólares anuales de los **sectores financieros, banca y seguros, telecomunicaciones**, gobierno y educación, comercio y Retail y servicios en general. También deben tener **grandes expectativas de atención a sus clientes** demandando flexibilidad y esmerado servicio para ellos.

2.- Propuesta de Valor

La propuesta de valor viene dada por un **servicio de Outsourcing de Contact Center flexible, adaptable e integrable** con la operación de nuestros futuros clientes. Inicialmente no entramos en el tema cobros justamente para enfocarnos en el servicio de venta, prospección, atención, evaluación y reclamos.



La **oferta de Multicanal** es clave en el servicio ya que marca un factor diferenciador en el mercado.

Finalmente resaltamos la orientación hacia un **manejo del ciclo completo de atención** preocupándonos por que las expectativas de los consumidores estén cubiertas en su totalidad. En el apartado “Descripción del Producto y la Oferta de

Valor” entraremos en mayores detalles respecto a este punto.

3.- Canales

El principal canal para ofrecer el servicio será una **fuerza de ventas consultiva**, que escuche, comprenda y proponga una solución a las necesidades de nuestros clientes. **Cada cliente tiene una necesidad específica** y el ejecutivo comercial deberá tener la capacidad de ofrecer una solución real y factible.



Una vez que el contrato empieza, toda la información fluye por medio de los **canales de comunicación destinados para este propósito, ej.: telefonía fija, móvil, internet**. Pondremos a disposición de nuestros clientes todas las herramientas informáticas para que la operación este en constante monitoreo, entendiendo que finalmente lo que se ofrece es una capacidad de gestionar solicitudes y requerimientos de consumidores, es vital que la información esté al alcance de manera rápida, oportuna y en línea.

4.- Relación con los Clientes

La relación con el cliente tiene que venir en el día a día de la operación, mostrando eficiencia en las operaciones y resultados palpables. Un aspecto importante que debemos monitorear en nuestra gente es la **Calidad del servicio que se ofrece**, detectando y corrigiendo problemas de forma inmediata.



Nuestra empresa debe tener la **conciencia de que está tratando con los clientes de nuestros clientes y que son lo más importantes para nosotros**.

5.- Flujo de Ingresos

Los contratos vienen dados por **dos grandes rubros: los de mediano y largo plazo** donde minimizamos el factor riesgo dando un precio justo y equitativo al mercado pretendiendo **ganar volumen de facturación**.



Los contratos de **corto plazo** demandados por clientes que quieran flexibilidad en la operación y resultados rápidos, aquí **el tema es ganar margen** por tratarse de negocios de alto riesgo.

En ambos casos, el **análisis de costos unitarios es vital para este propósito**, los márgenes de contribución de cada Servicio / Campaña se presentarán en el apartado “Análisis Financiero” describiendo sus valores mínimos a negociar, precios fijos, comisiones en resultados variables y otros temas que deberán ser administrados por la empresa al momento de presentar una oferta comercial.

6.- Costos Fijos

En el apartado “Análisis Financiero”, estructura de costos veremos a detalle este rubro, sin embargo como análisis general preliminar podemos decir que los costos principales vienen dados por **dos grandes rubros: Talento Humano, Tecnología y Gastos administrativos y comerciales**.



El gasto de Talento Humano representa aproximadamente el 70% del total de gastos y es aquí donde la correcta gestión de los Recursos, la optimización de los tiempos muertos, la disminución de mermas y en forma general la correcta administración de las operaciones deberán estar apoyadas en un sistema informático flexible y con capacidad de poder emitir información fiable que sirva para la toma de decisiones.

Es importante entender que este **negocio será factible siempre que se generen economías de escala en el uso de los Recursos Humanos, físicos y técnicos**. Como veremos en detalle en el plan de operaciones, **el concepto multicanal deberá ayudar a la generación de estas economías** debido principalmente a que con los mismos Recursos que tendría un Call / Contact Center tradicional, un Contact Center Multicanal debería poder gestionar mayores interacciones con los clientes, aumentando las probabilidades de cierre exitoso de los Servicios / Campañas contratadas.

7.- Recursos Clave

Atado al punto 6.- Costos Fijos, los Recursos claves están directamente relacionados y son:



Infraestructura tecnológica de primer nivel, flexible y administrable, que no genere un TCO³⁶ alto en el largo plazo, de plataforma abierta integrable a los estándares del mercado ecuatoriano.

Los Operadores deberán ser jóvenes, de entre 18 y 25 años, que quieran desarrollarse y hacer carrera en el sector, con manejo nativo de las nuevas tecnologías, de preferencia que sepan inglés y que tengan facilidad de hablar y escuchar proactivamente. Esto se explicará con más detalle en el apartado de “Recursos Humanos”. Es totalmente factible el tema de flexibilidad para estudiar ya que esto guarda coherencia con la cultura de desarrollo que se creará.

Los supervisores surgirán de los mejores operadores, sin embargo en los inicios tendremos que seleccionar personas con perfil de liderazgo y solución de problemas / conflictos.

8.- Actividades Clave

Consideramos que la principal actividad clave en este negocio será la **formación de nuestros operadores, supervisores y personal técnico**. Esta formación debe ser en extremo orientada hacia la calidad en el servicio al cliente. Competencias claves como el dinamismo,



cordialidad, rapidez en la ejecución, cuidado en los detalles deberán calar en lo más profundo de un operador que pertenezca a nuestra empresa. Creemos firmemente que

³⁶ TCO.- El coste total de propiedad (proveniente del término anglosajón Total Cost of Ownership o TCO), es un método de cálculo diseñado para ayudar a los gestores empresariales a determinar los costes directos e indirectos, así como los beneficios, relacionados con la compra de equipos o programas informáticos. El TCO ofrece un resumen final que refleja no sólo el coste de la compra sino aspectos del uso y mantenimiento. Esto incluye formación para el personal de soporte y para usuarios, el coste de operación, y de los equipos o trabajos de consultoría necesarios entre otros.

esto se puede conseguir creando una cultura de servicio a todo nivel. Respecto a la parte técnica, nuestros integradores y desarrolladores deberán estar actualizados con las tendencias del mercado respecto a lenguajes de programación y bases de datos que serán las herramientas más usadas en el día a día.

Un segundo aspecto es el “**expertise**” que **debemos ganar respecto a integración**. Esto llevará su tiempo ya que la curva de aprendizaje será más corta a medida que se ganen clientes en el mercado, sin embargo creemos que la formación informática de las personas que estaremos en el proyecto servirá de mucho a la hora de llevar a cabo esta actividad.

Un tercer aspecto que viene de la mano con los estudios de mercado realizados es el tema de la **confidencialidad de la información**. Aquí es muy importante crear la idea de seguridad y confidencialidad de la información en nuestros clientes desde el inicio de la relación a través de la fuerza de ventas. Esto se trabajará en todo momento para que este inmerso en la cultura de la empresa, la cual deberá manejar siempre la seguridad en los datos e información de nuestros clientes.

La creación de marca es un cuarto aspecto que realizaremos para que lo anteriormente descrito sea conocido y se constituya en un factor diferenciador respecto a la competencia.

9.- Aliados Clave

A continuación describimos las alianzas claves que se mantendrán a lo largo del proyecto y vida de la empresa:

Proveedores de software de Contact Center multicanal.

De hecho tenemos dos soluciones, una local y una española para guardar contingencia en la operación. En el apartado “Plan de Operaciones” veremos más detalle al respecto.

Fábricas de software locales de preferencia, aunque también es factible las empresas colombianas y peruanas, el contacto vía internet está probado y funciona. Estas empresas nos darán el apoyo necesario en caso de no tener la capacidad de



integrarnos a plataformas que requieran conocimiento técnico mucho más especializado, Ej. SAP³⁷.

Agencias de marketing, especialmente las que manejan temas digitales. Esta es una puerta importante de posibles oportunidades de negocio. Las agencias de marketing nos referirán como un Recurso necesario para la ejecución de las campañas de marketing que los clientes quieran realizar a través de medios no tradicionales, Ej.: internet, redes sociales, aplicaciones móviles, etc. En el – *Anexo 13. Principales agencias de marketing en Ecuador* – podemos observar un ejemplo de las empresas a contactar como aliados estratégicos.

Universidades, este será el semillero de donde vengán nuestros futuros operadores. El perfil de nuestros chicos es de jóvenes de clase media y media baja que necesitan Recursos para seguir sus estudios e incluso para mantener a su familia, es por esto que las universidades que escojamos deberán estar en la misma relación, Ej.: Estatal, Laica.

Empresas de estudio de mercado y que ofrezcan fuentes de información masiva, serán aliados estratégicos para conseguir información que servirá para dar el servicio.

³⁷ SAP Business Suite son un conjunto de programas que permiten a las empresas ejecutar y optimizar distintos aspectos como los sistemas de ventas, finanzas, operaciones bancarias, compras, fabricación, inventarios y relaciones con los clientes.

4. Descripción del Producto y Posicionamiento

En este apartado vamos a profundizar en la propuesta de valor, Servicio / Producto que ofreceremos al mercado. Puntualizando, el servicio que ofrecemos es el de establecer, ejecutar, monitorear y entregar resultados respecto a Servicios / Campañas destinadas a satisfacer uno o varios requerimientos específicos de los consumidores de nuestros clientes. Hasta aquí no hemos agregado mayor valor a la propuesta standard del mercado y es ahora donde vamos a explicar en donde nos diferenciamos y agregamos valor a nuestros clientes.

Producto y la Oferta de Valor

Nuestra oferta de valor la componen 5 elementos los cuales en su conjunto hacen el factor diferenciador, los explicamos a continuación:

El primer elemento tangible de nuestra propuesta es el entregar un **servicio Multicanal**. El concepto Multicanal hace referencia a las diversas formas que un cliente puede contactar o ser contactado. Como ya lo hemos nombrado el canal más común para este propósito es el telefónico, sin embargo con la aparición de las nuevas tecnologías han comenzado a tomar más fuerza los canales basados en la tecnología de internet. Nuestros clientes podrán demandar esta amplitud de contacto con el solo hecho de contratar un Servicio / Campaña con nuestra empresa. Los canales que en un inicio podemos implementar sin mayores contratiempos son los siguientes:

1. **Telefonía.-** Canal tradicional y/o celular.
2. **IVR.-** Es un canal automático que no depende de la gestión humana, la respuesta es dada por un sistema informático que traduce el dato a voz.
3. **SMS.-** Su definición en inglés es “Short Message Service”, se refiere a los mensajes de texto que están disponibles a través del servicio celular. Es un canal automático que no depende de gestión humana, el cliente solicita un servicio y la respuesta la da un sistema informático en formato texto vía red celular.
4. **E-mail.-** Uno de los canales más utilizados a través de internet, el cliente puede solicitar un servicio, reportar un problema y de la misma forma la atención se da por esta misma vía.
5. **Portal web.-** por medio de formularios o de forma más avanzada mediante sistemas interactivos el cliente puede solicitar un servicio que deberá ser gestionado en línea.
6. **Aplicaciones móviles.-** son programas que funcionan específicamente para teléfonos móviles y han crecido en demanda con el boom de los teléfonos

inteligentes – Smartphone – tanto para plataforma Apple IOS³⁸ como Android OS³⁹.

7. **Skype**⁴⁰.- Plataforma tecnológica que permite llamadas entre usuarios usando el canal internet.
8. **Webchat**.- Son programas que serán instalados en los portales web de nuestros clientes para que los consumidores puedan contactar el servicio a través de esta herramienta.
9. **WebVOIP**.- Adicional al webchat, esta herramienta permitirá interacción por voz y también por imagen, video conferencia.
10. Redes sociales.- Nuestra plataforma permitirá interactuar a través de Facebook y twitter.

Los canales antes mencionado estarán integrados en el sistema informático principal del Contact Center Multicanal, de esta forma se podrá llevar un control integrado de los contactos a los clientes generando una base única de conocimiento que estará a disposición de nuestros clientes. En esta base se podrá observar patrones de conducta en cuanto a preferencias y hábitos de uso de canales para crear una base CRM que servirá como input a las estrategias comerciales que se deseen implementar a futuro.

Segundo elemento, **Flexibilidad**, en lo que respecta a los Servicios / Campañas entendemos que nuestros clientes podrán demandar contratos a largo plazo y también contratos puntuales de acuerdo a la estacionalidad de sus productos. De la misma forma nuestro enfoque no será las campañas tradicionales en modelo Fijo como lo hace la competencia, por el contrario queremos los contratos Fijo-Variable y Variables 100% dándole al mercado lo que pide, precio por resultado.

Tercer punto de nuestra oferta es la **Integración**, es por este motivo que dentro de nuestros Recursos y actividades clave tendremos Talento Humano técnico que desarrollen interfaces informáticas que – en lo posible - hagan fluir la información desde y hacia nuestros clientes. Creemos que este factor diferenciador es único ya que como lo explicamos en el apartado “Business Model Canvas”, nuestra formación informática y años de experiencia en el sector nos permitirá llevar a cabo esta actividad de forma fácil, rápida y oportuna.

Como cuarto punto la **información será totalmente monitoreada**, para tal efecto abriremos un portal web donde cada cliente podrá monitorear los resultados obtenidos, los niveles de servicio alcanzados y los reclamos y/o objeciones recibidas. Transparentamos la información de tal manera que creamos confianza con nuestro cliente para convertirnos es socios estratégicos ganándonos su preferencia en el largo plazo. Adicionalmente el tema **seguridad y confidencialidad de la información** será un aspecto tan importante en la empresa que lo llevaremos con estricto control dentro

³⁸ Apple IOS.- Sistema operativo de los equipos móviles Apple

³⁹ Android OS.- Sistema operativo de plataforma abierta que corre en varios equipos móviles, el más común en el mercado es Samsung y LG.

⁴⁰ Skype.-

de nuestras actividades clave, nuestro cliente deberá saber, sentir y confiar en que su información estará protegida con nosotros.

Finalmente la **atención y el servicio a los clientes** de nuestros clientes será el aspecto que nos hará ganar su corazón. Todo lo anterior no servirá si el operador no tiene las competencias duras y blandas para tratar al cliente como se lo merece, de una forma amable, tratando siempre de dar una solución y pendiente de cerrar el ciclo global del servicio.

Podemos esquematizar los 5 elementos de la siguiente forma – *ver Gráfico 13. 5 elementos de la propuesta de valor* –.

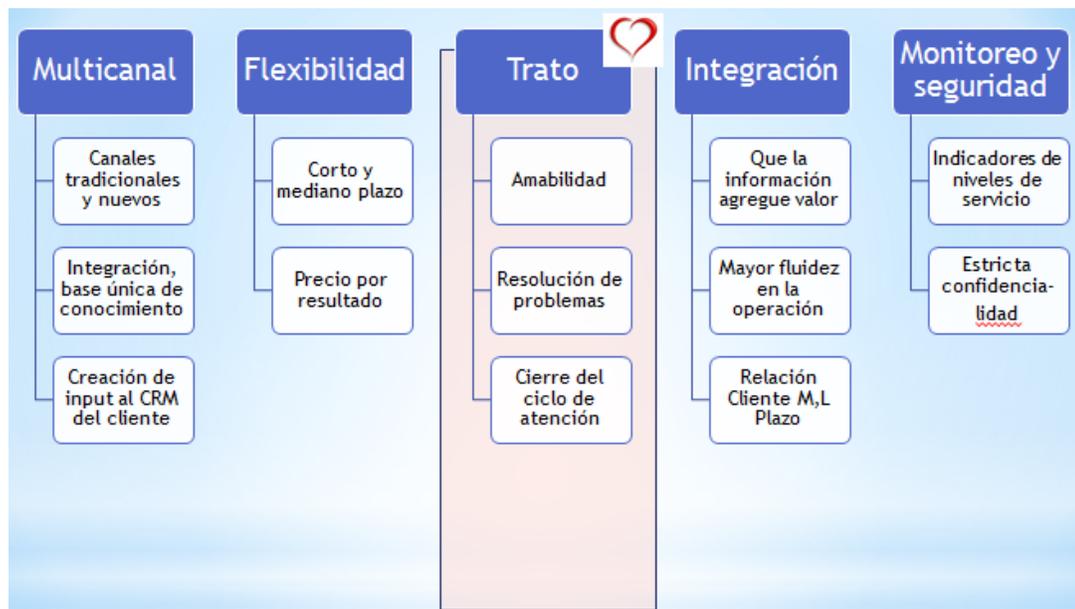


Gráfico 13. 5 elementos de la propuesta de valor. Fuente: Elaboración del autor.

Posicionamiento

Al referirnos a posicionamiento debemos definir 3 aspectos: Mercado Objetivo, Paquete de Beneficios y Punto de Diferenciación, tal como lo explica el *Profesor del IDE Business School Ing. Jose Aulestia, MBA en su presentación “El diseño de la Ofertaxiv”*.

Luego de tener los 3 aspectos mencionados nos queda comunicar el enunciado del posicionamiento lo cual describimos en el *Gráfico 14. Posicionamiento de la empresa Global Kontact, Contact Center Multicanal*.



Gráfico 14. Posicionamiento de la empresa Global Kontact, Contact Center Multicanal. Fuente: Elaboración del autor.

5. Plan de Operaciones

En este apartado vamos a explicar con lujo de detalles el concepto del servicio a ofrecer visto desde el punto de vista operacional. El modelo de operaciones tiene su principal diferencial en la integración de múltiples canales de atención hacia el cliente generando un mayor índice de contactabilidad vs un modelo tradicional enfocado solo en llamadas telefónicas. Dentro de este ámbito es importante describir los Recursos clave Físicos y Humanos. La tabla de utilización de Recursos es vital a la hora de calcular la capacidad del modelo propuesto, aquí haremos referencia a conceptos aprendidos y plasmados en la nota técnica del *Profesor Daniel Susaeta en su publicación “Cálculo de la Capacidad de un proceso^{xv}”*. Los proveedores son un aspecto importante en nuestra operación ya que nos darán las herramientas y el conocimiento técnico para la implementación de nuestra propuesta de servicio. Aspectos relacionados con el día a día de la operación como indicadores de cumplimiento, tasas de niveles de servicio, productividad, etc. son definidos para tener un panorama claro de lo que se va a medir. Finalmente temas de infraestructura tecnológica, plan de contingencia y actividades de desarrollo interno como I+D, capacitación técnica y funcional las describiremos a detalle.

El Modelo Operacional

Nuestro modelo operacional se basa en un mix de Servicios / Campañas vs Canales de atención. Las campañas están enfocadas en el ámbito de Servicio al Cliente, no nos vamos a enfocar en cobranzas en un inicio ya que consideramos que el modelo de negocio es otro y **queremos seguir una estrategia de enfoque y consolidación en los primeros 5 años**. Estas campañas están agrupadas en 4 áreas las cuales son: Ventas, Atención al cliente / retención / adquisición, Soporte técnico y otras campañas. De igual forma algunas de estas son de tipo “Outbound” y otras de tipo “Inbound” *ver Tabla 9. Definición de Servicios / Campañas –*.

Servicios / Campañas a ofrecer		
Descripción	Tipo	Area
Venta activa	OUT	Ventas
Venta receptiva, toma de pedidos	IN	Ventas
Agenda de visitas comerciales	OUT	Atención, retención y adqui.
Generación de prospectos	OUT	Atención, retención y adqui.
Oferta de promociones	OUT	Ventas
Encuestas de satisfacción	OUT	Atención, retención y adqui.
Informativas	IN	Otros
Soporte técnico / Help Desk	IN	Soporte
Reclamos, gestión personalizada	IN	Atención, retención y adqui.

Tabla 9. Definición de Servicios / Campañas. Fuente: Elaboración del autor.

Los canales de atención que formarán parte inicial del servicio serán 10, entre tradicionales y emergentes, *ver Tabla 10. Definición de Canales / medios de contacto* –. De esta definición surge la matriz Servicios vs Canales la cual formará parte de nuestro estudio de aquí en adelante. *Ver Tabla 11. Matriz Servicios vs Canales* –.

Canales / medios de contacto	
Descripción	Innovador
Voz	NO
IVR	NO
SMS/MAIL	NO
WEB	NO
Skype	SI
Chats	SI
VOIP (web)	SI
App Mobile	SI
Social Networks (twitter, facebook)	SI

Tabla 10. Definición de Canales / medios de contacto. Fuente: Elaboración del autor.

Matriz Servicio vs Canal											
Descripción	Tipo	Canal									
		Voz	IVR	SMS/EMAIL	WEB	Skype	Webchat	WebVOIP	App Mobile	twitter	facebook
Venta activa	OUT	X									
Venta receptiva, toma de pedidos	IN	X			X	X	X	X	X		
Agenda de visitas comerciales	OUT	X									
Generación de prospectos	OUT	X		X						X	X
Oferta de promociones	OUT	X	X	X					X	X	X
Encuestas de satisfacción	OUT	X	X	X	X					X	X
Informativas	IN	X	X	X					X	X	X
Soporte técnico / Help Desk	IN	X				X	X	X			
Reclamos, gestión personalizada	IN	X			X	X	X	X	X	X	X
Utilización		100%	33%	44%	33%	33%	33%	33%	44%	56%	56%

Tabla 11. Matriz Servicios vs Canales. Fuente: Elaboración del autor.

Como podemos observar en la matriz Servicio vs Canal, hay una asignación de canales a servicios específicos, **no todos los canales sirven para todos los servicios y viceversa**. Esta asignación está basada en el conocimiento técnico de la herramienta tecnológica que vamos a implementar como de la experiencia en la rama informática. Aquí está plasmado lo que en realidad es factible. En la matriz también se especifica el término “utilización”, el cual hace referencia al nivel de uso que en término conceptual tiene cada canal. Ej.: en canal voz podría ser usado en un 100% respecto a los servicios ofertados, el canal twitter podría ser usado en un 56% respecto a los servicios ofertados y así con los demás. Cabe recalcar que este índice es solo referencial y no es un estimado de uso de los canales en la vida real de acuerdo a lo que dicta el mercado, esto lo veremos más adelante.

Con la definición de Servicios vs Canal mencionada anteriormente explicamos a continuación la forma de operar. La operación inicia con una gestión ya se entrante o saliente, esta se rutea a través del sistema el cuál direcciona las mismas a una cola multicanal que será la encargada de gestionar los requerimientos hacia y desde el Contact Center. Como se explica en las tablas 10 y 11 hay una relación entre Servicios y Canales.

Gestión entrante

Cuando una **gestión entra** a la cola multicanal, ya sea por un canal tradicional – como el telefónico –, o por un canal nuevo – como el webchat o webVOIP – esta decidirá que Recurso utiliza del sistema. Si la gestión es automática la misma será auto-atendida pidiendo al usuario que seleccione opciones que servirán para realizar el servicio, Ej.: una gestión de IVR pedirá al usuario un número de cédula, RUC o identificación para que su transacción pueda ser contestada. Otro Ejemplo es el portal web o las aplicaciones móviles las cuales tienen opciones que son auto gestionadas por el usuario final⁴¹. Si la gestión no es automática y dependen de la respuesta de un agente, la cola direccionará el requerimiento al primer operador libre para este propósito. El operador tendrá a disposición toda la información necesaria para atender el requerimiento en una pantalla amigable, sencilla y de fácil uso.

Gestión saliente

Cuando una **gestión es saliente**, la cola multicanal gestionará los Recursos disponibles, sean estos canales telefónicos o internet para suplir la necesidad.

⁴¹ Usuario final.- Persona que utiliza el sistema informático, también conocido como usuario.

Base única de conocimiento

Toda gestión realizada se guardará en un sistema central de bases de datos, creando una “base única de conocimiento” donde se registrarán las novedades, gestiones realizadas, gestiones concluidas, gestiones pendientes, etc. Esta información será gestionada por cliente, por Servicio / Campaña y por empresa con la cual se establece el contrato de servicio, de esta forma garantizamos la confidencialidad y seguridad de la información. Aquí es donde comenzamos a crear el concepto CRM de nuestra oferta que dará valor agregado a nuestros clientes, **“no solo gestionamos contactos, también creamos valor a nuestros clientes”**.

Integración

Técnicamente la integración estará dada en función de la apertura de nuestros clientes a poder utilizar Recursos informáticos en conjunto para que la información fluya de manera más rápida, transparente y con menor margen de error. Por ejemplo, en una campaña de atención al cliente será ideal que las empresas nos den acceso a su base de datos de servicio para que nuestro Contact Center pueda ingresar las novedades que el cliente presenta. De la misma forma cuando se gestionen los reclamos deberemos esperar una comunicación en línea hacia nuestro sistema para que se activen las alertas necesarias que permitirá gestionar la llamada de salida e informar al cliente final que su reclamo ha sido atendido y/o solucionado. En la actualidad existen mecanismos de integración on-line como son los API 's⁴², webservice⁴³, etc. También existen herramientas off-line como los procesos batch⁴⁴ o lote y transferencia de archivos, todo dependerá de la complejidad y apertura de cada situación de servicio.

Facturación

Daremos mucho énfasis a este proceso ya que nos permitirá un flujo transparente del proceso de facturación en los cortes establecidos, evitando reproceso o errores que puedan constituir pérdidas de tiempo valioso en nuestra operación. Toda facturación será sustentada por los indicadores de gestión y/o cumplimiento pactados de manera automática. En el apartado “Gestión de servicio al cliente” veremos que indicadores y métricas de servicio al cliente vamos a gestionar.

⁴² API.- Una interfaz de programación que sirve para comunicar varios componentes de software y varias plataformas.

⁴³ Webservice.- Un servicio web (en inglés, Web Service o Web Services) es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones desarrolladas en lenguajes de programación diferente, es muy útil en el tema integración.

⁴⁴Batch o lote.- Se conoce como sistema por lotes (en inglés batch processing), o modo batch, a la ejecución de un programa sin el control o supervisión directa del usuario (que se denomina procesamiento interactivo). Este tipo de programas se caracterizan porque su ejecución no precisa ningún tipo de interacción con el usuario.

A continuación presentamos el esquema operativo del funcionamiento del Contact Center Multicanal *Ver Gráfico 15. Modelo Operacional Contact Center Multicanal.*

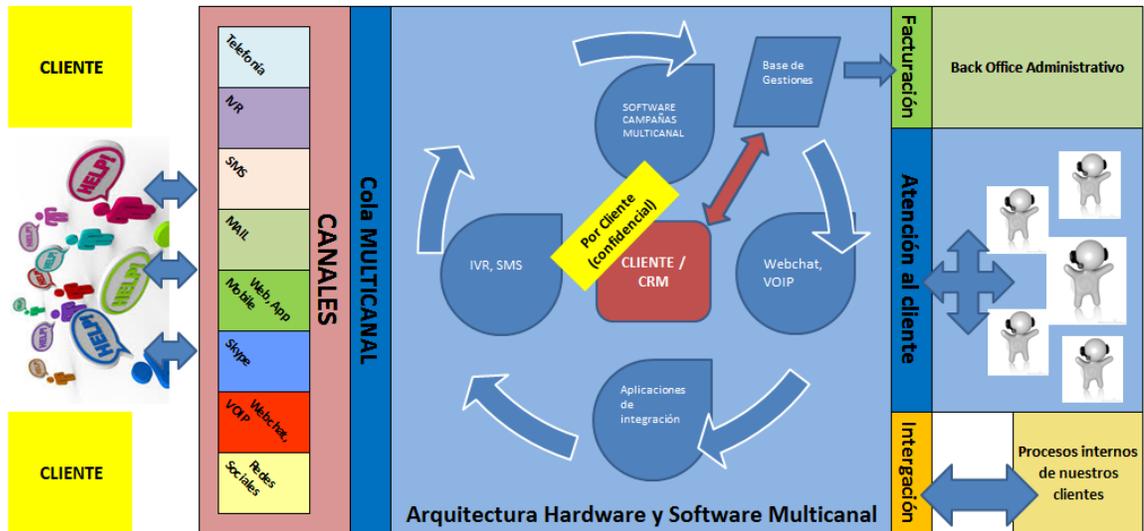


Gráfico 15. Modelo Operacional Contact Center Multicanal. Fuente: Elaboración del autor.

Recursos Físicos y Humanos

El negocio será factible si establecemos correctamente los factores críticos de éxito y los monitoreamos en el día a día para garantizar su correcto funcionamiento. Vamos a nombrar los principales Recursos Físicos y Humanos necesarios para la ejecución de este proyecto.

Recurso Físico

Respecto a los Recursos físicos, tenemos los siguientes:

1. Local, edificio en modalidad arriendo.
2. Sistema informático de Contact Center principal y de contingencia.
3. Infraestructura telefónica, de red, cableado estructurado.
4. Mobiliario, computadoras, adecuaciones.
5. Sistema de facturación ERP⁴⁵.

⁴⁵ ERP.- Los sistemas de planificación de recursos empresariales, o ERP (por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

6. Enlaces dedicados de telefonía fija, móvil e internet. Principal y backup.

En este punto analizaremos el numeral “1.- Local” considerado como uno de los más importantes ya que servirá como cuartel general en los próximos 5 años de vida del proyecto. El numeral “2.- Sistema informático” lo analizaremos con mayor detalle en el apartado “Proveedores de servicio” y los demás puntos los veremos en el plan de implementación.

Respecto al local para arrendar, definimos que la mejor zona es en el norte de Guayaquil, de fácil acceso por transporte público y cerca de las universidades. Lo hacemos de esta forma para darles cercanía y facilidad de acceso a nuestros empleados quienes en su mayoría serán estudiantes de universidad. Hemos realizado un estudio de ubicación y notamos que las mejores zonas son: “Kennedy Norte”, “Kennedy Viaje” y las cercanías a la Av. Luis Plaza Dañín. En el *Anexo 14. Ubicaciones propuestas para Contact Center* podemos observar dos ubicaciones propuestas y que a la fecha están disponibles y accesibles en lo que respecta al gasto de arriendo generado.

El espacio físico lo definimos en 2 metros cuadrados por posición Operador, dando un total de 100 metros cuadrados para operación. Proponemos iniciar con un espacio físico de 250 metros cuadrados para un lapso de 5 años de operación inicial. El resto de espacio será adecuado para oficinas administrativas, áreas de recreación, cafetería, sala de reuniones, pasillos entre otros. Nuestra operación la estimamos en dos turnos rotativos por lo cual la capacidad total será de 100 operadores en dos turnos, Horarios de 7 a 14 hrs. Y de 14 a 21 hrs.

Recurso Humano

El tema Humano es de suma importancia para obtener el éxito en nuestro proyecto. A continuación enumeramos los Recursos de la cadena de valor:

1. **Operadores**, también llamados agentes de atención al cliente.
2. **Supervisores**, en la práctica vamos a manejar 9 operadores por cada supervisor. Aunque el parámetro internacional aceptado es 12 operadores por cada supervisor queremos darle mayor control y calidad al servicio, por lo menos en los primeros años.
3. **Ejecutivos comerciales**, serán los encargados de estructurar la solución para cada cliente, considerando su necesidad, presupuesto, presupuesto de gastos, nivel de integración entre otros factores. El ejecutivo comercial deberá tener la capacidad técnica y funcional de estructurar una solución ganadora tanto en resultados como en costo para el cliente.
4. **Integradores**, serán la contrapartida técnica para la propuesta de valor al cliente. Ellos serán los encargados de establecer las factibilidades técnicas de integración, reportes de gestión, resultados y demás información que el cliente demande como entregable del Servicio / Campaña.

En el apartado “Plan de Recursos Humanos” veremos con mayor detalle el organigrama, plan de incentivos y plan de desarrollo.

Estudio de Capacidad – T.U.R.

Definiciones y asunciones varias

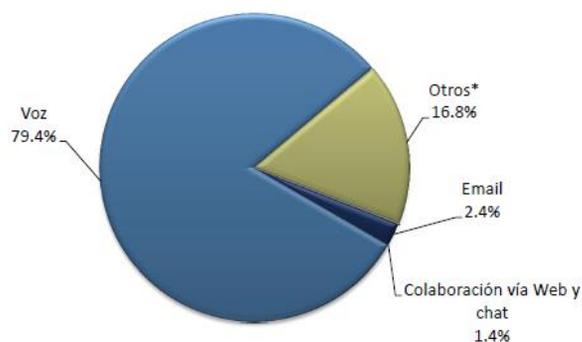
Antes de empezar con el cálculo de capacidad del Contact Center Multicanal, vamos a definir algunos términos y realizar asunciones y estimaciones que servirán para los cálculos respectivos.

1. **Primero** hacemos la definición de lo que operacionalmente es el producto o servicio ofrecido y en que unidad se mide:

Cual es el producto?
Posición agente para cubrir una
demanda/campaña específica
Capacidad?
Se mide en GCC (Gestiones Ciclo Cerrado)

En lo que respecta al **GCC**, **esta es una definición propia del proyecto**, con el objetivo de homologar lenguaje interno y servirá para el cálculo no solo del tema capacidad, sino para el día a día del mismo. El GCC es entonces una o varias interacciones desde y hacia el Contact Center y tiene como característica principal que la gestión está cerrada, esto es aceptada por el cliente final. Una segunda definición es el término “interacción” el cuál define un contacto realizado, sea con Recurso Humano o no, **por ejemplo, para llegar a tener un GCC en un Servicio / Campaña de “Generación de Prospectos” vía Canal twitter en promedio se necesitan tres interacciones: 1) El cliente pide información de un producto o servicio, 2) El agente recaba / estructura la información, 3) se genera una llamada de contacto vía teléfono.** Con esto se explica que una GCC es un conjunto de interacciones realizadas por diferentes canales de atención.

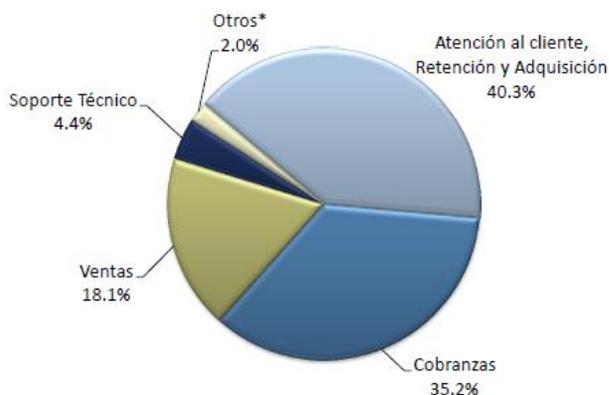
2. **Segundo**, definimos las tasas de usabilidad de los canales, según estudios relevados del sector – *ver Gráfico 16. Índices de usabilidad según canal / medio de contacto, al 2011* –.



*Otros incluye: redes sociales, SMS e interacciones cara a cara.

Gráfico 16. Índices de usabilidad según canal / medio de contacto. Fuente: Investigación a principales actores del sector.

3. **Tercero**, tasas de preferencias de Servicios / Campañas del mercado ecuatoriano según estudios relevados del sector – ver Gráfico 17. *Índices de ingresos según el servicio ofrecido, al 2011* –.



*Otros incluye servicios como asesorías y desarrollo de software.

Gráfico 17. Índices de ingresos según el servicio ofrecido, al 2011. Fuente: Investigación a principales actores del sector.

4. **Cuarto**, tiempos medios de atención por Servicio / Campaña, esto lo determinamos en base a experiencia propia que tenemos respecto al tema, ver Tabla 12. *Tiempos promedio de atención por Servicio / Campaña*.

Descripción	Tipo	Tiempo prom prom	Tiempo prom (Min.)
Venta activa/directa	Ventas	15%	5.00
Venta receptiva, toma de pedidos	Ventas	5%	10.00
Agenda de visitas comerciales	Adq.	12%	5.00
Generación de prospectos	Adq.	12%	5.00
Oferta de promociones	Ventas	8%	5.00
Encuestas de satisfacción	Evaluac	12%	5.00
Dar información de cualquier índole	Otros	3%	5.00
Soporte técnico / Help Desk	Soporte	7%	10.00
Reclamos, gestión personalizada	Atenc.	26%	10.00
Uso según canal			

Tabla 12. Tiempos promedio de atención por Servicio / Campaña. Fuente: Elaboración del autor.

Análisis de la capacidad del Contact Center Multicanal

En análisis de capacidad nos servirá para obtener datos importantes respecto a la idea Multicanal del Contact Center. Es aquí donde la innovación se traslada en números y estos a su vez darán la pauta de que tan factible es el negocio en términos de operación.

De manera general, con este estudio esperamos obtener las siguientes variables que nos servirán más adelante en los análisis comerciales y financieros:

1. Capacidad EPYAL⁴⁶ de GCC's por mes del Contact Center Multicanal vs un Contact Center tradicional por Servicio / Campaña. Recordemos en el apartado anterior especificamos que la capacidad del sistema esta expresado en GCC – Gestiones de Ciclo Cerrado –.
2. Tiempo Producto Terminado Mix. En este punto vale resaltar que el análisis se hará en dos vías: 1) PT-Mix Global y 2) PT-Mix por cada Servicio / Campaña. El primero lo hacemos para tener una idea general del tiempo en relación al mix de servicio y canales ofertados. **El segundo, y más importante, se lo hace para saber en efecto el impacto de la variable tiempo por cada servicio ofrecido; lo hacemos por separado para tener cálculos de tiempo más acertados y no fiarnos en promedios ya que los tiempos son muy variados entre cada uno,** por ejemplo los tiempos para atender una gestión de Venta activa están en promedio en 3 minutos, a su vez los tiempos de atención de una gestión de Soporte técnico pueden estar en alrededor de 17 minutos. Posteriormente las proyecciones comerciales y de gastos se las realizarán considerando las diferentes líneas de producto por separado.

⁴⁶ EPYAL.- En promedio y a largo plazo. Término usado en el ámbito operacional.

3. Número de GCC's que se pueden realizar con un Recurso Humano del Contact Center Multicanal vs un Contact Center tradicional.

Para entender la diferencia en capacidad de ejecución de GGC's con un Contact Center Multicanal vs un Call Center tradicional – la mayor parte de gestiones realizadas vía teléfono – es importante explicar cómo se estructuran los procesos en ambos casos. En el *Gráfico 18. Proceso Multicanal vs Tradicional*, lo explicamos estableciendo la diferencia en un Servicio / Campaña compleja como podría ser la de “Oferta de promociones”.

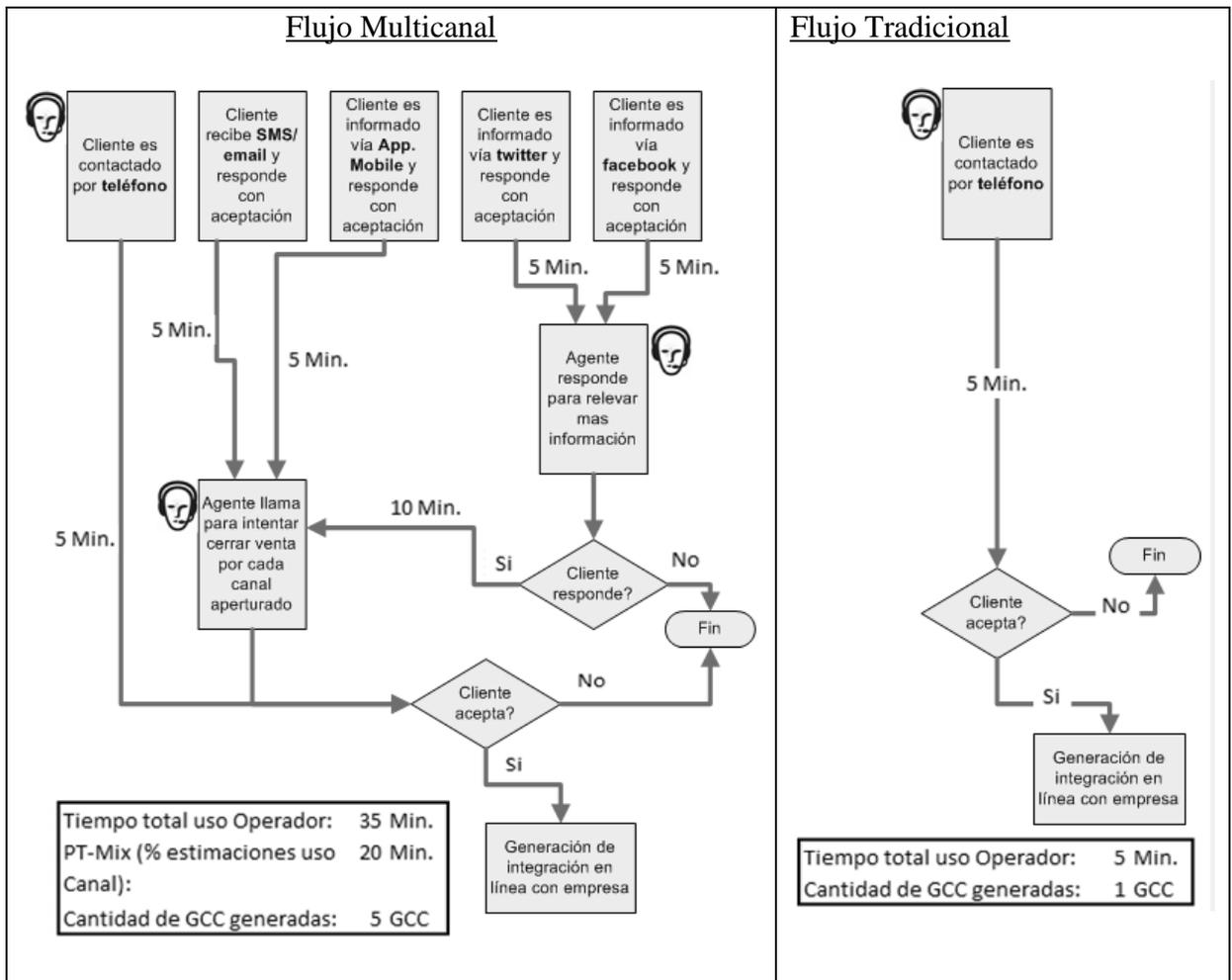


Gráfico 18. Proceso Multicanal vs Tradicional. Fuente: Elaboración del autor.

Ahora bien, una vez que el punto anterior queda explicado procedemos a tabular todas las interacciones por cada Servicio / Campaña y por cada canal. La *Tabla 13. Cantidad de Interacciones para obtener un GCC*, muestra los cálculos de interacciones por cada canal y las gestiones de voz+ adicionales que se generan.

Descripción	Cantidad de Interacciones para obtener una Gestión Ciclo Cerrado (GCC)											Tipo	% demanda por Servicio	Tiempo prom. (Min)	GCC 1 RH Tradicional	
	GCC 1 RH	Voz	Voz+	IVR	SMS EMAIL	WEB	Skype	Webchat	Web VOIP	App Mobile	twitter					facebook
Venta activa/directa	1	1											Ventas	15%	5.00	
Venta receptiva, toma de pedidos	3	1				1	1	1	1	1			Ventas	5%	10.00	1
Agenda de visitas comerciales	1	1											Adq.	12%	5.00	1
Generación de prospectos	4	1	3		1						2	2	Adq.	12%	5.00	1
Oferta de promociones	6	1	5	1	1					1	2	2	Ventas	8%	5.00	1
Encuestas de satisfacción	6	1	3	1	1	1					2	2	Evalua	12%	5.00	1
Informativa	6	1	3	1	1					1	2	2	Otros	3%	5.00	1
Soporte técnico / Help Desk	1	2					2	2	2				Soporte	7%	10.00	2
Reclamos, gestión personalizada	5	3	8			1	3	3	3	1	2	2	Atenc.	26%	10.00	3
Uso según canal	79.50%			2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%				

Uso según Servicio ofrecido	100.00%	100%
Total	100.00%	100%
Atención cliente, retención	40.30%	62%
Cobranzas	35.20%	0%
Ventas	18.10%	28%
Soporte técnico	4.40%	7%
Otros, informativos	2.00%	3%

Tabla 13. Cantidad de Interacciones para obtener un GCC. Fuente: Elaboración del autor.

Aquí algunas aclaraciones:

- Esta tabla resume todos los flujos de procesos de cada Servicio / Campaña. La misma metodología se aplicó para el resto de Servicios / Campañas y el resultado final se lo puede observar en la *Tabla 23*.
- Observar que las interacciones resaltadas en verde no generan interacciones de voz+ ya que son Servicio / Campañas gestionados a través de canales de autoservicio, el cliente final puede gestionarlos de manera autónoma.
- Es importante considerar que mientras más canales se apertura, mas es la generación de interacciones voz+, esto se debe a que un cliente final puede demandar un servicio por canales no tradicionales, ej.: redes sociales y finalmente la gestión termina con la llamada y gestión de operador vía telefónica.
- Los canales de redes sociales, Facebook y twitter demandan mínimo 2 interacciones para estructurar la información ya que esta viene en forma de mensaje, ej.: un cliente que pone un reclamo / queja o demanda una promoción por las mencionadas redes.

- E. Observar que las interacciones resaltadas en amarillo generan 1 interacción de voz+, esto es estimado por tratarse de un Servicio / Campañas de relativa sencillez, ej.: una “Generación de Prospecto”.
- F. Observar que las interacciones resaltadas en naranja generan 2 interacciones de voz+, esto es estimado por tratarse de un Servicio / Campañas de relativa complejidad, ej.: un “Reclamo o gestión personalizada” que involucra una integración con la empresa.

Siguiendo con el estudio de capacidad, ahora nos toca establecer las tablas de utilización de recursos – T.U.R. – por cada Servicio / Campaña. En la *Tabla 14. T.U.R. de Servicios / Campañas Contact Center Multicanal*, podemos observar la tabla de utilización de recursos para los dos primeros Servicios / Campañas y para el último, estos son: Venta Activa, Venta Receptiva y Reclamos Gestión Personalizada – en el *Anexo 15. T.U.R. por cada Servicio / Campaña* están detalladas las demás tablas por cada Servicio –. En la T.U.R. hacemos referencia al PT-Mix por cada Servicio / Campaña y al PT-Mix general de toda la operación. **Partimos del hecho de que el Recurso escaso que dará la pauta de la operación es el Operador, de hecho la capacidad de un Call / Contact Center en términos generales está dado por la cantidad de Operadores que se dispone.** El recurso Supervisor esta dado en función de la cantidad de Operadores asignados lo cual ya está definido para este proyecto – 9 Operadores por Supervisor –. No se hace análisis de tiempos del recurso Infraestructura IT ya que los tiempos son despreciables. Los tiempos del recurso Cliente solo aplica para la campaña de Reclamos Gestión Personalizada.

T.U.R. producto una GCC - Gestión de Ciclo Cerrado -													
Servicio / Campaña	Voz	Voz+	IVR	SMS EMAIL	WEB	Skype	Webchat	Web VOIP	App Mobile	twitter	facebook	PT-MIX (Min.)	PT-MIX Indivi (Min.)
Venta Activa (TPA = 5 Min.)	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%	0.60	3.98
Agente	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07	
Supervisor	0.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	11.93%		0.38%	0.38%	0.23%	0.38%	0.23%	0.38%	0.38%	0.38%	0.38%		
Servicio					15.00%								
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		
Venta Receptiva (TPA = 5 Min.)	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%	0.43	8.60
Agente	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.05	
Supervisor	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25	1.25	1.25	0.00	0.00	0.00		
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	3.98%		0.13%	0.13%	0.08%	0.13%	0.08%	0.13%	0.13%	0.13%	0.13%		
Servicio					5.00%								
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		
Reclamos G.P. (TPA = 10 Min.)	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%	23.37	89.90
Agente	30.00	80.00	0.00	0.00	0.00	30.00	30.00	30.00	0.00	10.00	10.00	2.92	4.05
Supervisor	3.75	10.00	0.00	0.00	0.00	3.75	3.75	3.75	0.00	1.25	1.25		
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	20.67%		0.65%	0.65%	0.39%	0.65%	0.39%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%		
Servicio					26.00%								
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		

PT-Mix: Es considerando todo el sistema operacional en conjunto

PT-Mix indivi: Es en relación solo al Servicio / Campaña respectivo. Este es el que se utilizará en la práctica.

PT-Global del sistema, solo para efectos referenciales.

MIX-DDA: Demanda de Servicios / Campañas de acuerdo a estudio de mercado
 Canal: Demanda en el uso de canales de acuerdo a estudio de mercado

Tabla 14. T.U.R. de Servicios / Campañas Contact Center Multicanal. Fuente: Elaboración del autor.

Aclaraciones:

- A. El PT-Mix' es el tiempo en relación a todo el sistema operacional.
- B. El PT-Mix Indivi es el tiempo de cada Servicio / Campaña de forma individual.
- C. El PT-Mix global del sistema es de 32 Min. Esto expresa que en teoría EPYAL una Gestión de Ciclo Completo demorará esta cantidad de tiempo. Este tiempo es solo referencial ya que como lo mencionamos anteriormente, en la práctica no es dable promediar todos los Servicio / Campañas ya que los tiempos no tienen el mismo comportamiento.
- D. Los datos de MIX-DDA y Canal son los obtenidos de los estudios de mercado presentados.

Nos toca ahora resumir la información y sacar conclusiones, las cuales presentamos en la *Tabla 15. Resumen T.U.R. por Servicios / Campañas Contact Center Multicanal*. Aquí podemos observar que por cada Servicio / Campaña existe una eficiencia relacionada al tema multicanal, y esto básicamente se da porque con el mismo Recurso Humano se pueden gestionar más GCC's. Por ejemplo, en el caso del Servicio / Campaña "Generación de Prospectos" la eficiencia en la generación EPYAL de GCC's es un 24% incremental respecto a un Call Center tradicional.

Resumen T.U.R. por servicios - 1RH por servicio	PT-MIX (Min.)	T. Rec/T. Reloj (Min./Mes)	No. De GCC's con 1 RH	Cap. EPYALP (GCC/Mes)	Vs Competencia (sector en general)	Tradicional - SOLO VOZ					Eficiencia multicanal vs tradicional
						Tiempo promedio llamada (Min.)	No. de Interacciones para tener una GCC	Tiempo promedio atención una GCC (Min.)	T. Rec/T. Reloj (Min./Mes)	Cap. EPYALP (GCC/Mes)	
Venta activa	3.98	7,920	1	1,992		5.00	1	5.00	7,920	1,584	26%
Venta receptiva, toma de pedidos	8.60	7,920	3	2,763		10.00	1	10.00	7,920	792	249%
Agenda de visitas comerciales	3.98	7,920	1	1,992		5.00	1	5.00	7,920	1,584	26%
Generación de prospectos	16.15	7,920	4	1,962		5.00	1	5.00	7,920	1,584	24%
Oferta de promociones	24.10	7,920	6	1,972		5.00	1	5.00	7,920	1,584	24%
Encuestas de satisfacción	16.15	7,920	6	2,942		5.00	1	5.00	7,920	1,584	86%
Informativa	16.15	7,920	6	2,942		5.00	1	5.00	7,920	1,584	86%
Soporte técnico / Help Desk	17.20	7,920	1	460		10.00	2	20.00	7,920	396	16%
Reclamos, gestión personalizada	89.90	7,920	5	440		10.00	3	30.00	7,920	264	67%
				17,467						10,956	59%

Tabla 15. Resumen T.U.R. por Servicios / Campañas Contact Center Multicanal. Fuente: Elaboración del autor.

Aclaraciones:

- A. Los tiempos promedios de llamada para un Call Center tradicional son los mismos tiempos que utilizamos en el análisis multicanal.
- B. El número de interacciones en promedio para tener un GCC, son las mismas que utilizamos para el análisis multicanal.
- C. El 59% de eficiencia global incremental es solo un dato informativo y referencial ya que en la práctica estará influenciado por la demanda de Campañas / Servicios.
- D. La capacidad EPYAL (GCC/Mes) es el dato clave que utilizaremos para nuestras proyecciones posteriores.

Proveedores de Servicio

En lo referente a proveedores, en este capítulo vamos a enfocarnos en la relación que pretendemos tener con los proveedores de tecnología ya que consideramos que son pieza clave de la oferta de valor. La tecnología es fundamental en este negocio ya que consideramos que el estar a la vanguardia del mercado respecto a las mejores prácticas operacionales para ganar economías de escala en costos, efectividad, precisión y rapidez en el contacto al cliente final generará un valor diferenciador que no será fácil de imitar. **Utilizaremos la tecnología aplicada a la estrategia en este negocio.**

Hemos investigado 3 soluciones de casas de software nacionales e internacionales. De la misma forma dos son en modelo CAPEX⁴⁷ y la tercera en modelo OPEX⁴⁸ – arrendamiento de software bajo demanda, conocido también como software en la nube o “on the cloud⁴⁹” –. A continuación exponemos a cada uno, sus principales ventajas, beneficios y estrategia a desarrollar:

⁴⁷ CAPEX.- O inversiones en bienes de capitales, son inversiones de capital que crean beneficios.

⁴⁸ OPEX.- del inglés "Operating expense", gasto de funcionamiento, gastos operativos.

⁴⁹ On the Cloud.- La computación en la nube, concepto conocido también bajo los términos servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o nube de conceptos, del inglés cloud computing, hace referencia a servicios de computación en modalidad de arrendamiento a través de Internet.

Evolution es la solución de software diseñada para la automatización y gestión eficiente de los Contact Centers.



En tema precio consideramos que está acorde a nuestra capacidad de inversión. Dentro de los aspectos más relevantes podemos nombrar los siguientes:

- A. Manejo de gestiones Inbound y Outbound.
- B. Módulo “Dynamic Business Router” el cuál le da inteligencia en la búsqueda de las mejores formas de mejorar la productividad en el primer contacto con el cliente.
- C. Marcación automática, “Outbound Dialer”. Da flexibilidad en el manejo de múltiples campañas.
- D. Scripting – Developer.NET, permitirá el acoplamiento informático para la integración con nuestros clientes.
- E. Multimedia: Llamadas, mensajes, correos, Tweets, posts en Facebook, tareas de back-office, grabaciones de audio/video.
- F. Supervisión, Administración e Informes.
- G. Aplicación para Agentes.
- H. Integración de aplicaciones, conectores ya establecidos a las principales bases de datos del mercado.
- I. Arquitectura, compatible con una amplia gama del mercado en centrales telefónicas.

La idea es que la plataforma principal sea este software. Luego de las investigaciones técnicas realizadas vemos que se adapta a nuestra idea de integración y flexibilidad programática.



Software en la nube “on the cloud”, en modalidad OPEX, pagas lo que consumes, no genera un gasto de capital. Esta plataforma nos dará apertura a los canales de webchat y

webVOIP que forman parte de nuestra propuesta.

Ya hemos tenido acercamiento con la empresa que tiene base en Italia y California y ve con buenos ojos que seamos una de las primeras empresas que demande sus servicios en la región.

Elastix, de la casa de software Palo Santo, ecuatoriana, se caracteriza por estar desarrollada en código abierto, lo cual ayuda en temas de apertura tecnológica con distintas plataformas.

ELASTIX

Pretendemos que sea nuestro sistema de Backup y contingencia ya que vamos a garantizar niveles de operatividad del 95% o superiores.

Otro aspecto interesante de tener esta plataforma es lo económico, fácil y rápido de la instalación, hay muchos profesionales de IT en el medio que lo conocen lo cual nos dará un Costo Total de propiedad más reducido.

Finalmente consideramos que tener una plataforma de código abierto nos dará apertura en procesos de contratación con el gobierno ya que este promueve el uso del software libre mencionado.

Otros proveedores relacionados son:

1. **Empresas desarrolladoras o casas de software**, casas de software locales y extranjeras, especialmente las colombianas con quienes tenemos experiencia de trabajo e interacción.
2. **Proveedores locales de Hardware, mantenimiento y reparación**, soporte de incidentes. Aquí podemos nombrar algunos líderes del mercado como son: Compuhelp, Akros, entre otros.
3. **Integradores de infraestructura**, quienes nos colaborarán en temas de instalación y configuración de software de infraestructura. Algunas empresas locales son: Synergy, Maint, entre otros.
4. Proveedores de telefonía fija y móvil, aquí están: CNT, Claro y Movistar.
5. Proveedores de comunicaciones: Telconet, Puntonet, entre otros.

Gestión de Servicio al Cliente

Vamos a nombrar y explicar los principales indicadores que satisfacción y servicio al cliente que vamos a implementar. Muchos de estos incluso nos podrán servir para identificar mermas operacionales en la utilización de los recursos.

Gestión Inbound

First Call Resolution.- Efectividad de contacto en primera llamada de nuestro cliente. Este indicador nos servirá para detectar problemas operacionales en relación a la disponibilidad del Operador en la primera llamada de nuestros clientes. Un benchmark regional posiciona a esta métrica en no menos de un 50%⁵⁰.

Average Handling Time.- También llamado en español, TMO: Tiempo medio operativo. Incluye el tiempo que se está en línea, hablando con el cliente (talking time), el tiempo durante el cual el cliente es puesto en espera (holding time) y, luego de la llamada el tiempo que se usa para dejar notas/registros de lo ocurrido durante el contacto (after call work mode). Se suman dichos tiempos, se divide el total por la cantidad de llamadas y el resultado es el AHT o TMO. Esta métrica nos servirá para tener un mayor control del tiempo de utilización de recurso por campaña. Es importante resaltar que este indicador dependerá del servicio que se establezca en cada contrato.

Otros indicadores son:

Nivel de Servicio.- Es un indicador que se utiliza para medir la calidad de atención cuantitativa de los servicios Inbound, también denominado “factor de servicio telefónico” o TSF. Es el porcentaje de llamadas entrantes que se responden antes de transcurrido un plazo específico, por ejemplo: “95% de las Llamadas Atendidas en Menos de 15 Segundos”.

Tasa de abandono.- Una medida interna de todas las llamadas que entran al Contact Center, pero que son canceladas antes de llegar al representante, a la señal de espera o a un anuncio de información. La tasa de abandono es el porcentaje de llamadas abandonadas, comparado con todas las llamadas recibidas.

Gestión Inbound

⁵⁰ Fuente: investigaciones realizadas en Internet.

Contacto Efectivo CE.- Métrica que me permitirá monitorear la efectividad en el contacto con el cliente. Aquí se deriva también la métrica de solo Contacto. La diferencia entre las dos es que la primera genera un compromiso de venta, la segunda es indiferente a este evento.

Ventas / CE.- Relación entre la venta y el CE. Nos da la pauta de que tanto generamos con la gestión de contactos gestionada.

Penetración de la base.- Nos da la pauta de que tan buena es la información que viene en la data de las bases de datos que estamos gestionadas. Una fuerte utilización que le daremos a esta métrica es en los momentos de gestionar los pilotos previos a cerrar un acuerdo comercial con nuestros clientes.

Gestión CRM

Recursividad por canal.- Dentro de nuestra estrategia operacional estamos considerando la integración de la información para gestionar al cliente acorde a sus necesidades y preferencias. Para esto basta con ir desarrollando una estructura de software que se irá acoplado en la marcha. No vamos a implementar un software de CRM, si vamos

Investigación y Desarrollo

Las labores de I+D estarán enfocadas en la continua capacitación de las herramientas informáticas respecto a las mejores prácticas operacionales que estas dispongan para mejorar la productividad y el relacionamiento con los clientes.

De la misma forma, las personas del área de IT que tendrán esta función deberán estar en continua búsqueda de soluciones de contacto y multicanal que ofrece el mercado. Hay un mundo de soluciones por explorar. Durante la realización de esta tesis pudimos observar que en países de primer mundo como Estados Unidos y Europa la tecnología multicanal está presente con gran fuerza debido a que los usuarios realizan prácticamente todas sus operaciones por internet y a través de redes sociales, aplicaciones móviles y canales alternativos.

Infraestructura, Contingencia, varios

El tema infraestructura es muy delicado debido a que en la práctica se puede iniciar con una instalación onerosa en términos de capacidad y contingencia, sin embargo estaríamos cometiendo un error al destinar toda la operación al Hardware del negocio.

Por tal motivo hemos decidido comenzar con una infraestructura pequeña pero sólida compuesta de:

- A. Dos servidores de aplicación para el “core business” de la operación. Uno principal y el segundo de contingencia que tendrá una réplica de la base de datos del servidor principal.
- B. Dos servidores de menor capacidad que manejarán la central telefónica por medio del software Asterisk⁵¹. De igual forma uno principal y el segundo de contingencia.
- C. Dos switches de mediana capacidad para formar un esquema de contingencia primario.
- D. Firewall de mediana capacidad que cumpla los estándares de seguridad de la industria. Brindará protección perimetral de la infraestructura tecnológica.
- E. Un servidor de mediana capacidad que cumpla las funciones de: controlador de dominio, DNS – servidor de resolución de nombres – , DHCP – Disponibilidad dinámica de IP’s –, y proxy – Ofrece internet a las estaciones locales –. Adicional dará el servicio de email. Este servidor estará con tecnología de virtualización.

El presupuesto de esta inversión está en un valor aproximado de 40,000 dólares. Cabe recalcar que no estamos comprando tecnología de última generación, y que la idea principal es tener una instalación adecuada a la necesidad. Recordemos también que la capacidad máxima de la instalación a 5 años será de 50 posiciones trabajando en dos turnos, esto es 100 operadores. Finalmente existe un presupuesto para inversiones en infraestructura de 10,000 por año. El *Gráfico 19. Muestra el esquema tecnológico inicial a implementar año 1.*

⁵¹ Asterisk.- Es un programa de software libre (bajo licencia GPL) que proporciona funcionalidades de una central telefónica (PBX). Como cualquier PBX, se puede conectar un número determinado de teléfonos para hacer llamadas entre sí e incluso conectar a un proveedor de VoIP o bien a una RDSI tanto básicos como primarios

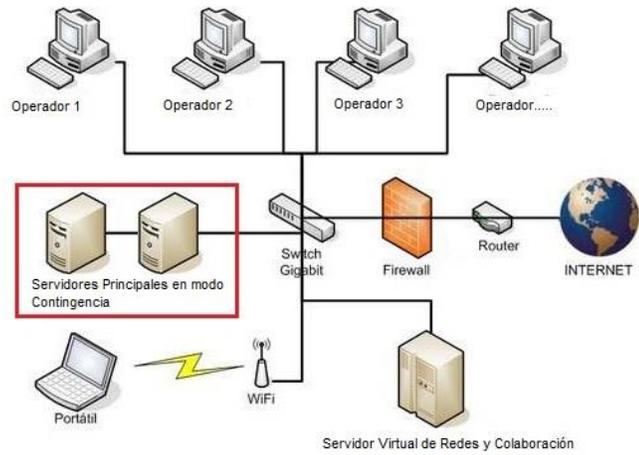


Gráfico 19. Muestra el esquema tecnológico inicial a implementar año 1. Fuente: Elaboración del autor.

6. Plan de Marketing

Este plan tiene como finalidad comunicar, motivar y dar la seguridad a nuestros futuros clientes acerca de los beneficios de nuestra propuesta de valor. De esta forma, comenzamos definiendo la estrategia a seguir respecto a las 4 P: Producto, Plaza, Precio y Promoción^{xvi}. Luego de esto detallamos el plan de retención a clientes para luego cerrar con el plan comercial.

Producto, la Oferta de Valor

En los apartados “Modelo de Negocio – Business Model Canvas” y “Descripción del Producto y la Oferta de Valor, Posicionamiento” hemos **descrito a profundidad aspectos y características principales de nuestro Producto / Servicio**. Resumiendo el tema podemos decir que consiste en un servicio en modelo Outsourcing de Contact Center en donde ofrecemos un set de campañas enfocadas en el ámbito comercial del servicio al cliente. Este set de campañas esta soportado en una plataforma tecnológica Multicanal y una estructura Humana con alto espíritu y formación de Servicio al Cliente. De esta forma vamos a garantizar 5 elementos clave en nuestra oferta de valor: apertura Multicanal, Flexibilidad, trato al Cliente final, Integración y Confiabilidad, ver *Gráfico 20. La Oferta de Valor, Business Value Generation*.

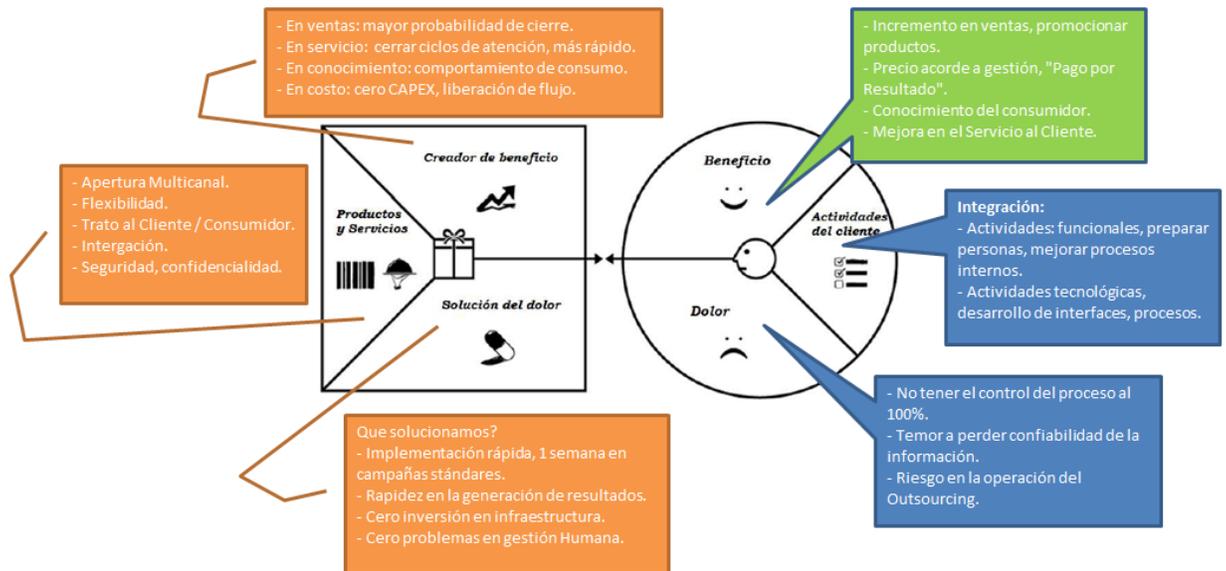


Gráfico 20. La Oferta de Valor, Business Value Generation. Fuente: Elaboración del autor.

Una vez que la oferta de valor está definida, nos toca detallar **las características secundarias, aspectos operativos, técnicos y funcionales** del Producto / Servicio, estos los vemos a continuación:

- A. Es aspecto multicanal es indiferente del precio a pactar en el contrato. La apertura de los múltiples canales estará en función de que tan preparado este nuestro cliente, por ejemplo si tiene página web, si tiene creado las respectivas cuentas en redes sociales, si tiene acceso permanente a internet, etc.
- B. Garantizamos la asignación única de Operador en las campañas modalidad Fija. No así en las Fijas-Variables o Variables 100%.
- C. Nuestros Operadores estarán en la capacidad de alterar entre campañas, el tiempo que le vamos a asignar al tema capacitación será del 25%. Aquí lo formaremos en el ámbito propio de las campañas asignadas como en temas de Servicio y empatía con el Cliente.
- D. Nuestros clientes tendrán acceso a una “Extranet de Clientes” donde podrán ver y monitorear todos los reportes / indicadores necesarios de gestión y ejecución de campañas. Se pondrá a disposición métricas en formato Dashboard / Tablero de control y también podrán ver el detalle de ejecución, por ejemplo todas las GCC realizadas con su respectivo indicador de cumplimiento o éxito. Otro ejemplo es el acceso al 100% del audio de las llamadas.
- E. La operación está garantizada incluso para campañas 24x7⁵², vamos a contemplar una infraestructura tecnológica redundante para que exista contingencia. De la misma forma el aspecto Humano está cubierto con un proceso de selección rápido y oportuno, en el apartado “Plan de Recursos Humanos” lo profundizamos.
- F. Respecto al horario a contratar, pondremos a disposición los turnos estándares del mercado, estos son: 1 turno – 6 horas laborables –, doble turno – 12 horas laborables – y 24x7. Dependiendo el contrato y el cliente se podrían hacer horarios especiales.

Precio

⁵² 24x7.- Término mundialmente aceptado para describir que una operación dada funciona 24 horas al día, los 7 días de la semana.

En esta P vamos a realizar dos definiciones importantes para la estrategia en nuestro modelo de negocio. La primera es respecto a la orientación en los modelos de contrato que pretendemos conseguir, esto es modelos de retribución Fija, Fija-Variable y Variable 100%. La segunda definición es la posición respecto a precios con la cuál vamos a empezar tanto en el ámbito fijo como en el variable.

Orientación en modelos de retribución

Comencemos con el tema orientación en modelos de contrato. Lo llamamos orientación porque será nuestro norte a seguir, sin embargo sabemos y estamos conscientes de que nuestro emprendimiento tendrá que hacer caja en los primeros años como aspecto fundamental del negocio, bajo esta prioridad no descartaremos otros tipos de modelos de retribución, por ejemplo el estándar del mercado, el Fijo. Como explicamos en el apartado “Conocimiento del Mercado, competencia” la mayoría de Call Centers del país se enfocan en conseguir contratos en modalidad Fija dado que son los que representan el menor riesgo para este negocio. Le sigue el modelo Fijo-Variable y finalmente el Variable 100%. Nuestra propuesta en este ámbito, considerando las capacidades operacionales, tecnológicas y Humanas que pretendemos construir como parte de nuestra estrategia, es enfocarnos en los modelos Fijo-Variable y Variable 100%. La *Tabla 16. Modelos de retribución actual sector y propuesto*. Muestra la orientación que pretendemos establecer de forma estratégica. Estos números son resultado del análisis de costos unitarios y del margen de contribución por Servicio / Campaña que esta descrito en el apartado “Análisis Financiero”. **La estrategia viene dada por crear barreras de negociación bajas de nuestros clientes hacia el servicio que queremos ofrecer, la tendencia mundial dicta que el mercado tiende a pagar por resultado y nosotros queremos seguir esta tendencia.**

Modelos de retribución, Actual vs Propuesto			
Modelo	Actual Sector		Propuesto
Fijo	70%		33%
Fijo-Var	22%		35%
Var	8%		32%
Total	100%		100%

Tabla 16. Modelos de retribución actual sector y propuesto. Fuente: Elaboración del autor.

Posición en cuartil de precios: Fijo y Variable

En cuanto al precio, como lo mencionamos en el apartado “Conocimiento del Mercado, competencia” este se define acorde al tipo de campaña y a las exigencias que esta demande, el "willingness to by"⁵³ del cliente. En términos generales las campañas de venta activa están más relacionadas con el precio variable que las campañas de Servicio al Cliente o informativas, son las de mayor rentabilidad y también las de mayor riesgo para el negocio del Call / Contact Center. Hemos establecido un modelo para el tema precio, teniendo en cuenta el tipo de Servicio / Campaña que vamos a ofrecer, la estrategia en los modelos de retribución a seguir, la efectividad mínima esperada en campañas con componentes Variables y el riesgo que estamos dispuestos a soportar en este negocio.

En la *Tabla 17. Esquema de precios modalidad Fija actual sector y propuesto* proponemos ubicarnos en el cuartil 2. En la *Tabla 18. Esquema de precios modalidad variable actual sector y propuesto* explicamos la posición que vamos a tener en tema precio respecto al mercado.

Precio por posición valores de mercado	Precio por hora	Precio por mes 1 turno	Precio x mes doble turno	Quartil	Tipo de Empresa
MODELO FIJO	5.0	770	1,540	q1	Freelance
	8.0	1,232	2,464	q2	Call Centers medianos, pequeños
	9.0	1,386	2,772	q3	Líderes del mercado



8.0	1,232	2,464	q2
-----	-------	-------	----

Tabla 17. Esquema de precios modalidad Fija actual sector y propuesto. Fuente: Elaboración del autor.

Estratégicamente nos ubicamos en el cuartil 2 para iniciar operaciones con un precio acorde a los actores medianos del sector. Estamos conscientes que los clientes cuestionarán el nuevo concepto, por ser novedoso e innovador y no queremos dar pie a que el precio sea una objeción. **Seremos una alternativa nueva, fresca, innovadora, con gran conocimiento funcional y tecnológico en el contacto con el cliente a través de canales tradicionales y nuevos y con un precio acorde al mercado.**

⁵³ Willingness to by.- Lo que el cliente espera ganar.

Precio por resultado MODELO VARIABLE

Actual Sector					Propuesto				
Tipo Campaña	Bien ofertado	Variable por objetivo	Operación interna empresa x mes		Tipo Campaña	Bien ofertado	Variable por objetivo	Precio Outsourcing x mes	Incremental
Venta activa	Plan mensual	20% primera mensualidad			Venta activa	Plan mensual	30% primera mensualidad		
Venta activa	Bien	25			Venta activa	Bien	25		
Venta receptiva	Cierre de venta, pedido		1,382		Venta receptiva	Cierre de venta, pedido	5	2,244	62%
Promoción	Bien	25			Promoción	Bien	25		
Adquisición	Lead, oportunidad		1,382		Adquisición	Lead, oportunidad	5	1,704	23%
Atención, SC*	Cierre de reclamo		1,382		Atención, SC*	Cierre de reclamo	15	1,905	38%
Evaluación	Encuesta	entre 10 y 20 usd			Evaluación	Encuesta	15		
Informativa, otros	Información		1,382					1,242	-10%
Soporte	Solución de problema		1,592		Soporte	Solución de problema	20	2,592	63%
						Promedio			

*SC.- Servicio al Cliente

Lo que paga el mercado.

Nuestra propuesta al mercado.

Considerando que la empresa asume la posición, aquí se incluye el costo variable, factor 1.4 de nómina y costos adicionales de la operación.

Costo de oportunidad que el Cliente estará dispuesto a pagar.

Costos adicionales que se cargan al costo del outsourcing

Rubro	Costo por mes	Que compone?
Infraestructura + Tecnología	28	Depreciación x mes
Capacitación	50	Costo por mes
Rotación	129	Rotación = 2 al año, 20% del salario
Gastos Adm.	16	Luz, agua, teléfono, internet, seguros
Soporte IT	109	Apoyo de RH Técnico de sistemas
Total	332	

Tabla 18. Esquema de precios modalidad variable actual sector y propuesto. Fuente: Elaboración del autor.

En lo que respecta a las variables por objetivo, estamos en relación directa con el mercado, con un precio acorde al mismo, apenas más elevado por efecto Riesgo, al ser un Modelo de Contact Center con un enfoque en “Precio por Resultado”. En la parte de “Evaluación / Encuestas” si estamos por debajo del sector debido a que no realizaremos encuestas de tipo Cualitativas presenciales, el precio de mercado que tenemos como referencia es el de encuestadoras que dan este tipo de servicios.

Nótese la importancia del análisis de costo de oportunidad al cliente en los tipos de Servicio / Campañas que no tenemos mucha información del mercado de Outsourcing, sea porque es difícil conseguirla o porque en la actualidad no se ofertan estos servicios. **En promedio, el cliente deberá estar dispuesto a pagar un costo de oportunidad del 35% por un Outsourcing especializado de Contact Center.**

Configuración de la propuesta en Precio

En la *Tabla 19. Configuración de la propuesta en precio* explicamos la afectación del precio en las diferentes campañas, así también el modelo de retribución definido para cada una.

Analisis unitario de servicios	Venta activa	Venta receptiva	Agenda visitas	Generar prospectos	Oferta promoción	Encuestas	Informativa	Soporte técnico	Reclamos, personaliz	Total
Tipo Campaña/Servicio	OUT	IN	OUT	OUT	OUT	OUT	IN	IN	IN	
Modelo	Var 100%	Fijo	Fijo	Fijo	Var 100%	Fijo-Var	Fijo	Fijo-Var	Fijo-Var	
Capacidad práctica (Horas al Mes)	154	154	154	154	154	154	154	154	154	
Nivel de utilización (Horas)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Cantidad Horas a facturar	154	154	154	154	154	154	154	154	154	
Capacidad práctica (GCC al Mes)	1,992	2,763	1,992	1,962	1,972	2,942	2,942	460	440	17,467
Nivel de utilización (GCC)	80.00%	70.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	70.00%	70.00%	70.00%	
Capacidad real (GCC al Día)	72	88	72	71	72	107	94	15	14	
Ingresos	2,391	1,232	1,232	1,232	2,366	2,381	1,232	1,415	1,310	14,791
\$ Fijo	16	8	8	8	15	15	8	9	9	
\$ Fijo-Var (Fijo)	0	1,232	1,232	1,232	0	0	1,232	0	0	4,928
\$ Fijo-Var (Var)	0	0	0	0	0	616	0	770	693	2,079
\$ Var	0	0	0	0	0	1,765	0	645	617	3,027
\$ Var	2,391	0	0	0	2,366	0	0	0	0	4,757
% Fijo	0%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	
% Fijo-Var (Fijo)	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	
% Fijo-Var (Var)	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	
% Var	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
Precio por hora	8	8	8	8	8	8	8	10	9	8

Tabla 19. Configuración de la propuesta en precio. Fuente: Elaboración del autor.

Aquí algunas aclaraciones:

- A. **La capacidad práctica (GCC al Mes)** viene dada en función del análisis de capacidad realizado en la T.U.R., esta expresado en GCC's realizados al mes.
- B. **El nivel de utilización – Cap. Real** – es un dato técnico que lo definimos con el objetivo de expresar que en la práctica el uso de la capacidad no está al 100% ya que existen tiempos operativos de:
 - a. Backoffice.
 - b. Wrap-Up⁵⁴.
 - c. Estacionalidad en llamadas, campañas Inbound.
 - d. Baja penetración de las bases utilizadas.

⁵⁴ Wrap-Up.- En español “Tiempo de Baja temporal”, en Call Centers es la cantidad de tiempo entre la finalización de una llamada y la atención de siguiente llamada.

- e. Descansos, permisos y vacaciones del Recurso Humano.
- f. Otras mermas del tiempo.

- C. **La capacidad real (Día)**, es la cantidad de GCC's efectivas que estimamos posibles con nuestra operación.
- D. De los datos mencionados anteriormente derivamos la capacidad práctica en horas al mes y la cantidad de horas a facturar.
- E. Los ingresos vienen dados por el mix de cada modelo propuesto, sea este Fijo, Fijo-Variable y Variable 100%.

Plaza / Distribución

Según lo que mencionamos en el apartado “Definición de Mercado objetivo” la mayoría de empresas que están en nuestro target principal, están localizadas en Quito, Guayaquil y alrededores, provincia Pichincha y Guayas. Estratégicamente estamos planteando comenzar operaciones en Guayaquil / Guayas hasta el año 3 inclusive. Luego de esto, del año 4 en adelante planificamos abrir operaciones comerciales en Quito / Pichincha.

Los canales de distribución que consideramos factibles son:

1. Venta directa: Fuerza de ventas propia, consultiva, generador de soluciones a los clientes.
2. Compañías de Marketing y encuestadoras. Las más importantes para nosotros serán las compañías que tengan enfoque en el Marketing digital, por ejemplo:
 - a. Que ofrezcan servicios de consultoría o asesoría en la imagen por Internet: Páginas web, portales, redes sociales, etc.
 - b. Especializadas en campañas publicitarias que se apoyen en las nuevas tecnologías: internet y social media.
 - c. Que oferten servicios de contacto masivo, encuestas, estudios de mercado.

Respecto al punto 1, en el apartado “Estimación de la Fuerza de Ventas” veremos el número óptimo para nuestro negocio considerando el número de empresas objetivo de Guayaquil y Quito.

Promoción / Comunicación

Vamos a estructurar la estrategia de comunicación resaltando los principales puntos de la misma a continuación:

Audiencia objetivo

Definimos a nuestra audiencia objetivo en 4 grupos principales que ayudarán a posicionarnos dentro de las empresas, estos son:

- A. El decisor final, puede ser una persona, por ejemplo el Gerente General, Dueño o principal accionistas de una empresa o un grupo de personas como lo sería un comité directivo, asamblea directiva o directorio en caso de contratos de montos mayores.
- B. El responsable del contrato, quién está a cargo de gestionar / contactar a los proveedores de servicio, relevar la información y en muchos casos emitir un informe técnico-económico de las alternativas. Es también quien recomienda en muchos casos.
- C. El evaluador de costos, o “regateador”, casi siempre es el financiero de la empresa quien vela por tener el mejor precio del mercado.
- D. El socio, quien nos ayuda internamente y tiene cierta preferencia por nosotros, es un aliado estratégico que suma en la decisión final.

En la *Tabla 21. Decisores de la Audiencia objetivo* podemos esquematizar las características más relevantes de cada grupo decisor de la Audiencia objetivo.

Grupo Decisor	Quién es?	Motivaciones?
Decisor Final	Gerente General Propietario Representante de comité Directorio	Relación costo-beneficio Afectación de la empresa en el largo plazo
Responsable	Gerente de Marketing Gerente Comercial Gerente de Sistemas-IT Gerente de Canales	Impacto del trabajo a realizar Posición propia dentro de la empresa
Regateador	Gerente Financiero Contador	Poner objeciones en todo aspecto Velar por el costo
Socio	Jefes, supervisores Mandos medios Gerentes varios	El éxito del proyecto Apoyar la alternativa que el considera idónea

Tabla 21. Decisores de la Audiencia objetivo. Fuente: Elaboración del autor.

Es fundamental que la fuerza de ventas en conjunto con la dirección sepan identificar plenamente a estos grupos de interés a fin de gestionarlos en su conjunto para aumentar las probabilidades de cierre de un contrato.

Objetivos de la estrategia

Claro está que siendo una empresa nueva financiada con recursos propios – en el apartado “Análisis financiero” ahondaremos más en el tema – necesitamos generar contratos comerciales lo más pronto posible. Sin embargo nuestro enfoque de comunicación también estará en función de crear marca, conocimiento y aceptación. Pensamos en una estrategia a largo plazo, que nos permita liderar el mercado de los Call / Contact Center en el país, incluso lo hacemos pensando en que el mercado del offshore se está abriendo en la región y esto nos dará la imagen necesaria para que seamos los elegidos en este ámbito. Puntualicemos los objetivos:

1. Generación de resultados, ingresos por contratos.
2. Creación de Marca, el nombre elegido es “Global Kontact”, consideramos que será una marca de fácil recordación incitando a la recordación de “Contacto Global”.
3. Crear barreras de entrada altas para la competencia, cuando se decidan a implementar alternativas multicanal.
4. Aprovechar el repunte que tienen las nuevas tecnologías en la región para dar a conocer nuestra alternativa que guarda una relación directa con las tendencias.
5. Trabajar localmente con miras al offshore.
6. Posicionarnos como “expertos” en el tema “contacto multicanal”, referentes del sector.

De hecho, dentro de nuestro presupuesto de ventas, esperamos alcanzar un nivel de utilización de nuestro Contact Center, producto de la gestión comercial, en un 90% para el mes 18. **Como ya lo mencionamos, tenemos una prioridad de generación de ingresos a corto plazo, pero también pensamos en el largo plazo.**

Respuesta de la audiencia – AIDA

Utilicemos el modelo AIDA para estructura la respuesta esperada y en función a esta plantear nuestro mensaje:

<u>Atención</u>	Esto lo conseguimos con la difusión en medios impresos orientado al target objetivo . El mensaje en un inicio no será necesariamente explícito en las características a detalle de nuestro modelo de negocio, si será claro y conciso en lo referente al contacto multicanal, importancia de un excelente
-----------------	--

	<p>servicio, nuevas tecnologías y del cliente final.</p> <p>Adicional, vamos a difundir esta atención en las principales redes sociales como LinkedIn y twitter.</p>
<u>Interés</u>	<p>Nuestra fuerza de ventas hará su labor, concretando visitas de venta directa con los principales decisores de compra, explicando nuestra propuesta y valor diferencial.</p> <p>Aquí también nos apoyamos en un portal informativo completo, amigable, de fácil consumo de información.</p> <p>Pondremos a disposición del público en general información y newsletter's con información relacionada al target objetivo. Esta información la vamos a estructurar internamente cada dos meses.</p>
<u>Deseo</u>	<p>Una idea que la vemos totalmente factible es la de realizar encuestas de mercado básicas y populares, publicarlas de forma gratuita en redes sociales e internet a fin de generar tráfico hacia nuestra marca.</p>
<u>Acción</u>	<p>Estructuraremos los mecanismos necesarios para poder cerrar un contrato en forma rápida y oportuna. Nuestra fuerza de ventas estará al tanto de las oportunidades que estarán sistematizadas.</p> <p>Pondremos a disposición tiempos razonables de pilotos y pruebas para convencer a nuestros futuros clientes y al mismo tiempo ver la factibilidad del Servicio / Campaña en términos de margen.</p> <p>Nuestro proceso de facturación deberá ser rápido y oportuno con reportes de gestión e indicadores claros y precisos para nuestros clientes a fin de garantizar un buen servicio y una repetición de la experiencia.</p>

Definición del mensaje

Definimos el nombre de nuestro servicio como “Global Kontakt”, “Contact Center Multicanal”, con un logo e imagen fresca, llamativa, juvenil e incluso atrevida, ver *Gráfico 21. Logo de la empresa Global Kontakt.*



CONTACT • CENTER • MULTICANAL

Gráfico 21. Logo de la empresa Global Kontact. Fuente: Elaboración del autor.

Las cadenas enlazadas de colores hacen referencia al concepto multicanal, diversos pero enlazados. Predomina en color blanco para darle un toque de sencillez, simplicidad y apertura. Las letras son juveniles, de línea recta y con el toque especial de la “K” en “Kontakt” cuando lo correcto es “C”, dándole el toque innovador.

En el *Anexo 16. Modelos de publicidad para medios impresos* se presentan dos modelos de publicidad para revistas, tríptico y brochure.

Selección de medios

Para conseguir los objetivos planteados en esta estrategia, vamos a trabajar en dos frentes, ATL y BTL.

A. ATL:

- a. Medios impresos, revistas enfocadas en target objetivo:
 - i. América Economía
 - ii. Ekos
 - iii. Mundo Diners
 - iv. Gestión
 - v. Computerworld, PCworld
- b. Brochures, trípticos para visitas directas de fuerza de ventas
- c. Volanteo, envío con mensajero

B. BTL:

- a. Redes sociales: LinkedIn, twitter
- b. Newsletter propio
- c. Realización y publicación de encuestas gratuitas

Presupuesto y plan de medios

Considerando un presupuesto del 2% del valor de los ingresos anuales, configuramos la estrategia de medios de la siguiente forma, ver *Tabla 22. Presupuesto de medios*. A continuación se muestra la relación presupuesto vs costo planificado.

Presupuesto de marketing y publicidad										
Actividad*	Costo					Presupuesto 5% de los ingresos año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ATL										
Medios impresos / revistas	7,240	8,869	15,964	16,762	17,601					
Bolanteo	800	840	882	926	972					
BTL										
Eventos, charlas				10,000	10,000					
Redes sociales, diseños	600	630	662	695	729					
Newsletter, diseños	600	630	662	695	729					
Encuestas gratuitas	0	0	451	473	497					
Total	9,240	10,969	18,620	29,551	30,529	12,000	12,000	24,430	38,562	48,623

* Valores estimados considerando incremento en costos del 5% - inflación incluida -

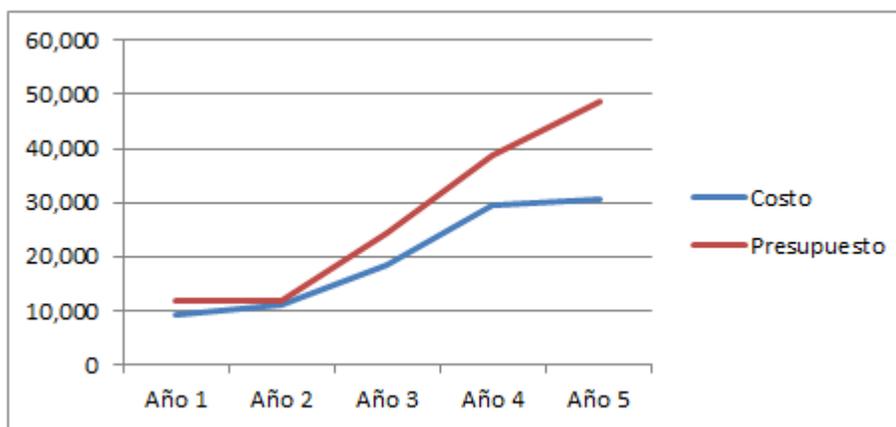


Tabla 22. Presupuesto de medios. Fuente: Elaboración del autor.

Como podemos observar, el principal rubro de inversión está en los medios impresos / revistas, de esta forma hemos realizado un análisis de las alternativas del mercado, siendo América economía, Ekos, Mundo Diners, Gestión, Computer World, y Pc World las revistas idóneas para nuestro propósito. Para el año 1 y 2 pretendemos lanzar 1 publicación bimensual de media página. Del año 3 al 5 será 1 cada mes, en el *Anexo 17. Evaluación medios impresos revistas del target objetivo* presentamos los costos por cada alternativa, el público objetivo y el tiraje mensual de la revista. Adicionalmente a partir del año 4 pretendemos tener liquidez suficiente

para realizar charlas y conferencias con invitados del medio donde exponamos casos de éxito, novedades del país y de la región en temas relacionados a nuestro negocio.

Evaluación de resultados

Hemos identificado dos métricas importantes que nos darán la pauta de ir por el buen camino respecto a la estrategia de comunicación:

1. Crecimiento en ventas. Como ya lo mencionamos, una de las prioridades es generar flujo, con ende todas las acciones de inversión deben repercutir en el crecimiento de ventas proyectado.
2. Construcción de marca. Aquí podemos tener varias fuentes de medición, nombramos algunas:
 - a. Encuestas al target objetivo respecto del conocimiento de nuestra empresa, lo que hacemos y nuestro factor diferenciador. Esto se lo podría hacer bimensual con recursos propios aprovechando el nivel de subutilización en los primeros meses.
 - b. Tráfico generado a nuestros canales de internet, como son LinkedIn, twitter, visitas a nuestro website.
 - c. Aceptación de primeras visitas a nuestra fuerza de ventas.
 - d. Número de presentación de ofertas.
 - e. Tasa de convertibilidad del embudo de ventas.

Plan de Retención de Clientes

Nuestro principal actividad en términos de fidelización al cliente estará dado por el ámbito de atención al cliente final. Pondremos a disposición de nuestro cliente todas las herramientas necesarias para que él esté tranquilo y satisfecho respecto a la atención a su cliente. Dentro de este aspecto es importante que definamos cuál será el proceso cuando nuestro cliente se sienta insatisfecho, cuando se evidencie un reclamo o cuando los niveles de servicio no sean los adecuados.

Este este aspecto estamos conscientes de que el volumen de operaciones y la interacción humana dará pie a que exista un volumen considerado de objeciones y no conformidades. Por tal motivo, el supervisor estará a cargo de llevar estos inputs hasta la detección del problema raíz para que el problema de solución y en lo posible no vuelva a ocurrir tomando las siguientes acciones:

1. Ingreso de la novedad a un sistema informático de no conformidades, reclamos o asuntos pendientes de resolver.
2. Gestión por parte del supervisor encargado en un plazo no más allá de 48 horas.

3. Respuesta a nuestro cliente del evento y decisión en conjunto de acciones a tomar para el cliente final.
4. Asumiremos el costo que represente esta acción, ya sea con miras al cliente final o a nuestro cliente.
5. No cobro por la gestión origen del problema.
6. Compromiso formal de no repetir problemas similares.

Pretendemos crear una cultura de calidad en la empresa desde el inicio de las operaciones, de esta forma nos será más fácil aplicar operativamente cualquier proceso de mejoramiento continuo a futuro.

Plan Comercial

Finalmente entramos en la ejecución comercial. Para tal efecto vamos a comenzar definiendo como es el proceso que seguirá nuestra fuerza de ventas, de aquí se deriva la ejecución en términos de actividades y tiempos para estimar el tamaño óptimo del grupo comercial. Finalmente definiremos el modelo comercial que vamos a utilizar apoyados en la bibliografía *Building a Winning Sales Force*^{xvii} donde se exponen las Dimensiones y Drivers de una fuerza de ventas ganadora.

El proceso comercial

El proceso de ventas en la industria de los Call / Contact Center es de tipo consultiva y con un alto grado de complejidad ya que el vendedor deberá tener competencias duras como por ejemplo: conocimiento general de varios sectores, técnico para establecer soluciones óptimas de integración, comerciales para proponer una alternativa con el mejor costo-beneficio posible, financiero para saber hasta dónde se puede negociar y en algunos casos renunciar. Dentro de las competencias blandas podemos nombrar la empatía con el cliente, el manejo de objeciones, la escucha activa, la actitud siempre positiva y sobre todo la paciencia. Podemos definir que este tipo de labor comercial se caracteriza por:

- ❖ Un enfoque de relacionamiento a largo plazo.
- ❖ Manejo de la flexibilidad para proponer y adaptar soluciones.
- ❖ Manejo de competencias duras y blandas.
- ❖ Profesionalismo, al ser una venta de valor al cliente.
- ❖ Relacionamiento con ejecutivos de nivel medio y alto, quienes toman decisiones estratégicas.
- ❖ Manejo de un alto índice de objeciones internas.
- ❖ Ciclos de cierre largos.

Adicional a esto podemos decir que el éxito de la labor comercial en la venta consultiva viene dado por dos factores: Número de oportunidades y % de eficacia. Hay una fórmula que puede describir lo descrito anteriormente la cual la describo:

Resultados = (Número de oportunidades) * (% de eficacia en cierre)

Lo que he mencionado está ampliamente documentado en internet y la única finalidad por la cual la traigo a mención es para tener claro que en el proceso de venta consultiva de los servicios de un Call / Contact Center importa de sobre manera la generación de oportunidades y el expertise que tenga el vendedor para concretar el cierre de un negocio.

La empresa Global Kontakt actuará con un proceso de ventas consultiva el cuál lo definimos a continuación para luego determinar la capacidad práctica que tendrá un vendedor de nuestra empresa, ver *Gráfico 22. Proceso de venta consultiva, Global Kontakt.*

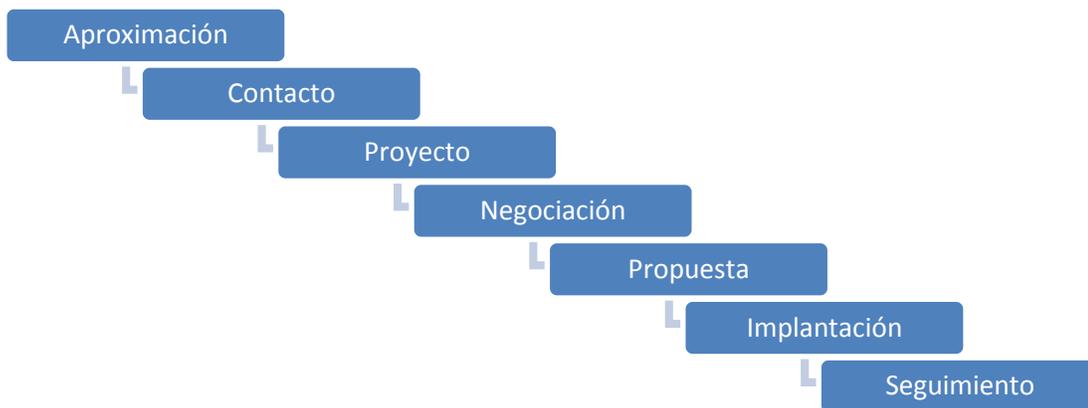


Gráfico 22. Proceso de venta consultiva, Global Kontakt. Fuente: Elaboración del autor.

A continuación realizamos el cálculo de capacidad de un vendedor, *Tabla 23. Cálculo de capacidad de un vendedor Global Kontakt*, para luego estimar la fuerza de ventas óptima de nuestro plan comercial.

Cálculo de capacidad de 1 vendedor Global Kontakt																								
Recursos	Procesos de venta (tiempos en minutos)																Seguimiento	Total minutos	Total días	Cantidad operaciones semana	Cantidad operaciones mes			
	Aproximación		Contacto		Proyecto			Negociación				Propuesta		Implantación										
	Envío de información (entrega y transporte)	Investigación	Primera llamada	Reunión inicial	Traslado	Realizar primera propuesta	Reunión de presentación	Traslado	Planificación piloto	Ejecución piloto / prueba	Ajuste 1 de la propuesta	Reunión de presentación	Traslado	Ajuste 2 de la propuesta	Reunión de presentación	Traslado						Planeación	Salida en producción	
Mensajer	40																			40	0	60	255	
Secretari		10																			10	0	240	1,020
Operador									270									Indef			270	1	9	38
Vendedor			30	45	15	180	45	15	180	120	45	15	60	45	15	180				30	1,020	2	2	10
DDA									50%															

Estimamos que los pilotos se den en un 50% de los procesos comerciales

Tabla 23. Cálculo de capacidad de un vendedor Global Kontakt. Fuente: Elaboración del autor.

El número de gestiones aproximadas que un vendedor podría ejecutar en un mes son 10 procesos comerciales.

Estimación de la fuerza de ventas

Ahora procedemos a realizar el cálculo del número de vendedores óptimos para los primeros 5 años de vida del proyecto, *Tabla 24. Cálculo del tamaño óptimo de la fuerza de ventas*. Vamos a tomar los siguientes supuestos para nuestro cálculo:

- A. La eficacia de cierre es un 5% del total de procesos comerciales ejecutados.
- B. El índice de aceptación de inicio del proceso comercial es de un 40% en Guayas-Guayaquil y un 30% en Pichincha-Quito. Esto indica en nivel de aceptación que un cliente tendrá para que propongamos una alternativa de solución.

Y la siguiente estrategia:

- A. Trataremos de asignar un operador a un contrato, sin embargo no es la regla, esto solo aplica para contratos Fijos. Por este motivo el vendedor deberá estar vigilante del recurso tiempo disponible por parte de un operador asignado a él. Más adelante en el apartado “Plan de Recursos Humanos” definiremos como funcionarán los grupos de trabajo interdisciplinarios.

- B. Los tres primeros años nos enfocaremos en Guayaquil para luego entrar en Quito. El principal motivo de este enfoque es la falta de conocimiento del mercado de la sierra, Pichincha, Quito. Los tres primeros años nos darán fortaleza financiera y experiencia para luego entrar en otros mercados.
- C. Nuestra capacidad comercial tendrá un gap a favor siempre, ya sea por imprevistos o por procesos comerciales que demanden más tiempo de lo previsto. Nuestra capacidad de utilización trataremos de mantenerla ocupada en lo posible. Las dos definiciones las podemos observar en los gráficos de la *Tabla 24*.

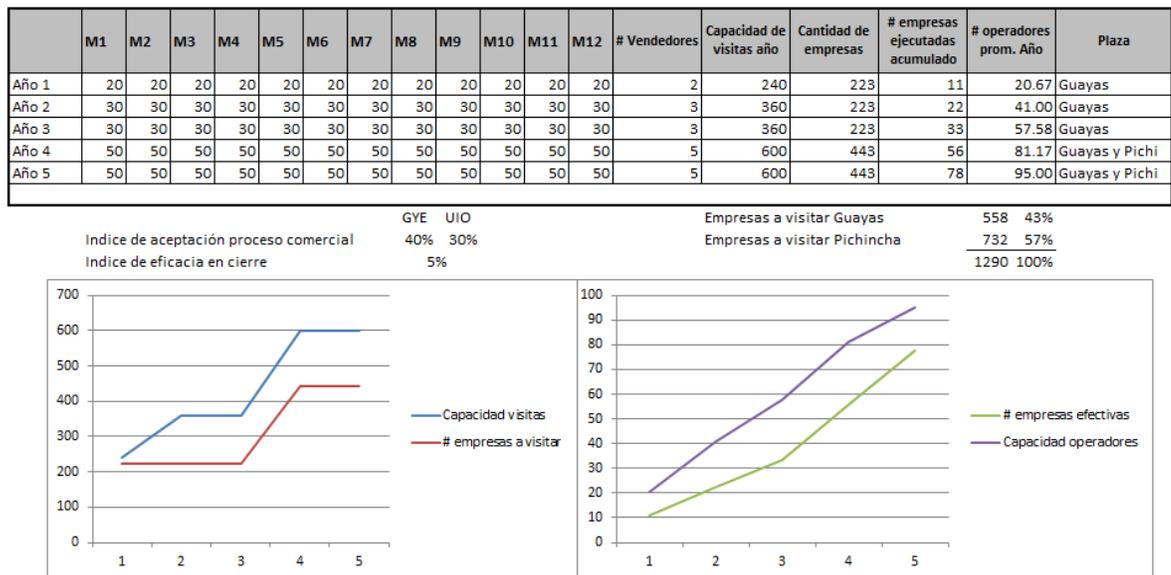


Tabla 24. Cálculo del tamaño óptimo de la fuerza de ventas. Fuente: Elaboración del autor.

Tamaño de mercado potencial y proyección de ventas

Es el momento de definir nuestro mercado potencial y nuestra primera proyección de ventas basándonos en los supuestos antes mencionados, desde el análisis de mercado, mercado objetivo, tendencias del sector, capacidades internas tanto operacionales como comerciales, entre otros. A continuación presentamos el número de volumen de ventas y posiciones que pretendemos alcanzar en los próximos 5 años. En la *Tabla 25. Estimación del Mercado potencial en USD y POS*. Podemos apreciar como partimos el mercado total tanto en dólares como en posiciones para luego derivar en un mercado potencial 1. De aquí definimos una estrategia enfocada en ganar participación en el segmento de Call / Contact Centers pequeños, robando un poco de participación en el segmento medio y alto.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mercado total Contact Center (Volumen de ventas en millones USD)	77.3	94.2	113.1	134.6	158.8	188.6	220.7	258.2
Mercado total Contact Center (Posiciones de trabajo POS.)		6,000	7,200	8,568	10,110	12,011	14,053	16,442
Tasa de crecimiento		21.9%	20.0%	19.0%	18.0%	18.8%	17.0%	17.0%
Tasa anual compuesta	19.7%							
Mix Servicios								
Atención, retención, adq. al cliente	40.3%							
Cobranza	35.2%							
Venta	18.1%							
Soporte técnico	4.4%							
Otros	2.0%							
Competencia								
Mercado potencial USD 1				87.2	102.9	122.2	143.0	167.3
Mercado potencial POS. 1				5,552.1	6,551.4	7,783.1	9,106.2	10,654.3
Grandes actores	61%							
Medianos actores	18%							
Pequeños actores	21%							
Mercado potencial USD 2				10.5	12.4	14.7	17.2	20.1
Mercado potencial POS. 2				666.7	786.7	934.6	1,093.5	1,279.4
Proyección en USD				0.31	0.78	1.19	1.81	2.29
Proyección en POS.				32.00	48.00	67.00	95.00	95.00
Participación USD				3%	6%	8%	11%	11%
Participación POS.				5%	6%	7%	9%	7%

No vamos!

Pretendemos

Pretendemos

Estrategia: Posicionarnos en el segmentos de Call / Contact Centers Pequeños en los próximos 5 años.

Tabla 25. Estimación del Mercado potencial en USD y POS. Fuente: Elaboración del autor.

Finalmente podemos apreciar que proyectamos valores realistas tanto en USD como en POS. Creciendo a una tasa promedio del 7% en ambos rubros. A continuación presentamos la proyección de ventas a 5 años, *Tabla 26. Proyección de ventas a 5 años.*

Resumen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Prom.
Ingresos proyectados	327,682	825,674	1,260,646	1,928,095	2,431,130	6,773,227	1,354,645

Tabla 26. Proyección de ventas a 5 años. Fuente: Elaboración del autor.

Factores de eficacia en ventas.

Para conseguir estos objetivos debemos tener un proceso comercial óptimo que atienda las necesidades de nuestros futuros clientes de forma efectiva, dinámica, rápida y proactiva. Debemos resaltar que la mayoría de empresas que contratan servicios de Outsourcing buscan los factores antes mencionados, entendiendo que están tratando con expertos en materia de comunicación, por tal motivo nuestros vendedores deben tener la capacidad de asesorar y facilitar soluciones a nuestros clientes.

Vamos a utilizar la matriz “The Sales Effectiveness Drivers” del libro *Building a Winning Sales Force*, donde nos esquematiza claramente los factores claves para obtener una eficacia en el proceso comercial, ver *Gráfico 23. 5 factores para la eficacia en el proceso de ventas*.

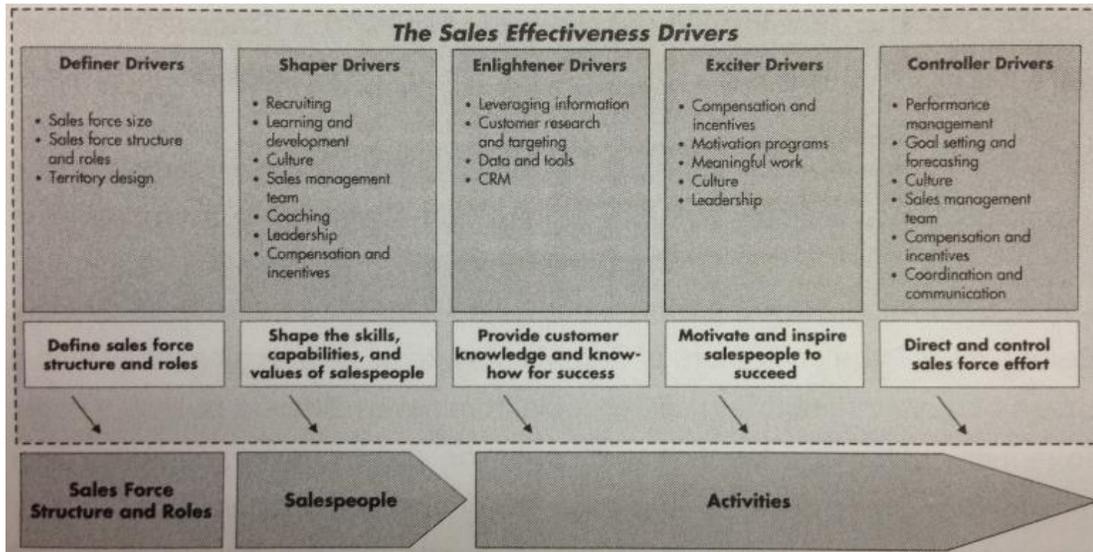


Gráfico 23. 5 factores para la eficacia en el proceso de ventas. Fuente: Building a Winning Sales Force.

Factores definidores: El tamaño de la fuerza de ventas está definido en apartado anterior. Por ser una empresa naciente, la estructura será plana, los vendedores reportaran directamente al Gerente General. Al ser una venta consultiva el factor territorio será básico, iniciamos en el mercado de Guayaquil y alrededores y en el año 4 empezamos en Quito, Pichincha. Lo que si nos interesa de sobre manera es segmentar de forma estratégica los sectores empresariales a los cuales estará enfocada la gestión comercial, entonces la definición la planteamos de la siguiente forma, ver *Gráfico 24. Segmentación propuesta para gestión comercial*.

Equipo 1



- Comercio
- Banca y Finanzas
- Gobierno Central
- Consumo Retail

Equipo 2



- Seguros y AFP's
- Teleco, Internet
- Servicios públicos
- Turismo

Gráfico 24. Segmentación propuesta para gestión comercial. Fuente: Elaboración del autor.

El concepto de equipo viene dado porque en la práctica el vendedor no estará solo, recordemos que en apartados anteriores mencionamos que será parte de un equipos, conformado entre: Gerente General, Vendedor, Programador técnico/soporte.

La razón por la cual realizamos este mix es para enfocar los esfuerzos en clientes del mismo sector y de esta forma ganar experiencia y rapidez en la gestión comercial, propuesta, generación de contactos y cierre. Como pueden observar hay un mix de sectores por que vuelve atractiva la operación, ya que mientras un equipo comercial tiene asignado el sector de banca y finanzas el cual es muy atractivo, el otro tiene la parte de Teleco e internet. Ambos tienen una parte del sector público para no concentrar estas oportunidades en un solo equipo. Lo que pretendemos hacer es poner una estructura sólida y coherente a la operación.

Factores de acción: El acompañamiento del Gerente General será clave ya que garantizará que exista aprendizaje y desarrollo en el proceso comercial. Trataremos de crear siempre una cultura de trabajo enfocada en el cliente, sin embargo consideramos que la mejor forma de promover el desarrollo y la cultura interna es creando un plan de carrera que inicie en el cargo de Operador, pasando a supervisor para terminar en asesor comercial. Más adelante en el apartado “Plan de Recursos Humanos” trataremos este tema.

Factores iluminadores: En este punto es clave que el Vendedor tenga herramientas enfocadas en venta consultiva, vamos a utilizar algunas disponibles en el mercado como por ejemplo [SalesForce.com](https://www.salesforce.com), la cual es una plataforma OPEX en la nube de internet enfocada en el manejo de todo el ciclo comercial, traducida a una plataforma

tecnológica que generará indicadores de gestión apoyado en el concepto del “embudo de ventas”. Otras métricas importantes a utilizar son:

- I. Margen bruto del Servicio / Campaña asignado.
- II. Utilización del recurso, aquí es importante definir que la gestión posiciones Operador será asignada a un Vendedor para su respectivo monitoreo en el día a día. Los umbrales aceptados mínimos los daremos en el apartado “Análisis Financiero”, de antemano podemos decir que la media aceptada para que el proyecto sea viable es un índice de utilización del 70%, esto es que el operador deberá estar ocupado en Campañas en no menos de este valor.
- III. Tiempo de capacitación comercial.

Factores emocionales: Ya hemos nombrado que el aspecto desarrollo será clave en nuestra estrategia Humana, especialmente con el vendedor ya que es quien traerá negocio a nuestra empresa. Aquí asignaremos presupuesto para bonos y premios adicionales, nuestra intención será retener al talento comercial lo máximo que sea posible. Nuestro vendedor será la posición más idónea para aplicar cargos y peldaños más altos en la organización a medida que este se siga desarrollando.

Factores de control: Finalmente el control será aplicado en función de resultados, no solo en ventas sino también en factores como propuestas realizadas, cobertura del sector asignado, contactos y oportunidades generadas, entre otras.

7. Plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos contempla 4 aspectos que consideramos importantes para la consecución de los objetivos, estos son:

- I. Dirección de la empresa.
- II. Definición de la estructura organizacional inicial y a mediano plazo, 5 años.
- III. Plan de incentivos.
- IV. Plan de desarrollo y formación interna.
- V. Manejo de la rotación.

Dirección de la Empresa

La dirección de la empresa estará a cargo del Autor de esta tesis de grado, y la gerencia operativa por uno de los accionistas involucrados en el proyecto. En fases iniciales, los primeros dos años, el Gerente General tendrá a su cargo la parte comercial, será el quien lidere al equipos de venta consultiva. Los dos Gerentes tendrán la función de crear un clima laboral óptimo para la construcción en el mediano y largo plazo de una cultura corporativa.

Estructura Organizacional

El organigrama lo planteamos de forma plana en lo posible por tratarse de una empresa que va a empezar y necesitamos tener una estructura mínima para garantizar la operación sin dejar de lado la oferta de valor a nuestros clientes, en el *Gráfico 25. Estructura organizacional inicial Global Kontact*, Observamos la estructura y los respectivos niveles jerárquicos.

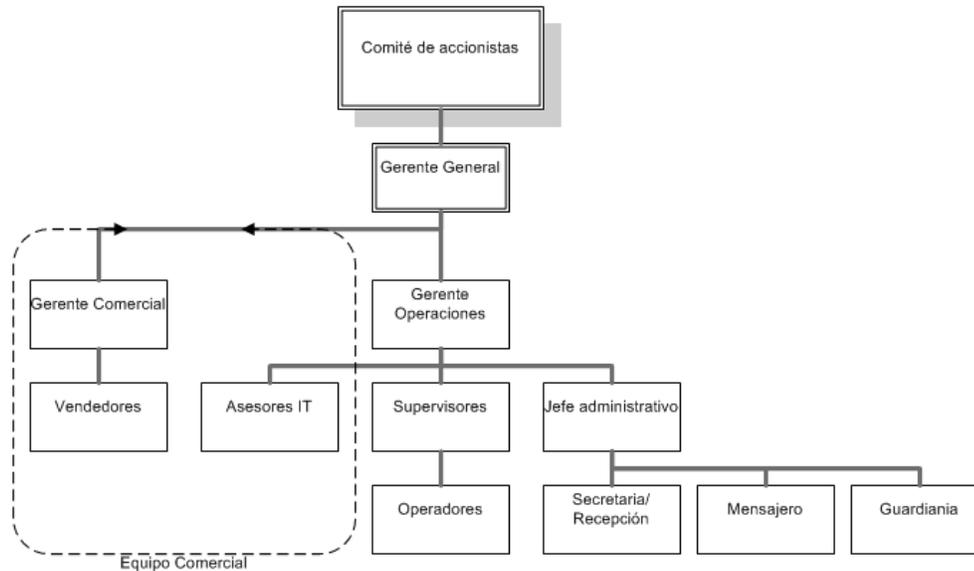


Gráfico 25. Estructura organizacional inicial Global Contact. Fuente: Elaboración del autor.

El Gerente General tendrá una orientación Comercial, dejando la parte operativa en el segundo Gerente. Como podemos observar, existe una explícita creación del equipo comercial dado por el GG, Vendedor y Asesor IT. La parte Operacional está conformada por la gestión ejecutiva del Contact Center, esto son los Supervisores, los Operadores y el Apoyo IT. El Gerente Operativo también manejará los aspectos administrativos, contables y de seguridad. Se proyecta que en un plazo de 12 meses el departamento administrativo crezca dando lugar a un área de Gestión Humana más especializada.

Plan de Incentivos

En lo que respecta al plan de incentivos, planteamos la remuneración variable en todos los eslabones de la cadena de valor, estos son: Gerentes Comercial y Operativo, Vendedores, Supervisores, Operadores y Asesor IT.

Vamos a exponer la tabla salarial inicial de los Vendedores, Supervisores y Operadores, ver *Tabla 27. Salarios estimados fijos y variables, año 1.*

Definición de variables				
Vendedor	5.0%	Sobre la venta		
Supervisor	30.0%	Sobre el total fijo percibido		
Operador	20.0%	Sobre el total fijo percibido		
OPERADORES Salarios + comisiones				
Campaña/Ser	Sueldo fijo	Var	%Var/fijo	Total
Todas	490	98	20%	588
SUPERVIDORES Salarios + comisiones				
Campaña/Ser	Sueldo fijo	Var	%Var	Prom.
Todas	840	252	30%	1,092
VENDEDORES Salarios + comisiones				
Campaña/Ser	Sueldo fijo	Var	%Var	Prom.
Todas	700	567	81%	1,267

Tabla 27. Salarios estimados fijos y variables, año 1. Fuente: Elaboración del autor.

La proyección de incrementos salariales en un plazo de 5 años es bien atractiva en términos monetarios. Podemos compararnos contra el sector en lo que respecta al cargo Supervisor y Operador, en ambos casos los salarios están muy cercanos a las franjas bases, Para el primero entre 600 y 800 dólares, para el segundo entre 350 y 500 dólares. A continuación presentamos la propuesta a 5 años en donde claramente se evidencia una coherencia en relación al plan de desarrollo: Operador, Supervisor, Operador comentado en el apartado “Plan Comercial”. Ver *Tabla 28. Proyección a 5 años de los cargos de cadena de valor.*

Vendedores			
Año	Fijo	Comision	Total
1	700	567	1,267
2	756	1,039	1,795
3	816	1,442	2,258
4	882	1,588	2,470
5	952	1,668	2,621

Supervisores			
Año	Fijo	Comision	Total
1	840	168	1,008
2	907	174	1,081
3	980	193	1,172
4	1,058	211	1,269
5	1,143	230	1,373

Operadores			
Año	Fijo	Comision	Total
1	490	78	568
2	529	74	603
3	572	80	652
4	617	86	704
5	667	93	760

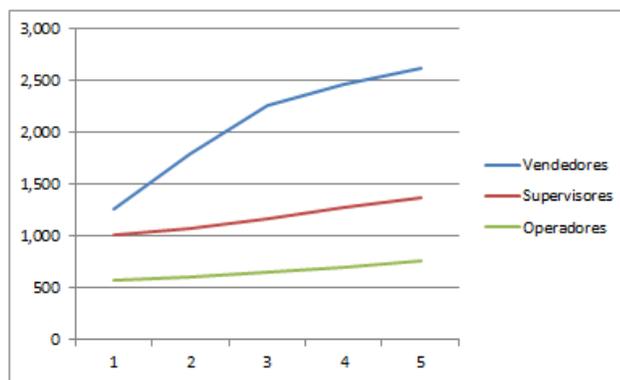


Tabla 28. Proyección a 5 años de los cargos de cadena de valor. Fuente: Elaboración del autor.

Plan de Reclutamiento y Desarrollo Interno

Como lo hemos mencionado, nuestra idea será siempre de trabajar a largo plazo en lo que respecta al Talento Humano. Sabemos y estamos conscientes que el factor rotación es una realidad en la industria de los Call / Contact Center, sin embargo trataremos en lo posible de minimizar este hecho, dando a las personas que trabajen con nosotros la oportunidad de hacer carrera en un negocio que tiene grandes expectativas a futuro, tanto local como internacional. De esta forma hemos preparado una estrategia de reclutamiento tanto externa como interna, basándonos en dos fuentes importantes: La Universidad y la promoción interna, la exponemos a continuación, *Tabla 29. Estrategia de reclutamiento y Promoción.*

Cargo	Perfil	Estrategia de reclutamiento
Operadores	Estudiantes universitarios, buena dicción, manejo de tecnología, redes sociales (que le guste).	Contratar servicios de reclutamiento; Convenio con universidades.
Supervisores	Inician como Agentes, liderazgo, empatía con el cliente, resolución de problemas.	Formación interna.
Ejecutivos comerciales	Carrera a partir de supervisores, capacidad de construir una solución al cliente, espíritu comercial.	Formación interna.
Integradores	Estudiantes universitarios, egresados, tecnólogos/ingeniería de sistemas.	Contratar servicios de reclutamiento; Convenio con universidades.

Tabla 29. Estrategia de reclutamiento y Promoción Fuente: Elaboración del autor.

Manejo de la Rotación

Hemos identificado 2 puntos importantes para mitigar el tema rotación, como ya lo hemos mencionado es una realidad en el país, la región y el mundo. Hay que entender que más que un problema es un aspecto social que está directamente ligado al perfil del cargo Operador, siendo este por lo general una persona joven, de entre 20 y 25 años de edad, que busca superarse, pagar sus gastos básicos y estudios. También son

jóvenes que en ciertos casos mantienen hogares y están muy propensos a cambiar de trabajo por algo más de dinero. Ahora bien, **el efecto que causa la rotación** si es un problema para las empresas de este sector, ya que esto genera costos internos por re procesos, selección, capacitación, pérdida de información en algunos casos, incoherencia interna cuando se trata de salidas masivas, entre otras.

Para tal efecto, hemos diseñado una política enfocada en tres puntos principales, los cuales deberán estar claros, transparentes y siempre presentes en la operación, en el día a día, estos son:

- I. Política de promoción interna.- Como ya lo hemos explicado la idea es que se empiece por Operador, se siga a Supervisor y se termine en la parte comercial. Aquí resaltaremos que siempre la primera alternativa para contratar a un recurso nuevo, sea Supervisor o Comercial será el reclutamiento interno.
- II. Política de incentivos variables.- Esta será clara para todos los involucrados. Ahora bien, es una realidad que cada contrato tiene particularidades distintas en cuanto a objetivos y metas, de esta forma los mejores agentes serán premiados con campañas que aporten un mayor beneficio personal.
- III. Política de evaluación.- Queremos y nos hemos propuesto que tendremos una política de evaluación semestral, la cual estará ligada a los incrementos salariales interanuales. Aquí evaluaremos competencias duras como la obtención de objetivos y metas y aspectos blandos como por ejemplo el grado de empatía con los clientes, objeciones y reclamos que ha generado, perspectivas para desarrollo interno, entre otros aspectos.
- IV. Plan de capacitación.- Estará enfocado en darle a nuestros colaboradores la oportunidad de mejorar sus habilidades y capacidades. Hemos pensado en algunos tópicos, los cuales se describen a continuación:
 - a. Relaciones humanas.
 - b. Servicio al Cliente.
 - c. Incremento de la productividad.
 - d. Liderazgo.
 - e. Manejo de objeciones.
 - f. Manejo del tiempo.
 - g. Inglés.
 - h. Office: Excel, utilitarios.

8. Análisis Financiero

En este apartado vamos a consolidar de forma contable y financiera todos los supuestos y definiciones desarrolladas con anterioridad. Para tal efecto comenzaremos con la estructura de costos y gastos, análisis del margen de contribución, punto de equilibrio y costos unitarios. Luego de esto presentaremos las proyecciones de ingresos, costos y gastos con un horizonte de 5 años. Como tercer punto presentaremos la valoración de la empresa en términos financieros, ratios principales, VNA, TIR y Payback “Plazo de recuperación”. Finalmente presentaremos el análisis de sensibilidad donde vamos a determinar el nivel mínimo permitido para que el proyecto sea rentable.

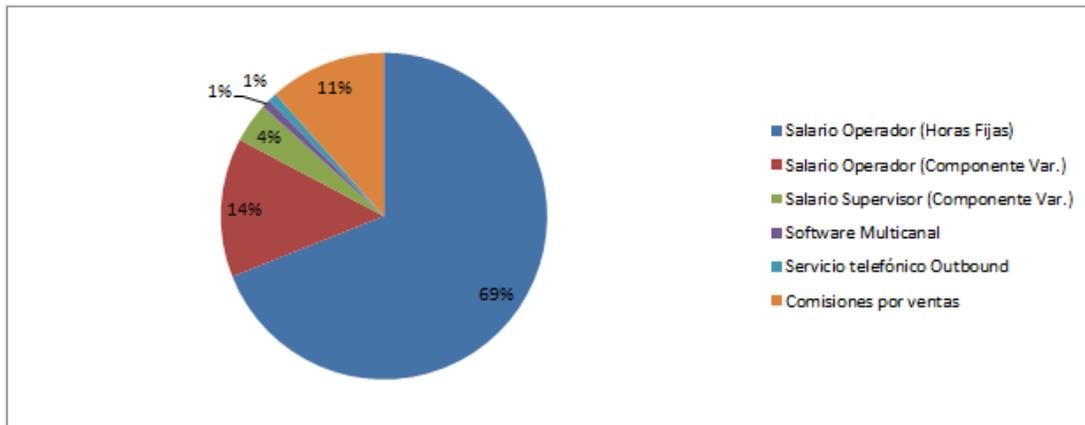
Análisis Unitario y de Margen de Contribución

A continuación presentamos la estructura de costos por cada Campaña / Servicio a ofrecer en términos de ingresos, costos y gastos mensuales, esto lo plasmamos en el *Anexo 18. Definición de costos directos e indirectos del proyecto.*

Con la primera definición realizada procedemos a realizar el análisis de ingresos, costos y gastos por cada Campaña / Servicio a ofrecer ver *Tabla 30. Estructura de costos unitarios y márgenes de contribución por Campaña / Servicio.*

Analisis unitario por cada Campaña / Servicio	Venta activa	Venta receptiva	Agenda visitas	Generar prospectos	Oferta promoción	Encuestas	Informativa	Soporte técnico	Reclamos, personaliz	Total
Tipo Campaña/Servicio	OUT	IN	OUT	OUT	OUT	OUT	IN	IN	IN	
Modelo	Var 100%	Fijo	Fijo	Fijo	Var 100%	Fijo-Var	Fijo	Fijo-Var	Fijo-Var	
Capacidad práctica (Horas a	154	154	154	154	154	154	154	154	154	
Capacidad práctica (GCC al	1,992	2,763	1,992	1,962	1,972	2,942	2,942	460	440	17,467
Nivel de utilización (GCC	80.00%	70.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	70.00%	70.00%	
Capacidad real (GCC al Día)	72	88	72	71	72	107	94	15	14	
Ingresos	2,391	1,232	1,232	1,232	2,366	2,381	1,232	1,415	1,310	14,791
Ingreso por Hora	16	8	8	8	15	15	8	9	9	
\$ Fijo	0	1,232	1,232	1,232	0	0	1,232	0	0	4,928
\$ Fijo-Var (Fijo)	0	0	0	0	0	616	0	770	693	2,079
\$ Fijo-Var (Var)	0	0	0	0	0	1,765	0	645	617	3,027
\$ Var	2,391	0	0	0	2,366	0	0	0	0	4,757
Base mínima promedio va	20				20	15		5	5	
Precio mínimo producto of	100				100					
% mínima por producto o	20%				20%					
Efectividad mínima req. Fijo-Var						10.00%		80.00%	80.00%	
Efectividad mínima req. Va	7.50%				7.50%					
Costos Variables										
Salario Operador (Horas Fij	490	490	490	490	490	490	490	490	490	4,410
Salario Operador (Compone	98	98	98	98	98	98	98	98	98	882
Salario Supervisor (Compon	28	28	28	28	28	28	28	28	28	252
Software Multicanal	6	6	6	6	6	6	6	6	6	55
Servicio telefónico Outbound	6	6	6	6	6	6	6	6	6	55
Comisiones por ventas	120	62	62	62	118	119	62	71	65	740
MC por Campaña/Servicio	1,643	542	542	542	1,620	1,634	542	716	616	8,396
MC %/Ingresos	69%	44%	44%	44%	68%	69%	44%	51%	47%	57%
Gastos fijos directos										
Salario Operador (Horas sut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipos de cómputo (HW + !	26	26	26	26	26	26	26	26	26	230
Infraestructura IT (Cap. Real	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1,000
Beneficio	1,506	405	405	405	1,483	1,497	405	579	479	7,166
Beneficio %/Ingresos	63%	33%	33%	33%	63%	63%	33%	41%	37%	48%

Tabla 30. Estructura de costos unitarios y márgenes de contribución por Campaña / Servicio.
Fuente: Elaboración del autor.



Distribución de los costos variables para la obtención del Margen de Contribución por Campaña. Fuente: Elaboración del autor

En este punto vamos a enumerar los supuestos, estos serían:

A. Comerciales:

- a. Variable a ganar en promedio por campañas Variables al 100%, es 20 dólares por venta realizada, algunos ejemplos:
 - i. La primera cuota de un teléfono celular,
 - ii. La primera mensualidad, un plan celular,
 - iii. El 20% de la primera cuota de un seguro de vida de una mensualidad promedio de 100 dólares.
- b. Efectividad mínima requerida en campañas Variables al 100%.
 - i. Para las campañas de Venta activa y Promociones definimos una efectividad mínima de un 7.5%. El Standard que se maneja en el mercado es 10%.
 - ii. Para las campañas de Encuestas lo definimos en un 10%, considerando que tendremos más canales de atención con mayores probabilidades de ejecución. Por ejemplo, las encuestas también se podrán promocionar por redes sociales, internet, mail, entre otros.
 - iii. Para las campañas de Soporte técnico y Reclamos estamos definiendo una efectividad del 80%, consideramos que es más fácil conseguir estos niveles de servicio ya que dependerá exclusivamente del expertise e integración con nuestro cliente, más que del mercado en sí.

B. Operacionales:

- a. Consideramos un 80% de utilización efectiva del recurso para la gestión de resultados, esto se debe básicamente a que siempre existen mermas por índices bajos de penetración de las bases, tiempos de wrap-up, tiempos de backoffice, permisos y vacaciones del personal, entre otros.

Con esta definición de supuestos podemos observar que los márgenes de contribución son generosos en términos del recurso Hora / Hombre, en promedio de un 57%, de la misma forma los beneficios que están en un 52%. A continuación presentamos el resumen en términos de costos unitarios, Hora / Hombre, ver *Tabla 31. Estructura de costos unitarios y márgenes de contribución por Campaña / Servicio*.

Valores unitarios (Hora / Hombre)	Venta activa	Venta receptiva	Agenda visitas	Generar prospectos	Oferta promoción	Encuestas	Informativa	Soporte técnico	Reclamos, personaliz
	Var 100%	Fijo	Fijo	Fijo	Var 100%	Fijo-Var	Fijo	Fijo-Var	Fijo-Var
Precio	15.5	8.0	8.0	8.0	15.4	15.5	8.0	9.2	8.5
Costo	4.9	4.5	4.5	4.5	4.8	4.9	4.5	4.5	4.5
MCC	10.7	3.5	3.5	3.5	10.5	10.6	3.5	4.6	4.0
MCC %	69%	44%	44%	44%	68%	69%	44%	51%	47%
Gasto	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Beneficio	9.8	2.6	2.6	2.6	9.6	9.7	2.6	3.8	3.1
Beneficio %	63%	33%	33%	33%	63%	63%	33%	41%	37%

Tabla 31. Estructura de costos unitarios y márgenes de contribución por Campaña / Servicio
Fuente: Elaboración del autor.

Como se puede apreciar, las Campañas / Servicios en modalidad Fija representan los MC más bajos, seguidos por los modelos Fijo-Variable y finalmente las más rentables son las Variables al 100%. Esto está directamente relacionado al tema riesgo, a mayor riesgo, campañas Variable 100%, los márgenes esperados son mayores con una probabilidad mayor de que este ingreso se de en algunos casos y en otros no.

Punto de equilibrio

En análisis del punto de equilibrio nos servirá para conocer dos temas importantes: 1) el nivel de facturación mensual necesario para cubrir los costos fijos, y segundo la cantidad de operadores que en promedio harán que mi rentabilidad deje de ser negativa, ver *Tabla 32. Análisis del punto de equilibrio*. En este negocio el punto de equilibrio se consigue con un número de 16 Operadores y un nivel de facturación de 26,000 dólares en promedio.

Punto de equilibrio	
Gasto fijo directo:	1,230
Gasto fijo general:	13,887
Gasto fijo TOTAL:	15,117
Margen de contrib.:	8,396
Ingresos:	14,791
MC/Ingresos:	57%
Punto de Equilibrio:	26,629

Distribución	Venta activa	Venta receptiva	Agenda visitas	Generar prospectos	Oferta promoción	Encuestas	Informaci	Soporte técnico	Reclamos, personaliz	Total
Mix de venta	16%	8%	8%	8%	16%	16%	8%	10%	9%	100%
Venta	4,305	2,218	2,218	2,218	4,260	4,288	2,218	2,547	2,358	26,629
Posiciones agentes a cubrir	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	16
Salarios	882	882	882	882	882	882	882	882	882	7,940
Comisiones operación	227	227	227	227	227	227	227	227	227	2,042
Comisiones venta	215	111	111	111	213	214	111	127	118	1,331
TIC's	22	22	22	22	22	22	22	22	22	200
MC por Campaña/Servicio	2,958	976	976	976	2,916	2,942	976	1,288	1,109	15,117
MC%/Ingresos	69%	44%	44%	44%	68%	69%	44%	51%	47%	15,117

Tabla 32. Análisis del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración del autor.

Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Primero tenemos que definir la estructura de costos a nivel global para luego realizar las proyecciones mes a mes, año por año. Para este proyecto nos hemos tomado el trabajo de realizarlo mes a mes, año por año ya que la contratación del personal se realizará de forma paulatina. A continuación en la *Tabla 33. Estructura de costos globales del proyecto y proyección del primer año mes a mes*, mostramos la estructura y la proyección del primer año para un mayor entendimiento, En el *Anexo 19. Proyecciones de ingresos, gastos y EBITDA mes a mes, año por año*, podemos observar las proyecciones de todos los años mes a mes.

Proyección de ventas Año 1		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	Inc.
Número de Operadores		7.00	7.00	14.00	14.00	21.00	23.00	25.00	26.00	28.00	30.00	32.00		
Capacidad instalada vendida		25%	37%	49%	61%	73%	85%	85%	85%	85%	85%	85%		12.0000%
Efectividad operativo para conseguir Var. Ingresos		50%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		40.0%
		2,144	4,229	11,901	14,816	26,596	33,136	35,455	37,937	40,592	43,434	46,474	327,682	
Costo de venta														
Salario Operador (fijo)		858	1,269	3,361	4,185	7,512	9,580	10,413	10,829	11,662	12,495	13,328	94,237	
Salario Operador (var.)		86	228	672	837	1,502	1,916	2,083	2,166	2,332	2,499	2,666	18,736	
Salario Supervisor (var.)		25	65	192	239	429	547	595	619	666	714	762	5,353	
Tecnología y comunicaciones		19	31	85	105	189	241	262	272	293	314	335	2,367	
Comisiones por venta		107	211	595	741	1,330	1,657	1,773	1,897	2,030	2,172	2,324	16,384	
Salario Operador (fijo subutilización)		2,573	2,161	3,499	2,675	2,778	1,691	1,838	1,911	2,058	2,205	2,352	27,283	
Salarios: Ventas+Supervisión+Programa (fijo)		3,220	3,220	4,060	4,060	5,880	5,880	5,880	5,880	6,720	6,720	7,700	65,100	2
Marketing y publicidad		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	
Capacitación, I+D		21	42	119	148	266	331	355	379	406	434	465	3,277	
Gastos administrativos (incluye salarios)		5,378	5,378	5,378	5,378	5,378	10,757	10,757	10,757	10,757	10,757	10,757	96,809	
EBITDA		-11,143	-9,378	-7,060	-4,553	331	-463	502	2,227	2,668	4,124	4,787	-13,864	

Tabla 33. Estructura de costos globales del proyecto y proyección del primer año mes a mes. Fuente: Elaboración del autor.

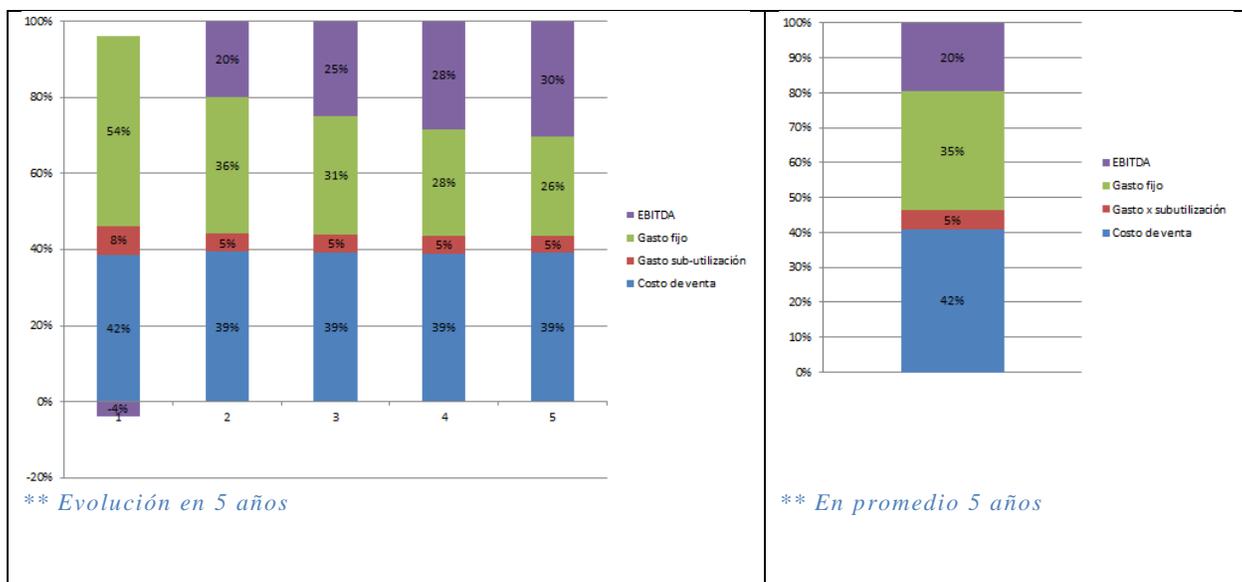
Algunos supuestos son:

- A. Que la capacidad instalada de posiciones operador se venderá a razón de un 12% incremental mes. En el mes 1 comenzamos con un nivel bien bajo, un 25% y pretendemos que en el mes 12 tendremos un 85% de utilización de capacidad. De aquí en adelante, todos los análisis los realizaremos con este 85% el cuál consideramos un nivel mínimo aceptable de utilización, el cual nos dará una pauta a la hora de seguir incrementando personal.
- B. Que Pretendemos iniciar con un índice de efectividad para conseguir las campañas variables de un 50%, luego de esto al mes 3 pretendemos que el expertise de los operadores este al máximo. Como dato aclaratorio, este porcentaje no indica el nivel de efectividad, el cual ya fue definido en el análisis de margen de contribución y está en un 7.5%.

A continuación vamos a resumir la proyección de ingresos, costos y gastos totales de los 5 años, sin considerar depreciaciones con la finalidad de obtener el EBITDA promedio del proyecto y otros ratios principales como son el gasto por subutilización de recurso y el gasto fijo, ver tabla *Tabla 34. Evolución de las principales métricas financieras operativas.*

<u>Resumen</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Prom.
Ventas	327,682	825,674	1,260,646	1,928,095	2,431,130	6,773,227	1,354,645
Costo de venta	137,077	325,068	493,485	751,689	949,879	2,657,199	
MBB	190,605	500,606	767,161	1,176,406	1,481,251	4,116,028	
% MBB/Venta	58%	61%	61%	61%	61%	61%	60%
Gasto Sub-Utilización	27,283	39,055	59,240	90,182	113,995	329,755	
% Gasto Sub-Utilización/Venta	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Gastos fijos ventas, mkt, cap, adm.	177,185	297,018	392,083	540,844	628,578	2,035,708	
% Gastos fijos ventas, mkt, cap, adm./Venta	54%	36%	31%	28%	26%	30%	35%
EBITDA	-13,864	164,533	315,839	545,380	738,677	1,750,565	
% EBITDA/Venta	-4%	20%	25%	28%	30%	26%	20%

Tabla 34. Evolución de las principales métricas financieras operativas. Fuente: Elaboración del autor.



Como input aclaratorio, el gasto por sub-utilización se refiere a la porción del costo de venta que no es utilizada porque en la práctica los servicios del Contact Center dependerán

Valoración del Negocio

Para valorar nuestro proyecto nos apoyamos en la bibliografía *Finanzas para Directivos^{xviii}*, para lo cual generamos los estados financieros principales, estos son: PyG, Balance General y Flujos de caja proyectados.

Estado de pérdidas y ganancias proyectado, Global Kontakt

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		327,681.61	825,673.72	1,260,646.27	1,928,095.30	2,431,130.02
Costos de venta		137,076.84	325,068.18	493,484.95	751,689.47	949,879.43
MBB		190,604.77	500,605.54	767,161.32	1,176,405.83	1,481,250.60
MBB / Ventas		58%	61%	61%	61%	61%
Gastos de administración		204,468.52	336,072.50	451,322.72	631,025.33	742,573.71
BAITD		-13,863.75	164,533.04	315,838.60	545,380.49	738,676.88
BAITD / Ventas		-4%	20%	25%	28%	30%
Depreciación		16,760.00	20,760.00	24,760.00	28,760.00	28,760.00
Intereses Kd=10%		0.00	8,633.01	6,474.76	4,316.50	2,158.25
BAT		-30,623.75	135,140.03	284,603.84	512,303.99	707,758.63
Impuestos 33.70%		0.00	45,542.19	95,911.50	172,646.44	238,514.66
BDT		-30,623.75	89,597.84	188,692.35	339,657.54	469,243.97
ROS		-9%	11%	15%	18%	19%

Balance General proyectado, Global Kontakt

Balances Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	28,462.11	55,095.06	78,733.97	115,226.23	141,037.76	0.00
Cuentas por cobrar	27,306.80	68,806.14	105,053.86	160,674.61	202,594.17	0.00
Inventarios						
Activos fijos	83,800.00	87,040.00	86,280.00	81,520.00	52,760.00	24,000.00
Total activos	139,568.91	210,941.20	270,067.83	357,420.84	396,391.93	24,000.00
Cuentas por pagar	11,423.07	27,089.02	41,123.75	62,640.79	79,156.62	0.00
Deuda	0.00	86,330.09	64,747.57	43,165.05	21,582.52	0.00
Capital	128,145.84	128,145.84	128,145.84	128,145.84	128,145.84	128,145.84
Utilidades retenidas		-30,623.75	58,974.09	247,666.44	587,323.98	1,056,567.96
Dividendos retirados			-22,923.42	-124,197.28	-419,817.04	-1,160,713.80
Total pasivos	139,568.91	210,941.20	270,067.83	357,420.84	396,391.93	24,000.00
Activos - pasivos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NOF	44,345.84	96,812.19	142,664.08	213,260.05	264,475.31	0.00

* Consideramos una inversión adicional en activos informáticos de aprox. 20,000 dólares en los 3 primeros años relacionados al incremento de estaciones de trabajo y software del Contact Center Multicanal.

** Consideramos un financiamiento adicional de aprox. 90,000 dólares durante el primer año para efectos de capital de trabajo e inversiones.

Flujo del Accionista

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		-30,623.75	89,597.84	188,692.35	339,657.54	469,243.97
Más depreciación		16,760.00	20,760.00	24,760.00	28,760.00	28,760.00
Cambio en la deuda		86,330.09	-21,582.52	-21,582.52	-21,582.52	-21,582.52
Cambio en NOF	-44,345.84	-52,466.34	-45,851.90	-70,595.97	-51,215.26	264,475.31
Cambio en activos fijos	-83,800.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	0.00	0.00
ECF: flujo del accionista	-128,145.84	0.00	22,923.42	101,273.86	295,619.76	740,896.76

1,160,713.80

Cálculo del Ke

Ahora tenemos que calcular el Ke con el cuál vamos a medir el proyecto utilizando el método del VNA, flujos a valor presente a una tasa de descuento determinada. La Ke la calculamos partiendo del beta industria a nivel mundial, la industria que seleccionamos es la referente a “Servicios de Información”, “Information Services”, fuente: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html “betas by sector”^{xix}. El apalancamiento de la industria la consideramos en un 30%, valor standard, y el riesgo país en un 6.31%, fuente: Banco Central del Ecuador EMBI Ecuador al 19-agosto-2013 es 631.00. A continuación el cálculo del Ke:

Datos	
Be indust	1.25
D/E indust	30%
Tc indust	40%
Bo sin D	1.06
rf	1.50%
rm - rf	5.50%
Ko indust	7.33%
Riesgo país	6.31%
Ko Ecuador	13.64%

Valoración

Ahora consideramos los flujos obtenidos en el cálculo del Free Cash Flow por el método directo, de la misma forma el Flujo de la deuda para considerar el efecto impositivo de la misma. A continuación el cálculo:

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado						
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)						
Período	0	1	2	3	4	5
BAITD		-13,863.75	164,533.04	315,838.60	545,380.49	738,676.88
Menos depreciación		-16,760.00	-20,760.00	-24,760.00	-28,760.00	-28,760.00
BAIT		-30,623.75	143,773.04	291,078.60	516,620.49	709,916.88
Impuestos 33.70%		0.00	45,542.19	95,911.50	172,646.44	238,514.66
BDT		-30,623.75	98,230.85	195,167.11	343,974.05	471,402.22
Mas depreciación		16,760.00	20,760.00	24,760.00	28,760.00	28,760.00
Cambio en NOF	-44,345.84	-52,466.34	-45,851.90	-70,595.97	-51,215.26	264,475.31
Cambio en activos fijos	-83,800.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	0.00	0.00
FCF: flujo caja libre	-128,145.84	-86,330.09	53,138.95	129,331.13	321,518.79	764,637.53
						1,182,296.32
Flujo de la deuda						
Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	0.00	86,330.09	64,747.57	43,165.05	21,582.52	0.00
Intereses: D*Kd	0.00	0.00	8,633.01	6,474.76	4,316.50	2,158.25
Flujo de la deuda	0.00	86,330.09	-30,215.53	-28,057.28	-25,899.03	-23,740.77
Escudo fiscal: Tc*D*Kd		0.00	2,158.25	1,618.69	1,079.13	539.56
Flujo D menos escudo fiscal	0.00	86,330.09	-28,057.28	-26,438.59	-24,819.90	-23,201.21
						16,186.89
Valoración						
Valor presente FCF	521,509					
Valor presente escudo fiscal	4,666					
Valor presente proyecto	526,176					
TIR	58.12%					

Como podemos observar el proyecto es viable en términos de flujos a valor presente y TIR.

Payback

Bajo los escenarios antes mencionados, el payback o periodo de recuperación del proyecto está a inicios del año 4, tal como se lo describe a continuación, ver [Tabla 35. Payback del proyecto.](#)

Período	Inv.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCF: flujo caja libre	-128,145.84	-86,330.09	53,138.95	129,331.13	321,518.79	764,637.53
Valor presente de los flujos	-128,146	-75,971	41,151	88,136	192,814	764,638
Valor presente acum. De los flujos	-128,146	-204,116	-162,966	-74,830	117,984	882,622

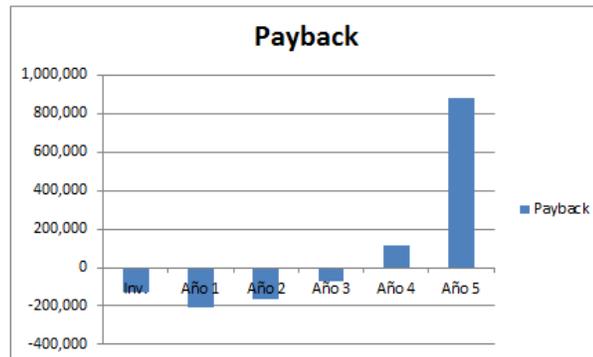


Tabla 35. Payback del proyecto. Fuente: Elaboración del autor.

Ratios financieros principales - Resumen

Estos ratios están calculados bajo la proyección de tener ocupado los recursos en un 85%, nivel mínimo aceptado.

Ratios Financieros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MBB / Venta		58%	61%	61%	61%	61%
EBITDA / Venta		-4%	20%	25%	28%	30%
ROA		-35%	104%	231%	644%	
ROE		-31%	55%	75%	115%	
VNA	526,176					
TIR	58.12%					
PAYBACK	Año 4					

Análisis de Sensibilidad

Vamos a presentar 3 escenarios en donde observaremos la variación de los índices financieros en relación a al porcentaje de utilización / facturación de la infraestructura montada, como lo mencionamos con anterioridad, un 85% mínimo es lo aceptado por el proyecto.

Escenario 1 - 80%

Ratios Financieros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MBB / Venta		58%	61%	61%	61%	61%
EBITDA / Venta		-10%	16%	21%	25%	27%
ROA		-53%	72%	180%	523%	
ROE		-57%	51%	88%	188%	
VNA	383,987					
TIR	46.93%					
PAYBACK	Año 4					

Escenario 2 - 75%

Ratios Financieros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MBB / Venta		58%	61%	61%	61%	61%
EBITDA / Venta		-16%	11%	17%	21%	23%
ROA		-72%	39%	129%	403%	
ROE		-95%	44%	130%	-9640%	
VNA	241,798					
TIR	35.15%					
PAYBACK	Año 5					

Escenario 3 - 67%

Ratios Financieros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MBB / Venta		58%	61%	61%	61%	61%
EBITDA / Venta		-28%	2%	9%	13%	15%
ROA		-102%	-22%	44%	202%	
ROE		-228%	673%	-53%	-41%	
VNA	-597					
TIR	13.13%					
PAYBACK	Año 5					

Definimos nuestro punto de equilibrio en un 67% de utilización de la capacidad instalada, menos de esto perdemos dinero y el proyecto no será viable.

9. Análisis de Riesgos

La forma que vamos a seguir para esquematizar los riesgos del negocio y sus planes de acciones a seguir para mitigar los mismos será: 1) La construcción de la Estructura de Desglose de Riesgo (RBS), “Risk Breakdown Structure” en inglés, cuyo modelo lo obtenemos de la metodología para administración de proyectos del PMI – Project Management Institute - y de su libro PMBOK^{xx} cuarta edición.

A continuación en el *Gráfico 27. RBS empresa Global Kontakt* exponemos la Estructura de Desglose de Riesgo del negocio.

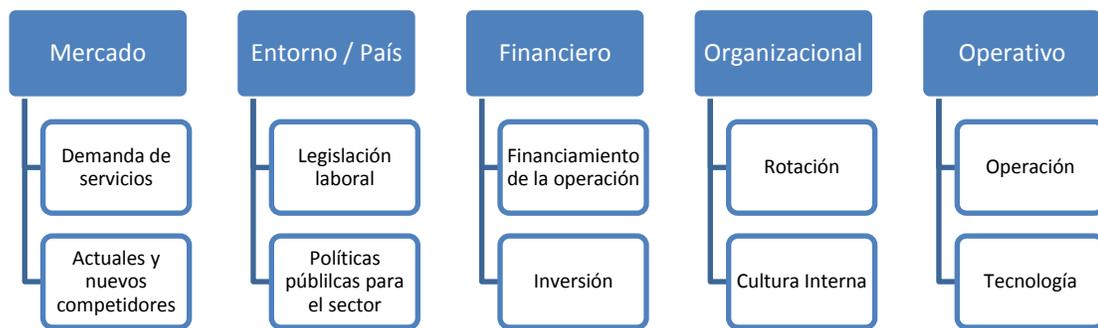


Gráfico 27. RBS empresa Global Kontakt. Fuente: Elaboración del autor.

Una vez que definimos los ámbitos de Riesgo en donde nuestro negocio debe enfocarse, procedemos a presentar la matriz formal de riesgos de la empresa, ver *Tabla 36. Matriz de Riesgos empresa Global Kontakt*.

Análisis, matriz de riesgos						
Ámbito	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Valor (Prob. X Impac.)	Estrategia de mitigación	Plazo
Mercado	No aceptación de nuestra propuesta en el corto plazo.	3	4	12.90	Aplicación de la estrategia de medios y plan comercial.	Corto
	Competencia siga el modelo operacional y tecnológico.	4	3	12.00	Labores de capacitación y actualización con el apoyo de nuestros proveedores en lo referente a nuevas tecnologías, canales de atención, tendencias de consumos, etc. Para esto creamos el concepto de "I+D".	Mediano
Entorno / País	Aumento de la inflexibilidad laboral por parte de gobierno.	2	4	8.00	Mantener un sistema de costos óptimo, saber cuánto me cuesta en recurso humano en términos de Campañas es vital a la hora de manejar precios.	Mediano
	Falta de apoyo en políticas públicas para apoyar al sector de los Call / Contact Centers.	3	3	9.00	Mantener contactos y relaciones públicas con el sector para hacer frente común.	Corto
	Aumento en los salarios sectoriales.	4	3	12.00	Mantener un sistema de costos óptimo que me permita analizar precios óptimos, Ej.: análisis de margen de contribución.	Corto
	Aprobación de regulaciones más fuertes respecto a la protección y confidencialidad de la información.	3	5	15.00	Proponemos empezar con una propuesta de valor que destaque el tema confidencialidad.	Corto
	Implementación del "Do Not Call List".	3	5	15.00	Oportunidad de diferenciación por medio de la aplicación de tecnología, informática aplicada.	Mediano
	Desaceleración económica.	2	4	8.00	Proponemos iniciar con un mix de campañas para tener mayor reacción y capacidad de adaptación en el tiempo.	Mediano
Financiero	Falta de apoyo del capitalista principal del proyecto.	2	5	10.00	Recurrir a líneas de crédito, esta costado en el proyecto.	Mediano
	No poder cubrir el punto de equilibrio en el corto y mediano plazo.	3	5	15.00	Mantener un sistema de gestión que me indique en tiempo real la utilización del recurso humano, mínimo aceptado un 85%, punto de equilibrio 65%. Política de despido rápida y oportuna.	Corto
	Aumento en los días de cartera.	3	4	12.00	Recurrir a líneas de crédito, esta costado en el proyecto.	Corto
Organizacional	Alta rotación del personal, bajo compromiso del mismo.	3	3	9.00	Creación de una cultura de trabajo que se origine con el ejemplo de los accionistas: puntualidad, esfuerzo, disciplina, compromiso.	Corto
Operativo	Robo, siniestros, eventualidades que afecten a las instalaciones.	2	5	10.00	Sistema de seguridad con empresa especializada. Seguro de activos.	Corto
	Problemas en las comunicaciones, servidores, infraestructura informática.	3	5	15.00	Plan de contingencia en Servidores y Comunicaciones.	Corto
	Falta de apoyo de los proveedores de tecnología.	3	4	12.00	Iniciamos con dos alternativas, en la marcha I+D deberá dar más alternativas.	Mediano

Tabla 36. Matriz de Riesgos empresa Global Kontakt. Fuente: Elaboración del autor.

Probabilidad		Impacto	
1	No es probable	1	Ninguno
2	No es muy probable	2	Menor
3	Probable	3	Moderado
4	Muy probable	4	Significativo
5	Seguro	5	Mayor

10. Plan de Ejecución

Dentro de este apartado vamos a realizar un resumen de los principales hitos de la implementación del negocio, al inicio, corto y mediano plazo.

Actividades Iniciales

En esta etapa los principales hitos son:

1. Conseguir todos los permisos y registros necesarios para el funcionamiento, incluyen a todas las entidades de control y supervisión.
2. Arriendo del local.
3. Contratación del personal inicial: Personal administrativo, primeros Operadores, Programador IT.
4. Adecuaciones de instalaciones, mobiliario, Contratación de los servicios de comunicaciones.
5. Instalación de la infraestructura tecnológica: red de datos y voz, centro de cómputo, servidores, equipos activos de networking, entre otros.
6. Configuraciones de los sistemas de Contact Center Multicanal: Evolution, Elastix.
7. Configuración y pruebas de las herramientas Vivocha “On The Cloud”.
8. Capacitación, entrenamiento a los primeros operadores en las herramientas que vamos a utilizar.
9. Establecer el plan comercial a detalle, rutas de visita, bases de prospectos, agendas.
10. Establecer las primeras políticas internas, procedimientos, actividades.
11. Apertura de cuentas bancarias y gestiones necesarias administrativas.

Actividades a Corto plazo

Como lo hemos mencionado, los primeros 5 años de actividad serán enfocados en ganar un posicionamiento en el segmento de los Call / Contact Centers pequeños, por eso la capacidad instalada de nuestro negocio será de 50 a 60 agentes en dos turnos rotativos. Tomamos en consideración los siguientes hitos:

1. Primeras visitas y agendas comerciales, seguimiento a las mismas.
2. Ejecución del plan de medios, publicidad escrita y electrónica.
3. Adecuaciones listas al 100% para comenzar operaciones.
4. Comenzar a construir un sistema de gestión y reuniones para evaluar los primeros meses de funcionamiento.
5. Llevar gestión de las aportaciones de los socios.
6. Comenzar a gestionar de forma más recurrente los indicadores de gestión tanto de servicio a nuestro cliente como de eficiencia operacional interna.
7. Estricto control en el gasto.

Actividades a Corto plazo

1. Control dinámico y efectivo de la operación.
2. Seguimiento al plan de publicidad.
3. Seguimiento al plan comercial, fuerza de ventas.
4. Capacitación operativa y tecnológica.
5. Acercamiento con proveedores de tecnología.
6. Mantener un estricto control en el gasto.
7. Adecuar instalaciones para nuevos activos.
8. Estar al tanto de las tendencias de mercado que se vayan creando.

11. Conclusiones

Como conclusiones finales, luego de redactar lo que será el modelo y plan de negocios de la empresa Global Kontact podemos concluir que se ha presentado información relevante respecto al sector, tendencias y mercado que dan las pautas estar encaminados en un proyecto con buenas perspectivas a futuro.

Consideramos que las tendencias tecnológicas del mundo consolidan las ideas planteadas y dan una certeza en las proyecciones de mercado. Este es el primera paso para tener una visión más clara a futuro, ir hacia un negocio que tendrá demanda. El siguiente paso es certificar que la factibilidad operativa es un hecho, esto lo conseguimos por la experiencia en tecnología y en operación que el mix directivo posee.

El proyecto dependerá en gran manera del cumplimiento de la oferta de valor hacia nuestros clientes y de un correcto enfoque comercial para ganar cuota de mercado en el corto y mediano plazo.

Por todo lo mencionado con anterioridad, creemos firmemente en la factibilidad de este negocio.

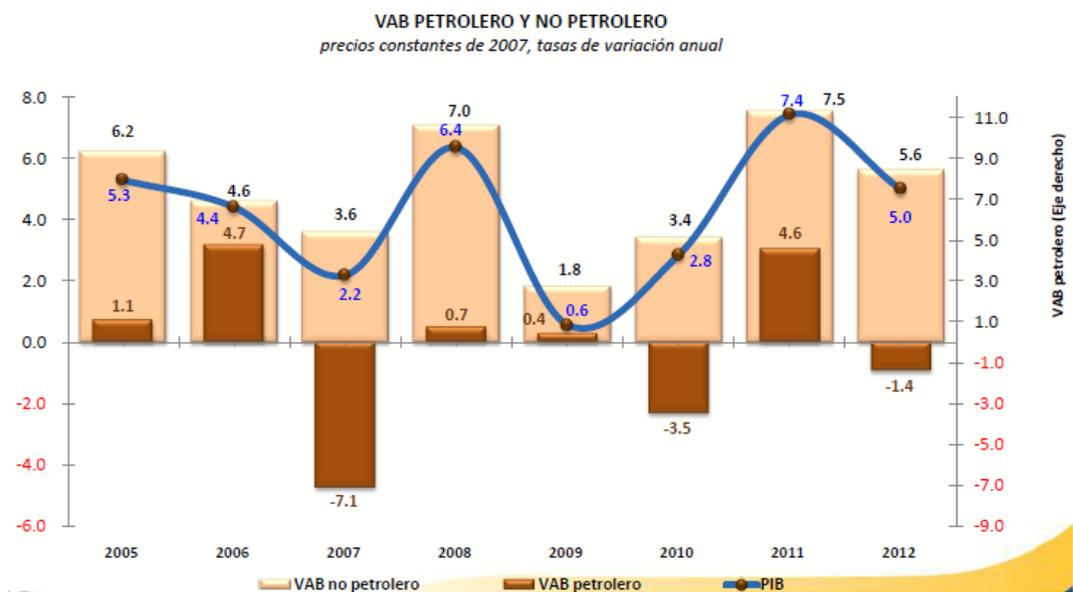
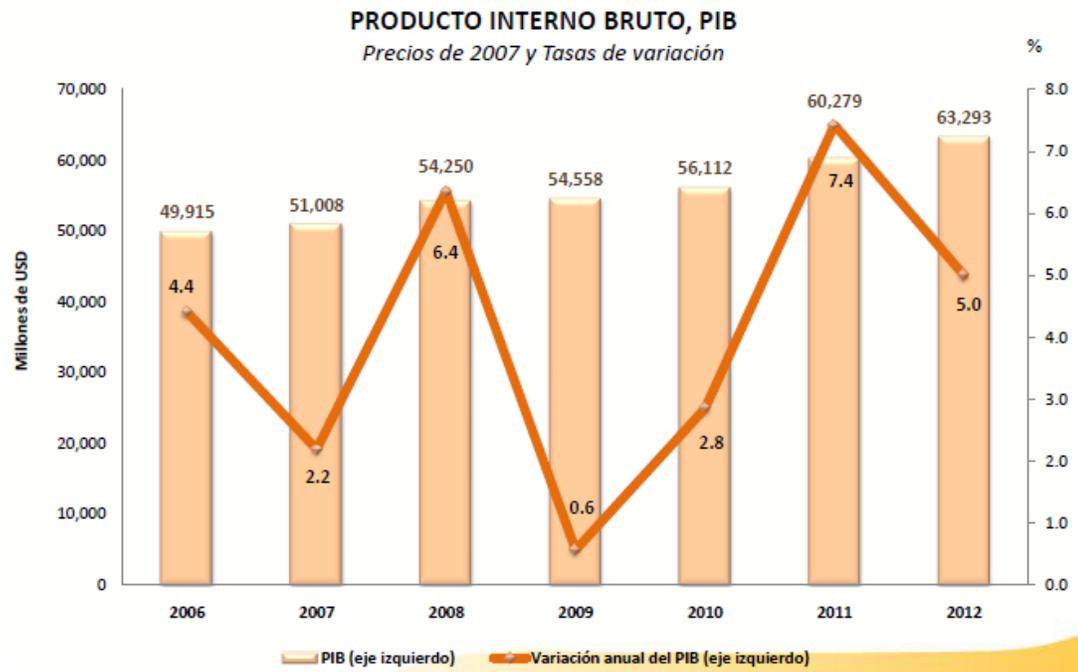
12. Recomendaciones

Para finalizar esta tesis vamos a resaltar las principales recomendaciones para este negocio, de forma general y vista desde un ámbito holístico, estas son:

- A. Inicio de operaciones con un cuidado exhaustivo del gasto fijo ya que estimamos que el primer año no estaremos a plena capacidad, elevando el riesgo del proyecto al máximo.
- B. Enfoque en generación de flujo de caja para el primer año.
- C. Control y monitoreo a detalle de la operación, indicadores de servicio al cliente y gestión serán claves para determinar en donde tendremos oportunidades de mejora en el día a día. Esto nos dará la pauta del nivel de cumplimiento de nuestra oferta de valor.
- D. Control y seguimiento de nuestros niveles de utilización e capacidad, como ya lo hemos mencionado, el óptimo deberá estar en un 85%, menos de esto el proyecto tenderá a elevar su nivel de riesgo. Nuestro punto de equilibrio será un 60% de utilización.
- E. Cuidado en la contratación de personal.
- F. Cuidado en la aceptación de contratos de corto plazo, si bien forman parte de nuestra oferta de valor estos serán los que deberán ser costeados con mayor precisión y medida.
- G. Capacitación permanente a nuestros operadores, estas no necesariamente serán costosas. Si estarán alineadas a nuestra estrategia de creación de cultura interna.
- H. Construir en el tiempo una fuerza de ventas consultiva que sepa atender en forma rápida y oportuna los diversos requerimientos de la industria.

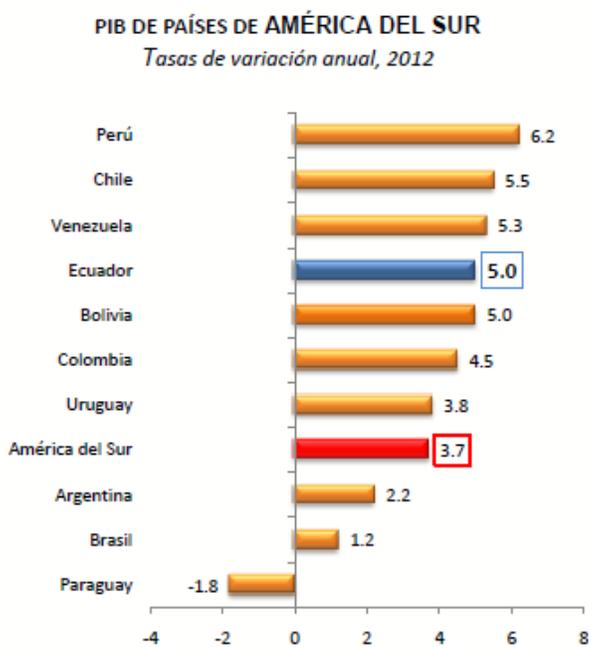
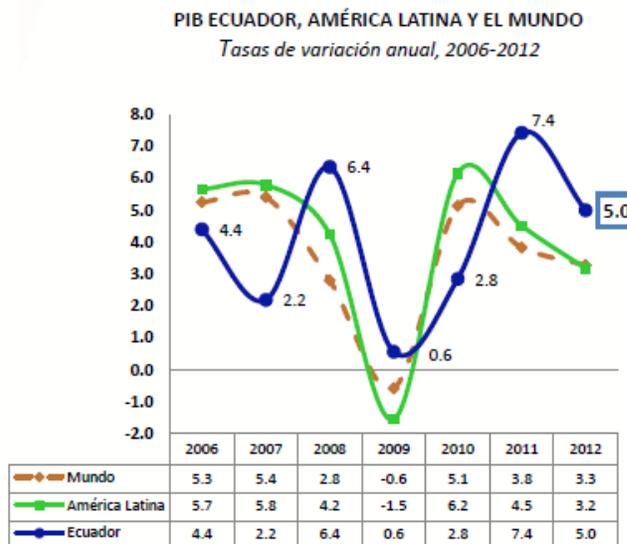
Anexos

Anexo 1. Variación anual del PIB y el VAB petrolero y no petrolero⁵⁵



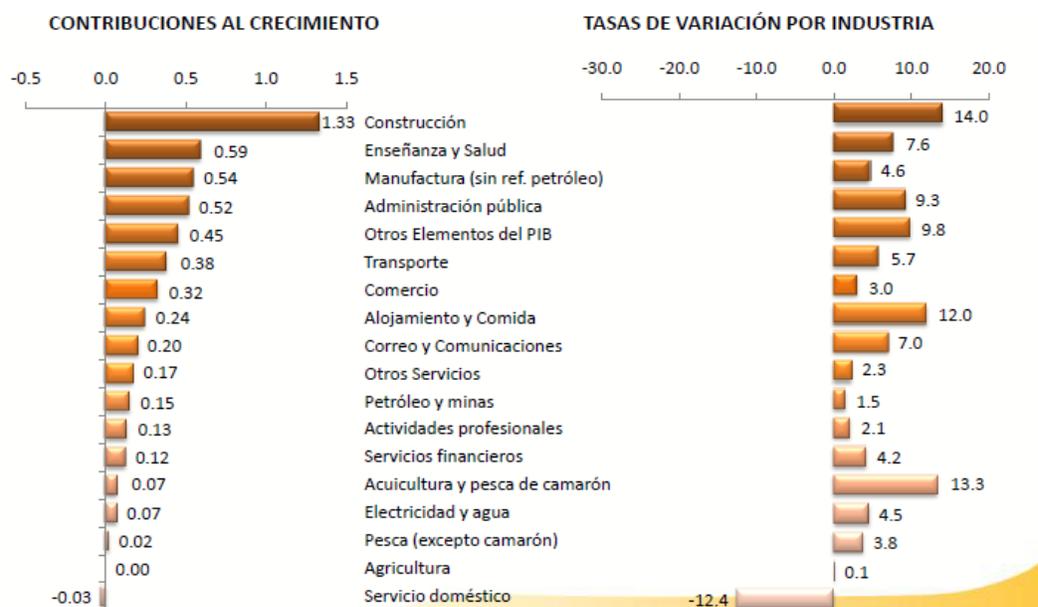
⁵⁵ Fuente: Banco Central del Ecuador.

Anexo 2. Comparativo PIB Ecuador vs América Latina y Países de la Región⁵⁶



⁵⁶ Fuente: Banco Central del Ecuador, FMI, Bancos Centrales de Países mencionados e institutos de estadísticas.

Anexo 3. Contribuciones al crecimiento del PIB por Actividad Económica⁵⁷



⁵⁷ Fuente: Banco Central del Ecuador.

Anexo 4. Índices Sociales

Índice de pobreza⁵⁸

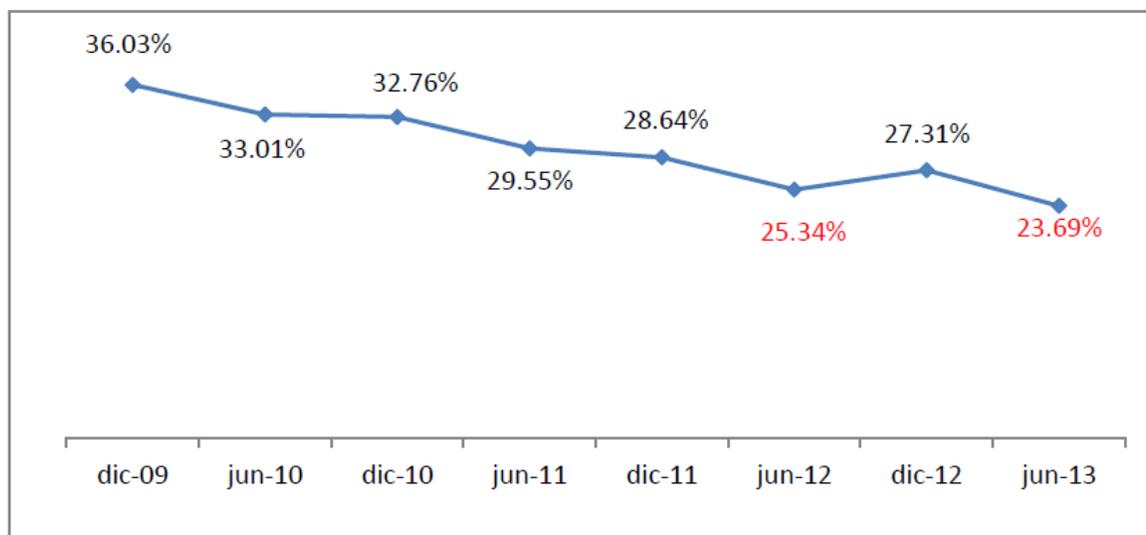
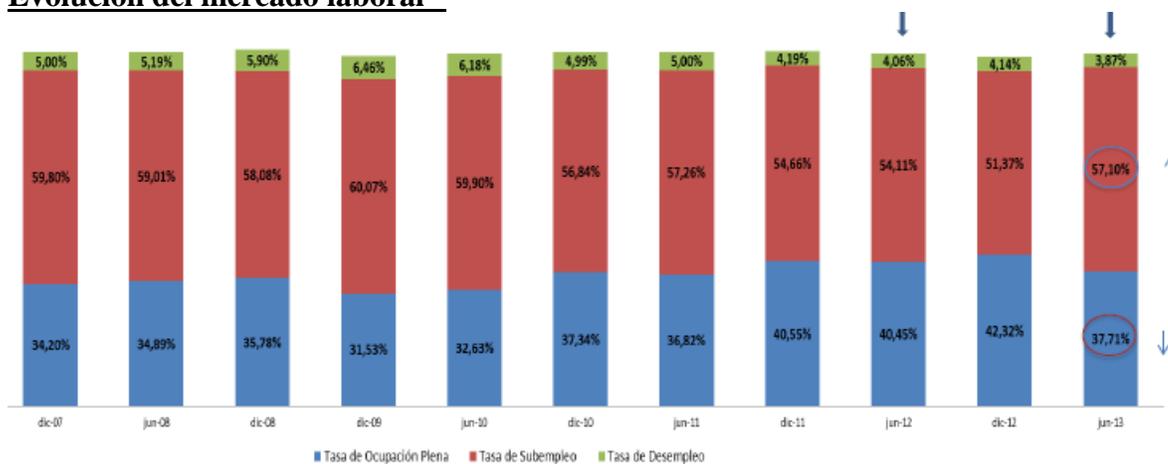


Figura 1: Evolución de la pobreza nacional

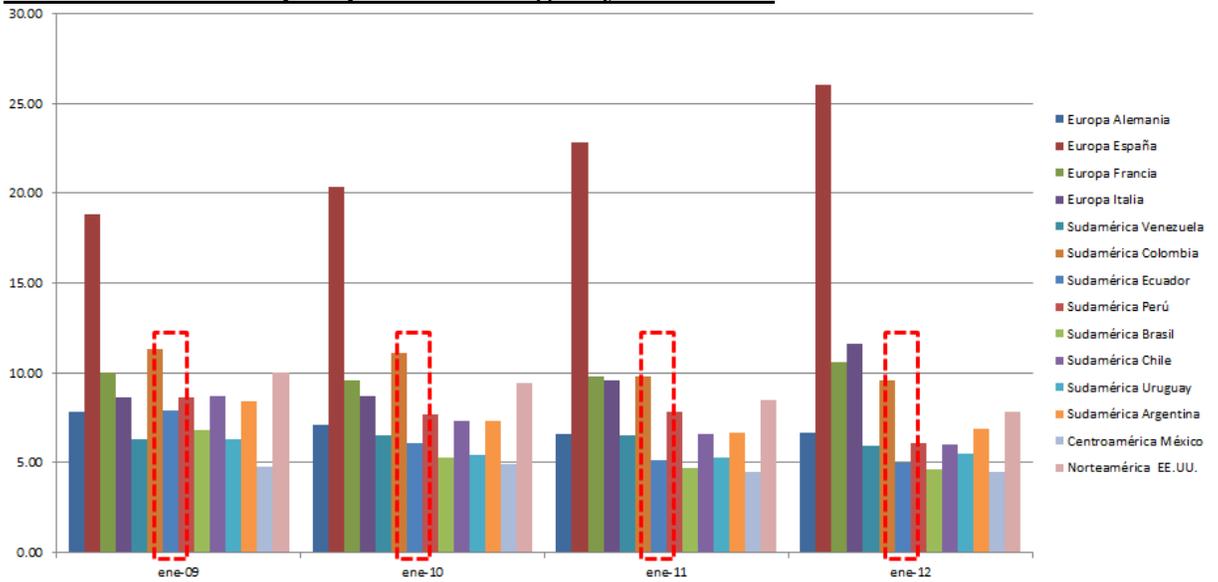
Evolución del mercado laboral⁵⁹



⁵⁸ Fuente: INEC.

⁵⁹ Fuente: INEC.

Evolución del desempleo países de la región y le mundo⁶⁰



Metodología INEC nivel socioeconómico⁶¹

Tabla No.3: Dimensiones

Dimensiones	Puntaje
Características de la vivienda	236
Nivel de educación	171
Actividad económica del hogar	170
Posesión de bienes	163
Acceso a tecnología	161
Hábitos de consumo	99
Total puntaje	1000

Tabla 6. Resultado de la estratificación de la muestra de hogares.

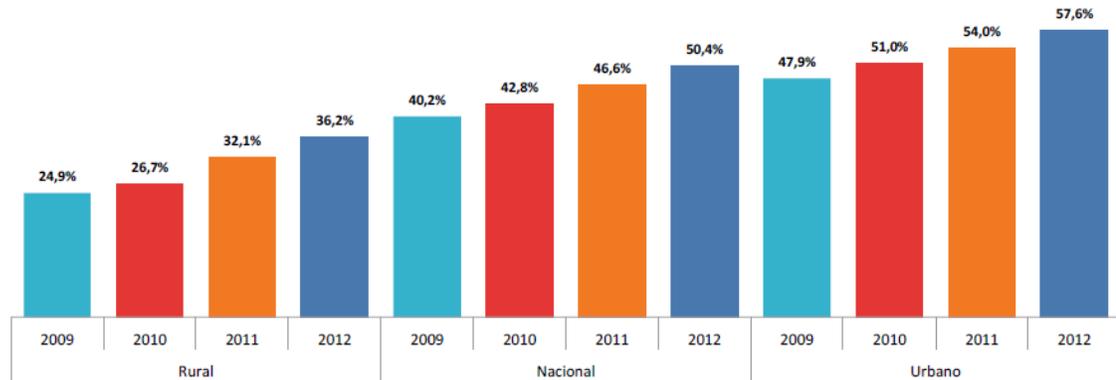
Nivel socioeconómico	Total Dominios
A	1,9%
B	11,2%
C+	22,8%
C-	49,3%
D	14,9%
Total	1.362.680

⁶⁰ Fuente: INEC.

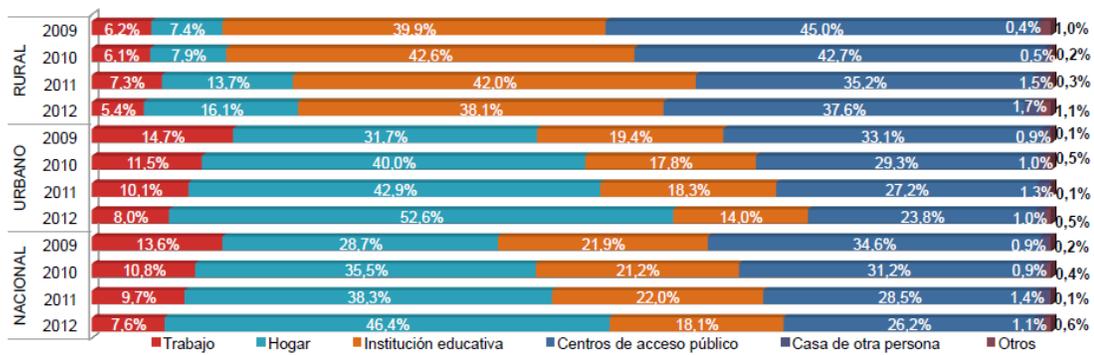
⁶¹ Fuente: INEC.

Anexo 5. Estadísticas en el uso de las TIC 's

Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado⁶²



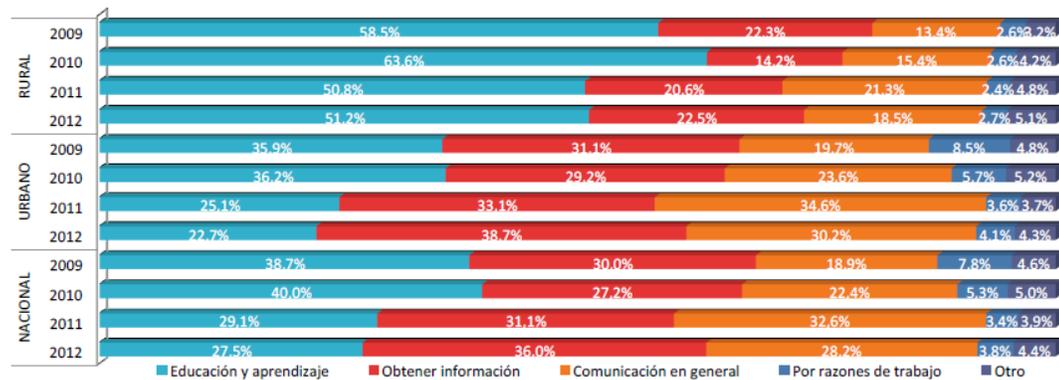
Lugar de uso de Internet⁶³



⁶² Fuente: INEC, reporte TIC 's 2012.

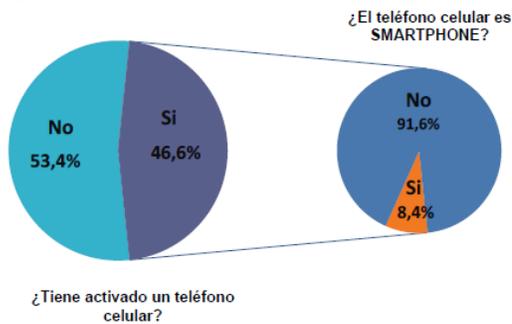
⁶³ Fuente: INEC, reporte TIC 's 2012.

Razones de uso de Internet⁶⁴

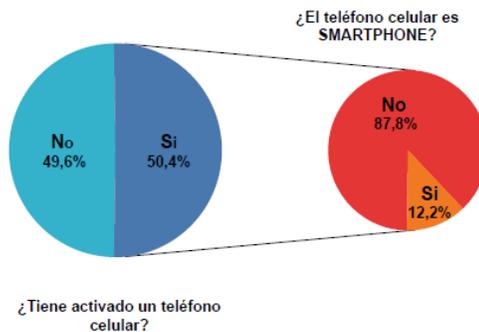


Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE)⁶⁵

2011

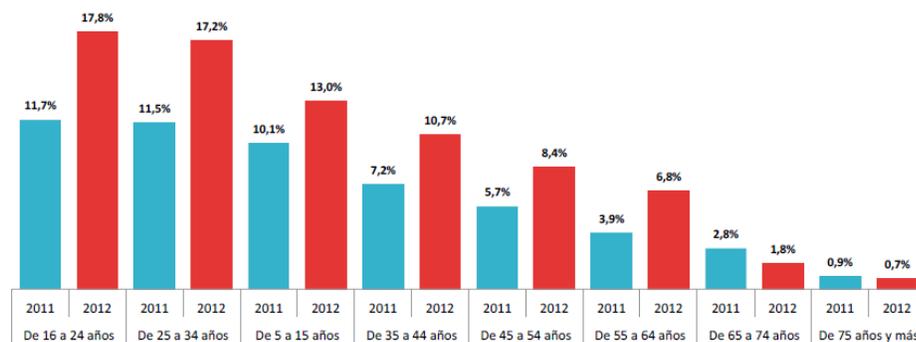


2012



Características consumidor (SMARTPHONE)⁶⁶

Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE) - por grupos de edad*



⁶⁴ Fuente: INEC, reporte TIC 's 2012.

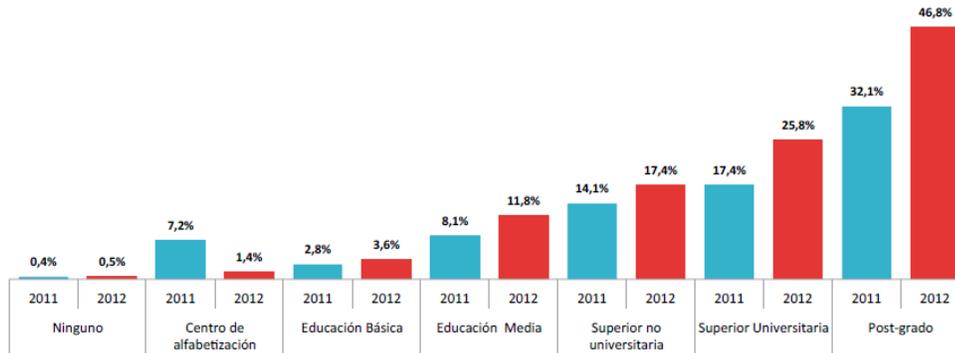
⁶⁵ Fuente: INEC, reporte TIC 's 2012.

⁶⁶ Fuente: INEC, reporte TIC 's 2012.

Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE) - por estado civil*

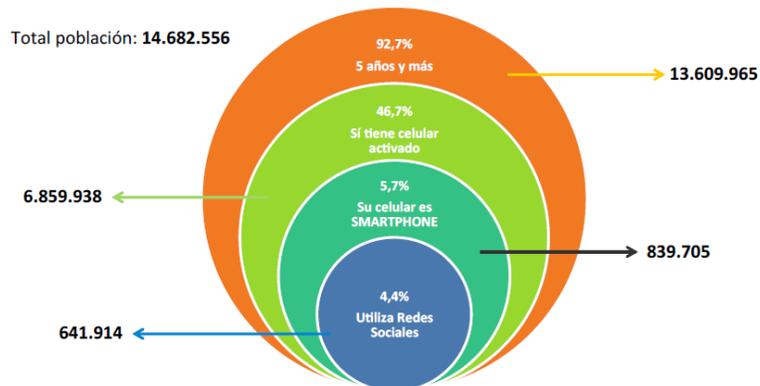


Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE) - por nivel de instrucción*



Información en el uso de Redes Sociales⁶⁷

Porcentaje de población con celular y redes sociales



⁶⁷ Fuente: INEC, reporte TIC 's 2012.

Perfil usuario redes sociales



USUARIOS DE REDES SOCIALES

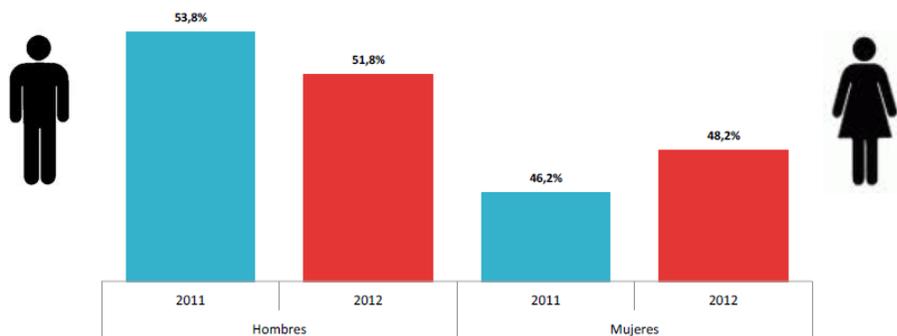
- Residen en el área urbana (95%)
- Son solteros (53%)
- Tienen instrucción superior universitaria (57%)
- Están plenamente ocupados (51%)
- Son empleados privados (57%)



NO USUARIOS DE REDES SOCIALES

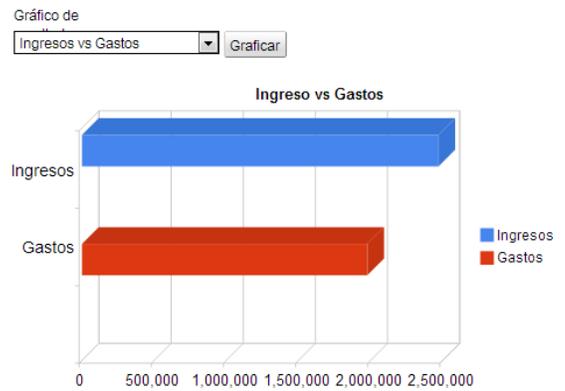
- Residen en el área urbana (65%).
- Son casados (33%)
- Tienen instrucción primaria, básica y secundaria (74%)
- Trabajan por cuenta propia (13%)

Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE) redes sociales - por sexo



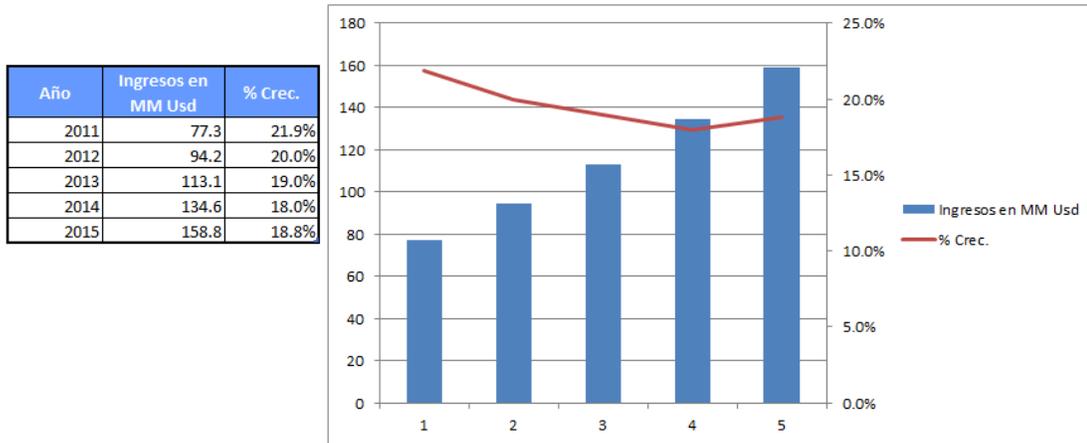
Anexo 6. Principales datos de la industria de los Call Centers⁶⁸

	Opciones	
	N8220 ACTIVIDADES DE CE	
	Total del mercado	Promedio o Pocerntaje por
Número de empresas:	45	
Valor de Activos	67.798.494,99	1.506.633,22
Ventas	111.104.281	2.468.984,02
Gastos	89.028.071,99	1.978.401,6
Número de empleados	2.518	56
Mujeres	1.457	32
Hombres	1.061	24
Empresas que obtuvieron financiamiento(2009)	7	16 %
Empresas que requirieren financiamiento(2010)	12	27 %
Uso de internet	18	40 %
Gastos en capacitacion	6	13 %
Gastos en manejo de desechos	0	0 %
Gastos en investigación	0	0 %



⁶⁸ Fuente: INEC Censo 2010.

Anexo 7. Pronóstico de mercado de Call / Contact Centers 2011-2015⁶⁹



⁶⁹ Fuente: Información proporcionada por los principales participantes del sector.

Anexo 8. Índices de penetración de Internet Global vs Latinoamérica⁷⁰

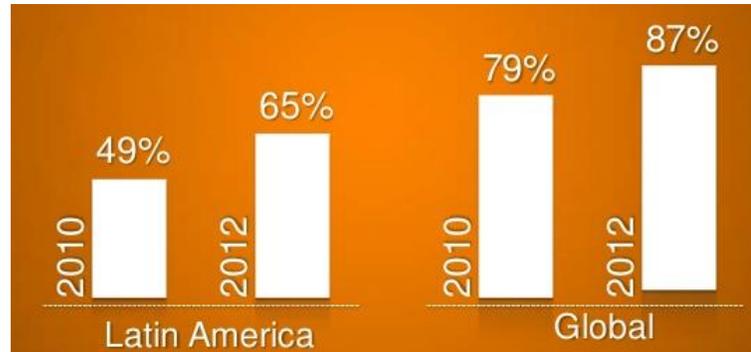
LATIN AMERICAN INTERNET USERS AND POPULATION STATISTICS						
REGION	Population (2011 Est.)	% Pop. of World	Internet Users, 31-Dec-11	Penetration (% Population)	Users % World	Facebook 31-Dec-11
Latin America Only	579,092,570	9.0 %	230,928,258	39.9 %	10.1 %	145,147,740
Rest of the World	6,350,962,584	91.0 %	2,036,305,484	32.1 %	89.9 %	653,944,420
WORLD TOTAL	6,930,055,154	100.0 %	2,267,233,742	32.7 %	100.0 %	799,092,160

Latin American Internet Usage					
LATIN AMERICA COUNTRIES / REGIONS	Population (Est. 2011)	Internet Users, 31-Dec-11	% Population (Penetration)	Users % in Region	Facebook 31-Dec-11
Argentina	41,769,726	28,000,000	67.0 %	10.7 %	17,581,160
Bolivia	10,118,683	1,985,970	19.6 %	0.8 %	1,482,800
Brazil	203,429,773	79,245,740	39.0 %	30.3 %	35,158,740
Chile	16,888,760	10,000,000	59.2 %	3.8 %	9,020,800
Colombia	44,725,543	25,000,000	55.9 %	9.6 %	15,799,320
Costa Rica	4,576,562	2,000,000	43.7 %	0.8 %	1,638,420
Cuba	11,087,330	1,702,206	15.4 %	0.7 %	n/a
Dominican Republic	9,956,648	4,120,801	41.4 %	1.6 %	2,514,120
Ecuador	15,007,343	4,075,500	27.2 %	1.6 %	4,075,500
El Salvador	6,071,774	1,257,380	20.7 %	0.5 %	1,257,380
Guatemala	13,824,463	2,280,000	16.5 %	0.9 %	1,740,660
Honduras	8,143,564	1,067,560	13.1 %	0.4 %	1,067,560
Mexico	113,724,226	42,000,000	36.9 %	16.1 %	30,990,480
Nicaragua	5,666,301	663,500	11.7 %	0.3 %	663,500
Panama	3,460,462	1,503,441	43.4 %	0.6 %	895,700
Paraguay	6,459,058	1,523,273	23.6 %	0.6 %	954,980
Peru	29,248,943	9,973,244	34.1 %	3.8 %	7,886,820
Puerto Rico	3,989,133	1,698,301	42.6 %	0.6 %	1,361,020
Uruguay	3,308,535	1,855,000	56.1 %	0.8 %	1,479,580
Venezuela	27,635,743	10,976,342	39.7 %	4.8 %	9,579,200
TOTAL	579,092,570	230,928,258	39.9 %	100.0 %	145,147,740

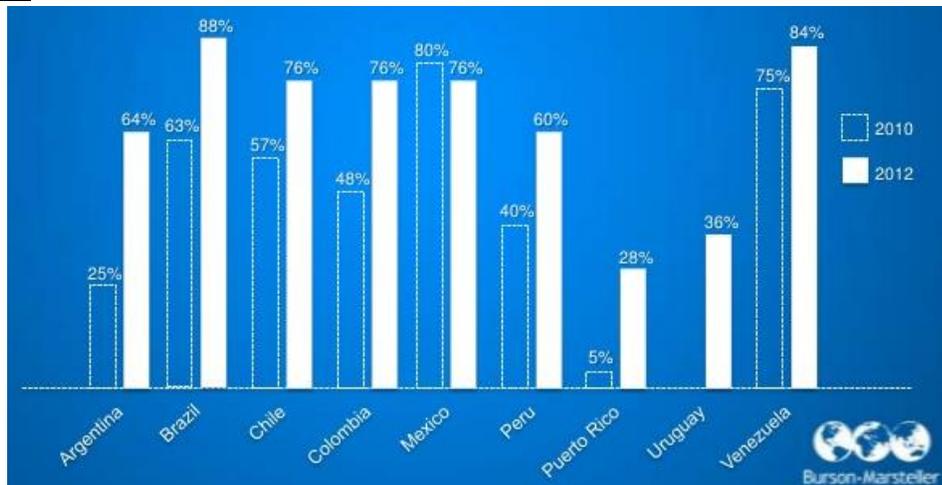
⁷⁰ Fuente: <http://www.internetworldstats.com>

Anexo 9. Índices de uso de redes sociales en empresas de Latinoamérica

Compañías que usan al menos una plataforma de red social⁷¹



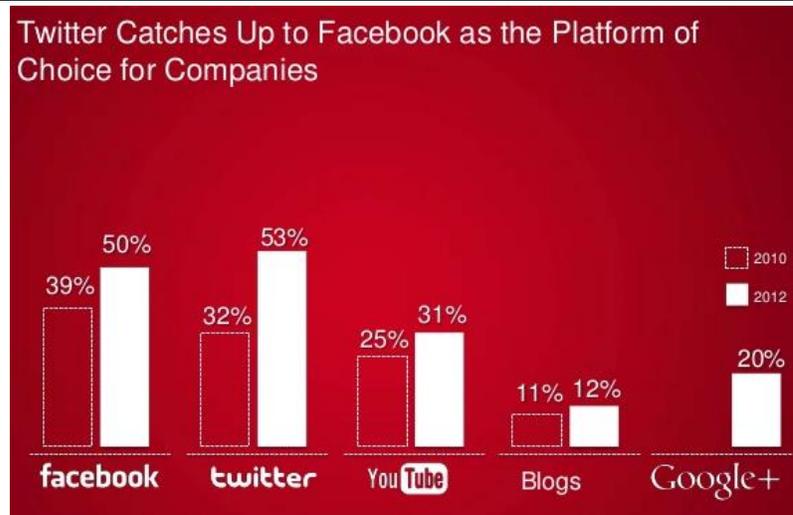
Crecimiento 2010 vs 2012, compañías que usan al menos una plataforma de red social⁷²



⁷¹ Fuente: Burson-Marsteller. Estudio “Latin America Social Media Check-up 2013.

⁷² Fuente: Burson-Marsteller. Estudio “Latin America Social Media Check-up 2013.

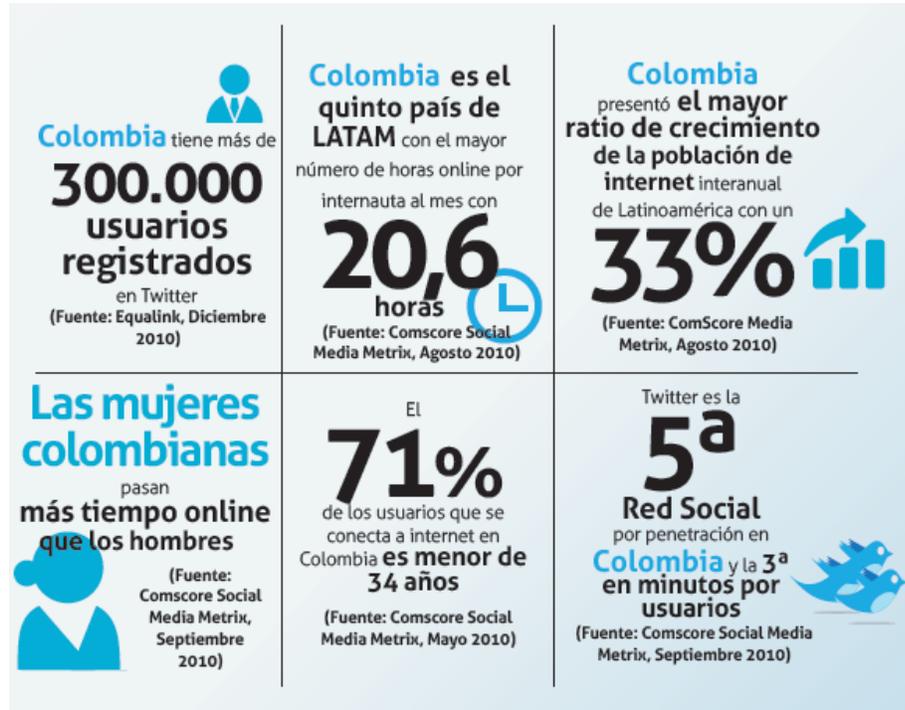
Crecimiento de twitter en comparación a otras redes sociales, target compañías⁷³



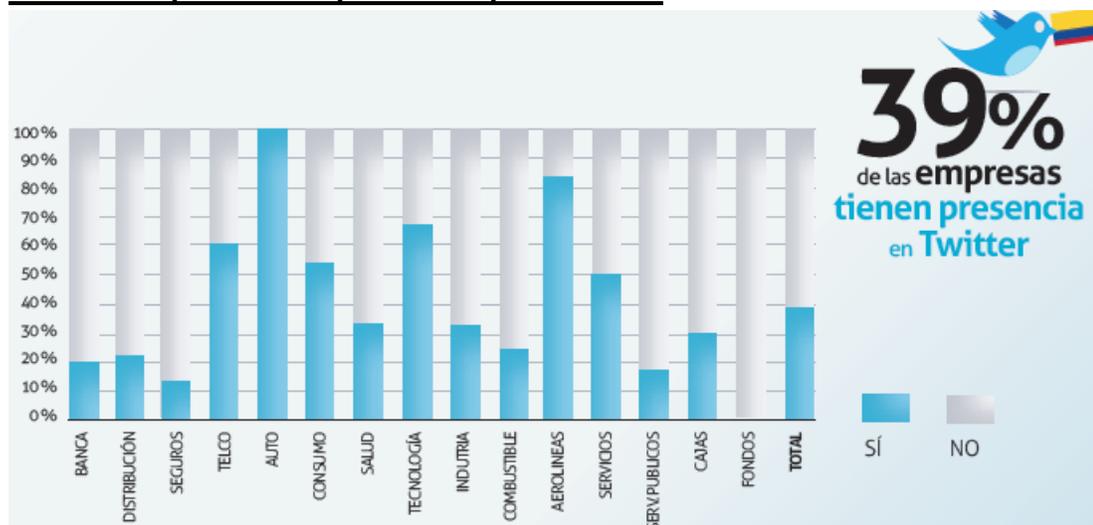
⁷³ Fuente: Burson-Marsteller. Estudio "Latin America Social Media Check-up 2013."

Anexo 10. La experiencia de twitter en Colombia

Datos generales, consumidores⁷⁴



Sectores empresariales que usan la plataforma⁷⁵



⁷⁴ Fuente: IZO twitter engage Colombia 2011.

⁷⁵ Fuente: IZO twitter engage Colombia 2011.

Uso que la empresa da a la plataforma⁷⁶



⁷⁶ Fuente: IZO twitter engage Colombia 2011.

Anexo 11. Formato de la “Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center”⁷⁷

Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center

Muchas gracias por participar en esta encuesta de mercado cuyo objetivo es conocer la realidad y expectativas de los servicios de Contact Center en el Ecuador.

Esperamos que el llenar esta encuesta no le toma más allá de 3 minutos.

Para empezar díganos:

Su cargo: *

[Director, Gerente General \]

Sector de su Empresa *

[Automotriz, concesionarios \]

Nombre de su empresa:

Su nombre

Inicio de la encuesta

1.- ¿Tiene su empresa un Call Center / Contact Center funcionando actualmente? *

- () Si, tenemos uno propio
- () Si, tenemos uno en modelo de Outsourcing
- () Si, tenemos ambos modelos (propio y outsourcing)
- () No tenemos

2.- ¿Qué servicios ofrece su Call Center / Contact Center? *

** La pregunta aplica también en modelo Outsourcing

- [] Televenta activa de productos y/o servicios
- [] Televenta pasiva, recepción de llamadas
- [] Telemarketing
- [] Cobranza
- [] Encuestas de mercado en general
- [] Encuestas de satisfacción al Cliente

⁷⁷ Fuente: Elaboración del autor.

- Reclamos
- Actualización de datos
- No tenemos
- Otro:

3.- ¿Que Canales de atención al Cliente maneja su empresa? *

- Telefónico (Call Center)
- Email
- IVR (Respuesta de Voz Interactiva-Automática)
- Chat
- Redes Sociales
- Página Web / Portal empresarial
- Otro:

4.- ¿Tiene su empresa presencia en las Redes Sociales? ¿Cuáles? *

- Facebook
- Twitter
- YouTube
- LinkedIn
- No tenemos presencia en Redes Sociales
- Otro:

5.- ¿Cuántos seguidores tiene su empresa en las Redes Sociales?

** Número aproximado, si desconoce lo puede dejar sin contestar

6.- En escala del 1 al 5, ¿Que tan fuerte es el uso de las Redes Sociales como canal de servicio a sus Clientes? *

1 2 3 4 5

Nada

Selecciona un valor en el intervalo de 1,Nada, a 5,Muy fuerte, . () () () ()
 () Muy fuerte

7.- ¿Tiene su empresa una Estrategia Multicanal de atención / servicio al Cliente? *

** "Estrategia Multicanal" hace referencia al manejo de múltiples formas de atender las necesidades de sus Clientes

- Si, la tenemos actualmente
- No la tenemos en la actualidad pero estamos pensando en implementarla
- Estamos interesados pero no sabemos cómo empezar
- No conocemos del tema
- Otro:

8.- En escala del 1 al 5, ¿Cuál es su apertura y la de su empresa para evaluar / explorar soluciones multicanal en modelo Outsourcing? *

** En modelo Outsourcing usted contrata los servicios de una empresa especializada en "Contact Center" para que atienda a sus Clientes

1 2 3 4 5

Ninguna apertura

Selecciona un valor en el intervalo de 1,Ninguna apertura, a 5,Mucha apertura, . () ()
 Mucha apertura

9.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes canales de atención al Cliente? *

** Sea o no en modelo Outsourcing

	Poco interés	Interés medio	Muy interesado
Telefónico - In y Out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IVR Respuesta automática		<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
Chat Online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Llamada por página web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicaciones móviles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video conferencia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes servicios? *

** Sea o no en modelo Outsourcing

	Poco interés	Interés medio	Muy interesado
Venta activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venta receptiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión informativa		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generación de prospectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuestas de satisfacción () () ()

Soporte y mesa de ayuda () () ()

Gestión de reclamos () () ()

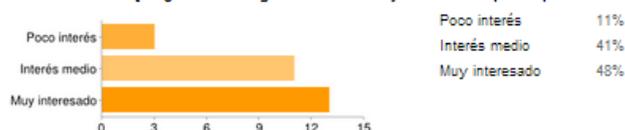
11.- ¿En qué grado las siguientes situaciones son importantes para usted y para su empresa en el ámbito de atención al Cliente? *

	Poco importante	Importancia media	Muy importante
Productividad, mas contacto a menor costo	()	()	()
Gestión de reclamos eficiente	()	()	()
Conocimiento a fondo - CRM	()	()	()
Personalizar canales de atención	()	()	()
Administrar múltiples canales de atención	()	()	()
Evaluar la experiencia del Cliente	()	()	()
Tener mayor cobertura en servicio	()	()	()

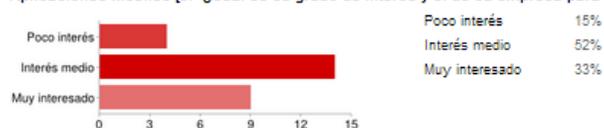
Anexo 12. Resultados de la “Encuesta de Mercado, Servicios de Contact Center”⁷⁸

Canales de atención

Redes Sociales [9.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes canales de atención al Cliente?]

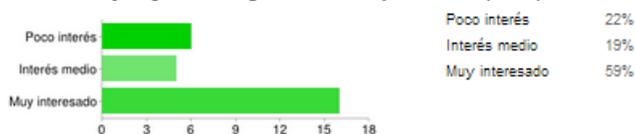


Aplicaciones móviles [9.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes canales de atención al Cliente?]

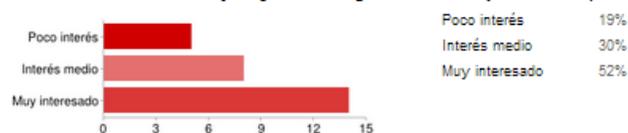


Servicios / Campañas

Venta activa [10.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes servicios?]

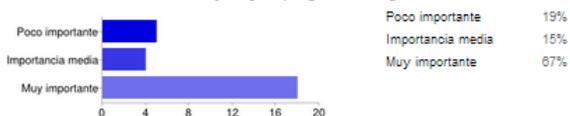


Encuestas de satisfacción [10.- ¿Cuál es su grado de interés y el de su empresa para evaluar / explorar los siguientes servicios?]

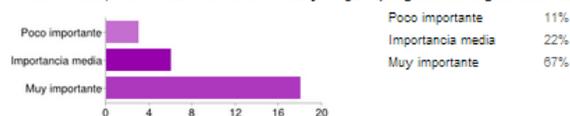


Situaciones importantes

Gestión de reclamos eficiente [11.- ¿En que grado las siguientes situaciones son importantes para usted y para su empresa en el ámbito de atención al Cliente?]



Productividad, mas contacto a menor costo [11.- ¿En que grado las siguientes situaciones son importantes para usted y para su empresa en el ámbito de atención al Cliente?]



⁷⁸ Fuente: Elaboración del autor.

Anexo 13. Principales agencias de marketing en Ecuador⁷⁹

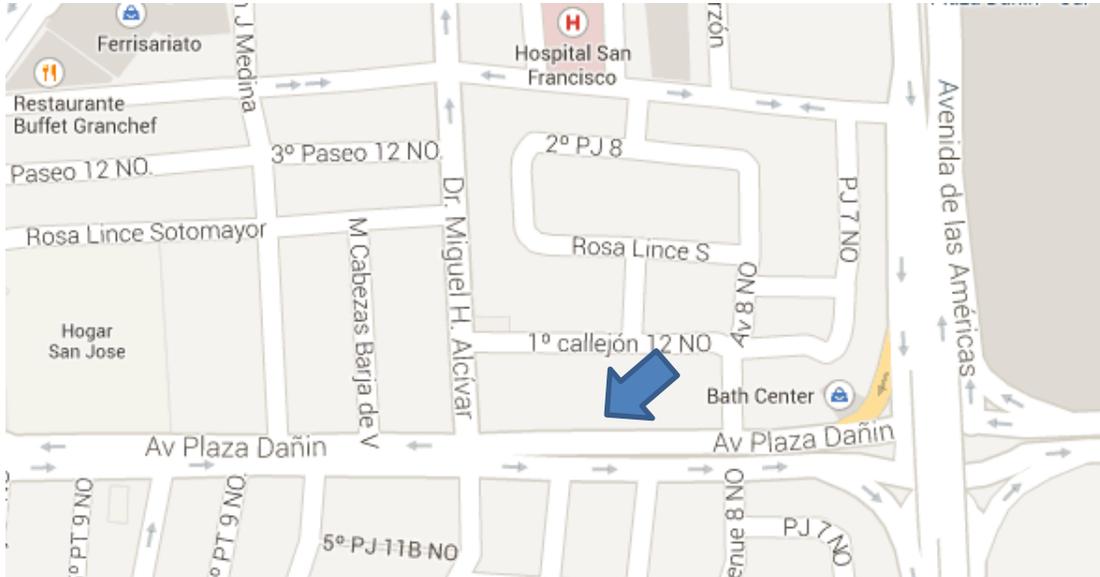
EMPRESAS DE PUBLICIDAD

CORPIDE CORPORACION PUBLICITARIA INTEGRAL DELTA C LTDA	QUITO
IPG MEDIABRANDS S.A.	GUAYAQUIL
RIVAS & HERRERA PUBLICIDAD S.A.	QUITO
MC CANN ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD SA	GUAYAQUIL
PUBLICITARIA CARIBA S.A.	GUAYAQUIL
PUBLICITARIA CARIBA S.A.	GUAYAQUIL
TACTICA PUBLICITARIA S.A. TACTISA	GUAYAQUIL
GARWICH S.A	QUITO
NORLOP THOMPSON ASOCIADOS S. A.	GUAYAQUIL
MARURI PUBLICIDAD S. A. MARPUBLICIDAD	QUITO
ONIERT S.A.	GUAYAQUIL
CREACIONAL S. A.	GUAYAQUIL
MAYOPUBLICIDAD ECUADOR S.A.	QUITO
INDUVALLAS CIA. LTDA.	GUAYAQUIL
LETRASIGMA C.LTDA.	QUITO
OPTIMIZACION DE MEDIOS DIRECTOS DEL ECUADOR OMD ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL
MONICA CABEZA DE VACA PUBLICIDAD C LTDA	QUITO
MARKPLAN MARKETING & PLANIFICACION S. C. C.	QUITO
GLUE LATINOAMERICA S.A.	QUITO
CIRQIT S.A	QUITO
PUBLICITAS COMPANIA ANONIMA DE PUBLICIDAD	GUAYAQUIL
MEDITERRANEO COMUNICACION CIA. LTDA	QUITO
AGENCIA DE PUBLICIDAD LA FACULTAD S.A	QUITO
MEDITERRANEO COMUNICACION CIA. LTDA	QUITO
ORESA S.A.	QUITO
PELKOS S.A	QUITO
EMPRESA DE COMUNICACIONES VIA SATELITE EMCOVISA SA	QUITO
DAGMAR CA&A S.A.	GUAYAQUIL
SERVICIOS DE PUBLICIDAD INTEGRAL CIA LTDA SERPIN	QUITO
INTERMEDIA CORP INTERMEDIANS A.S.A.	GUAYAQUIL
PUBLIPROMUEVE S.A	QUITO
DUPLA AGENCIA CREATIVA	QUITO
MEDIA NARANJA PUBLICIDAD	QUITO
KONCEPT	QUITO
VANGUARD	QUITO
VERITAS DDB	GUAYAQUIL

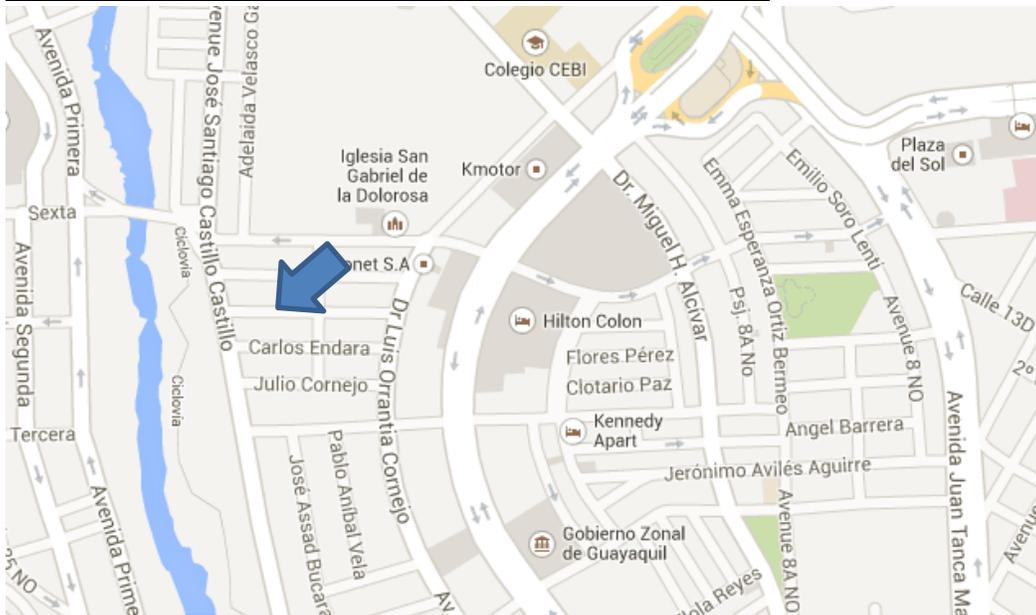
⁷⁹ Fuente: Investigación personal del Autor en Internet.

Anexo 14. Ubicaciones propuestas para Contact Center⁸⁰

Kennedy, Av. Luis Plaza Dañin. Costo Arriendo \$ 2,000 Usd. mensuales.



Kennedy Norte. Costo Arriendo \$ 1,250 Usd. mensuales.



⁸⁰ Fuente: Google Maps.

Anexo 15. T.U.R. por cada Servicio / Campaña ⁸¹

T.U.R.	AGENDA VISITAS COMERCIALES											5.00	
Recursos	Voz	Voz +	IVR	SMS/EMAIL	WEB	Skype	Webchat	WebVOIP	App Mobile	twitter	facebook	PT-MIX'	PT-MIX indivi
Interacción humana?	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%		
Agente	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.48	3.98
Supervisor	0.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	9.54%		0.30%	0.30%	0.18%	0.30%	0.18%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%		
Servicio	12.00%												
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		

T.U.R.	GENERACION DE PROSPECTOS											5.00	
Recursos	Voz	Voz +	IVR	SMS/EMAIL	WEB	Skype	Webchat	WebVOIP	App Mobile	twitter	facebook	PT-MIX'	PT-MIX indivi
Interacción humana?	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%		
Agente	5.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	5.00	1.94	16.15
Supervisor	0.63	1.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.63	0.63	0.24	
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	9.54%		0.30%	0.30%	0.18%	0.30%	0.18%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%		
Servicio	12.00%												
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		

T.U.R.	OFERTA DE PROMOCIONES											5.00	
Recursos	Voz	Voz +	IVR	SMS/EMAIL	WEB	Skype	Webchat	WebVOIP	App Mobile	twitter	facebook	PT-MIX'	PT-MIX indivi
Interacción humana?	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%		
Agente	5.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	5.00	1.93	24.10
Supervisor	0.63	3.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.63	0.63	0.24	
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	6.36%		0.20%	0.20%	0.12%	0.20%	0.12%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%		
Servicio	8.00%												
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		

T.U.R.	ENCUESTAS DE SATISFACCION											5.00	
Recursos	Voz	Voz +	IVR	SMS/EMAIL	WEB	Skype	Webchat	WebVOIP	App Mobile	twitter	facebook	PT-MIX'	PT-MIX indivi
Interacción humana?	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%		
Agente	5.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	5.00	1.94	16.15
Supervisor	0.63	1.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.63	0.63	0.24	
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	9.54%		0.30%	0.30%	0.18%	0.30%	0.18%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%		
Servicio	12.00%												
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		

T.U.R.	CAMPAÑAS INFORMATIVAS											5.00	
Recursos	Voz	Voz +	IVR	SMS/EMAIL	WEB	Skype	Webchat	WebVOIP	App Mobile	twitter	facebook	PT-MIX'	PT-MIX indivi
Interacción humana?	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%		
Agente	5.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	5.00	0.48	16.15
Supervisor	0.63	1.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.63	0.63	0.06	
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	2.39%		0.08%	0.08%	0.05%	0.08%	0.05%	0.08%	0.08%	0.08%	0.08%		
Servicio	3.00%												
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		

⁸¹ Fuente: Elaboración del autor.

T.U.R.	SOPORTE TECNICO - HELPDESK											10.00	
Recursos	Voz	Voz +	IVR	SMS/EMAIL	WEB	Skype	Webchat	WebVOIP	App Mobile	twitter	facebook	PT-MIX'	PT-MIX indivi
Interacción humana?	100%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	50%	50%		
Agente	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	1.20	17.20
Supervisor	2.50	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50	2.50	2.50	0.00	0.00	0.00	0.15	
Cliente													
IT infraestructura													
MIX-DDA	5.57%		0.18%	0.18%	0.11%	0.18%	0.11%	0.18%	0.18%	0.18%	0.18%		
Servicio						7.00%							
Canal	79.50%		2.50%	2.50%	1.50%	2.50%	1.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%		

Anexo 16. Modelos de publicidad para medios impresos⁸²

Modelo tríptico para presentaciones

Global Kontact
CONTACT • CENTER • MULTICANAL

Nuestra propuesta de Valor

Nuestra oferta se componen de 5 elementos los cuales en su conjunto hacen el factor diferenciador:

- MULTICANAL:** Damos apertura a diferentes canales por los cuales su cliente puede contactarlo o ser contactado.
- FLEXIBILIDAD:** Campañas de corto y mediano plazo con modelos fijos (hora/posición) o variables (precio/resultados). Nos adaptamos a sus necesidades.
- INTEGRACIÓN:** Nuestro expertise nos permite un amplio manejo de plataformas informáticas. Utilizamos la tecnología como medio integrador hacia su empresa.
- MONITOREO Y SEGURIDAD:** Ponemos a su disposición toda la información necesaria para su gestión. Garantizamos la confidencialidad de la misma.
- ATENCIÓN Y SERVICIO:** Nuestros operadores darán solución global a sus campañas con un trato amable y cálido hacia su cliente.

Su mejor experiencia en La relación MULTICANAL

<http://www.globalkontact.net>

Modelo Publicidad en revista

Global Kontact
CONTACT • CENTER • MULTICANAL

Su MEJOR experiencia en La relación MULTICANAL.

Twitter Facebook LinkedIn

⁸² Fuente: Diseño personal del Autor.

Anexo 17. Evaluación medios impresos revistas del target objetivo ⁸³

Tarifas revistas de audiencia al target objetivo costo promedio por publicación*							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perfil del lector	Tiraje
América economía	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459	Ejecutivos y empresarios, nivel socio económico alto y medio	
Ekos	900	945	992	1,042	1,094	Ejecutivos y empresarios, nivel socio económico alto y medio	6,000
Mundo Diners	2,500	2,625	2,756	2,894	3,039	Nivel socio económico alto y medio, Directivo, Gerente, Jefe, + Quito	80,000
Gestión	840	882	926	972	1,021	Nivel socio económico alto y medio, Directivo, Gerente, Jefe, profesional, propietario, + Quito	16,000
Computer World	850	893	937	984	1,033	Ejecutivos primeras 5 mil empresas del país, Ejecutivos del área de tecnología, suscripciones	6,500
Pc World	950	998	1,047	1,100	1,155	Empresarios y ejecutivos de nivel socio económico medio alto	10,000
Promedio	1,207	1,267	1,330	1,397	1,467		

* Valores considerando 1/2 página interna, 6 inserciones al año, incremento en costos del 5% - inflación incluida -

⁸³ Fuente: Relevamiento personal, cotizaciones pedidas a cada revista.

Anexo 18. Definición de costos directos e indirectos del proyecto ⁸⁴

Estructura de costos Inicial (Año 1)										
Rubro	dir/ind	nomend	fijo/var	Cantidad	\$ mes	\$ año	Activo CAPEX	Salario	Comisió n	Observación
Salario operador	indirecto	Salarios operación	variable	9	4,410	52,920		350		
% Comisión operador	directo	Salarios operación	variable		882	10,584			20%	Del salario total percibido
Salario Supervisor	indirecto	Salarios operación	fijo	1	840	10,080		600		
% Comisión supervisor	directo	Salarios operación	variable		252	3,024			30%	Del salario total percibido
Capacitación	indirecto	Capacitación	fijo		74	887			1%	Va de acuerdo a las ventas
Software Opex	directo	Tecnología	variable	0.01						Ej: precios de software Vivocha
Telefonía variable	directo	Tecnología	variable	0.01					2%	Ej: CNT, Setel, Ope. Móviles
Equipos de cómputo	indirecto	Tecnología	fijo directo	10	117	1,400	7,000	700		Computadora completa (inc. Licencias)
Equipos de Cómputo	indirecto	Tecnología	fijo directo	10	83	1,000	5,000	500		Licencias de Software multicanal
Secretaria	indirecto	Salarios Adm.	fijo	1	630	7,560		450		
Mensajero	indirecto	Salarios Adm.	fijo	1	490	5,880		350		
Guardiana	indirecto	Salarios Adm.	fijo	2	980	11,760		350		
Administración	indirecto	Salarios Adm.	fijo	1	700	8,400		500		
Vendedor	indirecto	Salarios Ventas	fijo	1	700	8,400		500		
% Comisiones por ventas	directo	Salarios Ventas	variable		740	8,875			5%	Va de acuerdo a las ventas
Programador	indirecto	Salarios operación	fijo	1	980	11,760		700		
Publicidad	indirecto	Marketing	fijo		296	3,550			2%	Va de acuerdo a las ventas
Arriendo local	indirecto	Gastos administrati	fijo		1,250	15,000				
Internet	indirecto	Gastos administrati	fijo		500	6,000				
Luz, agua, teléfono	indirecto	Gastos administrati	fijo	0.15	188	2,250				
Mobiliario Adm.	indirecto	Gastos administrati	fijo		167	2,000	10,000			
Mobiliario operación	indirecto	Gastos administrati	fijo directo		30	360	1,800			
Infraestructura IT	indirecto	Gastos administrati	fijo directo		333	4,000	20,000			
Seguros	indirecto	Gastos administrati	fijo	0.005	269	3,228				
Infraestructura Telefónica	indirecto	Gastos administrati	fijo directo	1	167	2,000	10,000			
Capacitación IT + I+D	indirecto	Capacitación	fijo		74	887			1%	Va de acuerdo a las ventas
Salarios Gerencias	indirecto	Gastos administrati	fijo	2	5,600	67,200		2,000		
RESUMEN			Costo Variable:		6,284					
			Gasto Fijo Directo:		730					
			Gasto Fijo General:		13,737					
					20,750					

⁸⁴ Fuente: Elaboración del autor.

Anexo 19. Proyecciones de ingresos, gastos y EBITDA mes a mes, año por año⁸⁵

Proyección de ventas Año 1		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Número de Operadores		7.00	7.00	14.00	14.00	21.00	23.00	25.00	26.00	28.00	30.00	32.00	
Capacidad instalada vendida		25%	37%	49%	61%	73%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	
Efectividad operativo para conseguir Var. Ingresos		50%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		2,144	4,229	11,901	14,816	26,596	33,136	35,455	37,937	40,592	43,434	46,474	327,682
Costo de venta	Salario Operador (fijo)	858	1,269	3,361	4,185	7,512	9,580	10,413	10,829	11,662	12,495	13,328	94,237
	Salario Operador (var.)	86	228	672	837	1,502	1,916	2,083	2,166	2,332	2,499	2,666	18,736
	Salario Supervisor (var.)	25	65	192	239	429	547	595	619	666	714	762	5,353
	Tecnología y comunicaciones	19	31	85	105	189	241	262	272	293	314	335	2,367
	Comisiones por venta	107	211	595	741	1,330	1,657	1,773	1,897	2,030	2,172	2,324	16,384
Gasto fijo	Salario Operador (fijo subutilización)	2,573	2,161	3,499	2,675	2,778	1,691	1,838	1,911	2,058	2,205	2,352	27,283
	Salarios: Ventas+Supervisión+Programa (fijo)	3,220	3,220	4,060	4,060	5,880	5,880	5,880	5,880	6,720	6,720	7,700	65,100
	Marketing y publicidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
	Capacitación, I+D	21	42	119	148	266	331	355	379	406	434	465	3,277
	Gastos administrativos (incluye salarios Ger)	5,378	5,378	5,378	5,378	5,378	5,378	10,757	10,757	10,757	10,757	10,757	96,809
EBITDA		-11,143	-9,378	-7,060	-4,553	331	-463	502	2,227	2,668	4,124	4,787	-13,864

Proyección de ventas Año 2		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Total
Número de Operadores		35	36	37	38	39	41	43	44	45	46	48	
Capacidad instalada vendida		85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	
Efectividad operativo para conseguir Var. Ingresos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		58,458	60,159	61,911	63,715	65,572	69,454	71,482	73,570	75,720	77,934	80,215	825,674
Costo de venta	Salario Operador (fijo)	15,744	16,194	16,643	17,093	17,543	18,443	19,342	19,792	20,242	20,692	21,591	221,311
	Salario Operador (var.)	3,149	3,239	3,329	3,419	3,509	3,689	3,868	3,958	4,048	4,138	4,318	44,262
	Salario Supervisor (var.)	900	925	951	977	1,002	1,054	1,105	1,131	1,157	1,182	1,234	12,646
	Tecnología y comunicaciones	396	407	418	430	441	464	486	498	509	520	543	5,564
	Comisiones por venta	2,923	3,008	3,096	3,186	3,279	3,473	3,574	3,678	3,786	3,897	4,011	41,284
Gasto fijo	Salario Operador (fijo subutilización)	2,778	2,858	2,937	3,016	3,096	3,255	3,413	3,493	3,572	3,651	3,810	39,055
	Salarios: Ventas+Supervisión+Programa (fijo)	9,072	9,072	9,979	9,979	9,979	9,979	9,979	9,979	9,979	11,945	11,945	121,867
	Marketing y publicidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
	Capacitación, I+D	585	602	619	637	656	695	715	736	757	779	802	8,257
	Gastos administrativos (incluye salarios Ger)	12,908	12,908	12,908	12,908	12,908	12,908	12,908	12,908	12,908	12,908	12,908	154,894
EBITDA		9,004	9,947	10,031	11,070	12,160	14,496	15,090	16,397	17,762	17,222	18,053	164,533

Proyección de ventas Año 3		Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Total
Número de Operadores		49	50	52	53	55	58	60	62	63	65	67	
Capacidad instalada vendida		85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	
Efectividad operativo para conseguir Var. Ingresos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		89,167	91,779	94,467	97,236	100,088	106,047	109,161	112,367	115,669	119,069	122,571	1,260,646
Costo de venta	Salario Operador (fijo)	23,804	24,290	25,262	25,748	26,719	28,177	29,148	30,120	30,606	31,577	32,549	335,692
	Salario Operador (var.)	4,761	4,858	5,052	5,150	5,344	5,635	5,830	6,024	6,121	6,315	6,510	67,138
	Salario Supervisor (var.)	1,360	1,388	1,444	1,471	1,527	1,610	1,666	1,721	1,749	1,804	1,860	19,182
	Tecnología y comunicaciones	599	611	635	647	672	708	733	757	770	794	818	8,440
	Comisiones por venta	4,458	4,589	4,723	4,862	5,004	5,302	5,458	5,618	5,783	5,953	6,129	63,032
Gasto fijo	Salario Operador (fijo subutilización)	4,201	4,287	4,458	4,544	4,715	4,972	5,144	5,315	5,401	5,572	5,744	59,240
	Salarios: Ventas+Supervisión+Programa (fijo)	12,900	12,900	12,900	12,900	13,880	13,880	13,880	15,023	15,023	16,003	16,003	169,175
	Marketing y publicidad	1,000	1,836	1,889	1,945	2,002	2,121	2,183	2,247	2,313	2,381	2,451	24,430
	Capacitación, I+D	892	918	945	972	1,001	1,060	1,092	1,124	1,157	1,191	1,226	12,606
	Gastos administrativos	15,489	15,489	15,489	15,489	15,489	15,489	15,489	15,489	15,489	15,489	15,489	185,872
EBITDA		19,703	20,613	21,669	23,508	23,734	27,091	28,538	28,928	31,257	31,988	33,792	315,839

Proyección de ventas Año 4		Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Total
Número de Operadores		69	71	73	75	77	82	84	87	89	92	95	
Capacidad instalada vendida		85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	
Efectividad operativo para conseguir Var. Ingresos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		136,271	140,281	144,411	148,664	153,044	162,200	166,983	171,909	176,982	182,207	187,587	1,928,095
Costo de venta	Salario Operador (fijo)	36,202	37,252	38,301	39,350	40,400	43,023	44,072	45,646	46,696	48,270	49,844	511,029
	Salario Operador (var.)	7,240	7,450	7,660	7,870	8,080	8,605	8,814	9,129	9,339	9,654	9,969	102,206
	Salario Supervisor (var.)	2,069	2,129	2,189	2,249	2,309	2,458	2,518	2,608	2,668	2,758	2,848	29,202
	Tecnología y comunicaciones	910	937	963	989	1,016	1,082	1,108	1,148	1,174	1,214	1,253	12,849
	Comisiones por venta	6,814	7,014	7,221	7,433	7,652	8,110	8,349	8,595	8,849	9,110	9,379	96,405
Gasto fijo	Salario Operador (fijo subutilización)	6,389	6,574	6,759	6,944	7,129	7,592	7,777	8,055	8,240	8,518	8,796	90,182
	Salarios: Ventas+Supervisión+Programa (fijo)	19,047	19,047	20,105	20,105	21,340	22,398	22,398	22,398	22,398	24,690	24,690	259,954
	Marketing y publicidad	2,725	2,806	2,888	2,973	3,061	3,244	3,340	3,438	3,540	3,644	3,752	38,562
	Capacitación, I+D	1,363	1,403	1,444	1,487	1,530	1,622	1,670	1,719	1,770	1,822	1,876	19,281
	Gastos administrativos	18,587	18,587	18,587	18,587	18,587	18,587	18,587	18,587	18,587	18,587	18,587	223,047
EBITDA		34,925	37,084	38,294	40,677	41,941	45,479	48,349	50,585	53,721	53,939	56,593	545,380

⁸⁵ Fuente: Elaboración del autor.

Proyección de ventas Año 5		Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	Total
Número de Operadores		95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
Capacidad instalada venta		85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	
Efectividad operativo para conseguir Var. Ingresos		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		202,594	202,594	202,594	202,594	202,594	202,594	202,594	202,594	202,594	202,594	202,594	2,431,130
Costo de venta	Salario Operador (fijo)	53,831	53,831	53,831	53,831	53,831	53,831	53,831	53,831	53,831	53,831	53,831	645,974
	Salario Operador (var.)	10,766	10,766	10,766	10,766	10,766	10,766	10,766	10,766	10,766	10,766	10,766	129,195
	Salario Supervisor (var.)	3,076	3,076	3,076	3,076	3,076	3,076	3,076	3,076	3,076	3,076	3,076	36,913
	Tecnología y comunicaciones	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	1,353	16,242
	Comisiones por venta	10,130	10,130	10,130	10,130	10,130	10,130	10,130	10,130	10,130	10,130	10,130	121,557
	Salario Operador (fijo subutilización)	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	113,995
	Salarios: Ventas+Supervisión+Programa (fijo)	23,999	23,999	23,999	23,999	23,999	23,999	23,999	23,999	23,999	23,999	23,999	287,988
	Marketing y publicidad	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052	4,052	48,623
	Capacitación, I+D	2,026	2,026	2,026	2,026	2,026	2,026	2,026	2,026	2,026	2,026	2,026	24,311
	Gastos administrativos	22,305	22,305	22,305	22,305	22,305	22,305	22,305	22,305	22,305	22,305	22,305	267,656
EBITDA	61,556	61,556	61,556	61,556	61,556	61,556	61,556	61,556	61,556	61,556	61,556	738,677	

Bibliografía

-
- ⁱ www.experian.es. Hay 5 pasos para ser ágiles en marketing.
- ⁱⁱ Banco Central del Ecuador. Julio de 2013. Estadísticas Macroeconómicas.
- ⁱⁱⁱ Banco Central del Ecuador. Junio de 2013. Reporte del Índice de Confianza del Consumidor ICC-BCE No. 43.
- ^{iv} Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC. Año 2013. Estadísticas, información actualizada a Junio 2013. Uso de nuevas tecnologías TIC's reporte 2012. Censo empresarial 2010. Directorio de empresas 2009.
- ^v Michael E. Porter. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- ^{vi} www.trendwatching.com. 2013. Estudio "10 TENDENCIAS PARA el 2013".
- ^{vii} www.izo.es. 2013. Estudio "La excepción latina en Internet". Estudio "twitter engage Colombia 2011". Estudio "La atención del cliente en España".
- ^{viii} www.internetworldstats.com. 2013. Latin American Internet Usage Statistics.
- ^{ix} Burson-Marsteller. 2013. Estudio "Latin América Social Media Check-up 2013".
- ^x Congreso CALA de Contact Center y BPO. Junio 2011. Tendencias Regionales de la Industria de los Call Centers.
- ^{xi} Superintendencia de Compañías. 2013. Ranking empresarial año 2011.
- ^{xii} SRI. 2013. Top 500 empresas año 2011.
- ^{xiii} Alexander Osterwalder, Yves Pigneur Business. 2009. Model Generation.
- ^{xiv} Jose Aulestia. El Diseño de la Oferta.
- ^{xv} Daniel Susaeta. 2009. Calculo de la Capacidad de un Proceso.

^{xvi} Robert J. Dola. 2000. Marketing Integrado de Comunicación. Harvard Business School.

^{xvii} Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha, Sally E. Lorimer. Building a Winning Sales Force - The Dimensions and Drivers of a Winning Sales Force.

^{xviii} Gabriel Rovayo Vera. 2010. Finanzas para Directivos.

^{xix} Aswath Damodaran . 2013. Betas by Sector - http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

^{xx} PMI – Project Management Institute. 2008. PMBOK Cuarta Edición – Capítulo 11. Gestión de los Riesgos del Proyecto.
