

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de Negocio para implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio de Call Center de la empresa GLOBAL SERVICE S.A. para Pymes en la ciudad de Guayaquil en el año 2019

AUTOR:

Buendía García, Daniel Iván

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, DBA(c)

Guayaquil, Ecuador

19 de Septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Buendía García, Daniel Iván**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____
Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, DBA(c)

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Loor Ávila, Beatriz Annabell, Ph.D.

Guayaquil, a los 19 del mes de Septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Buendia García, Daniel Iván**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio para implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio de Call Center de la empresa GLOBAL SERVICE S.A. para Pymes en la ciudad de Guayaquil en el año 2019**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Buendia García, Daniel Iván



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, **Buendia García, Daniel Iván**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio para implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio de Call Center de la empresa GLOBAL SERVICE S.A. para Pymes en la ciudad de Guayaquil en el año 2019**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR:

f. _____
Buendia García, Daniel Iván

ESPACIO PARA REPORTE URKUND

Documento **DANIEL BUENDIA 2018_FINAL.docx (041138698)**

Presentado 2018-09-04 11:36 (-05:00)

Presentado por Maximiliano Bolívar Pérez Cepeda (maximiliano.perez@ucuzg.edu.ec)

Recibido maximiliano.perez.uceg@analisis.urkund.com

0% de estas 79 páginas se componen de texto presente en 0 fuentes.

| Lista de fuentes | Bloques |
|---|-----------|
| Enlace/nombre de archivo | Categoría |
| Capitulos I - II - informe - BUENDIA.docx | |
| BOBADOCTRABAJO TITULACION ESTEBAN SAUCHEZ.docx | |
| RAISA BEJARAN03.docx | |
| RAISA BEJARAN03 (3).docx | |
| http://preentendimientosea.sduco.repositorio.iniciopibol.com/bitstream/handle/10611/10611 | |

f-----

Buendía García, Daniel Ivan) ESPACIO PARA REPORTE URKUND

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mi familia y amigos, pues gracias a ellos y sus palabras de aliento logré el día de hoy alcanzar un meta importante, por lo que me siento orgulloso de haber alcanzado este hito. Agradezco a cada docente por el aporte durante este proceso de formación y en especial a la Lic. Magaly Garcés y al Ing. Maximiliano Pérez por su pasión y dedicación durante este proceso de titulación.

Me llevo anécdotas, aprendizajes, compañeros, amigos y maestros quienes durante todos estos años me inspiraron a dar lo mejor de mí para así superar mis límites y enriquecerme de manera personal y profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, hermanos, abuelos por parte de padre quienes desde donde sea que se encuentren me supieron guiar y me sirven día a día como un ejemplo de superación, así también a mis abuelos por parte de madre quienes asertivamente supieron alentarme para no desistir y culminar este proceso.

Principalmente lo dedico al motor de mi vida, mi hijo pues me inspira a continuar día a día dando lo mejor de

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mi familia y amigos, pues gracias a ellos y sus palabras de aliento logro el día de hoy alcanzar un meta importante, por no decir la más importante en mi vida, así también agradezco a cada docente por el aporte durante este proceso de formación y en especial a la Lic. Magaly Garcés y el Ing. Maximiliano Pérez por su pasión y dedicación durante este proceso de titulación.

Me llevo anécdotas, aprendizajes, compañeros, amigos y maestros quienes durante todos estos años me inspiraron a dar lo mejor de mí para así superar mis límites y enriquecerme de manera personal y profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, hermanos, abuelos por parte de padre quienes desde donde sea que se encuentren me supieron guiar y me sirven día a día como un ejemplo de superación, así también a mis abuelos por parte de madre quienes asertivamente supieron alentarme para no desistir y culminar este proceso.

Principalmente lo dedico al motor de mi vida, mi hijo pues me inspira a continuar día a día dando lo mejor de mi buscado superar mis propios límites para alcanzar mis metas y así demostrarle con hechos que los sueños se pueden alcanzar con pasión, disciplina y conocimiento.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. BEATRIZ LOOR ÁVILA, Ph.D

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lic. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc.

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

Ing. CÉSAR ANDRADE VITERI, MBA.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, DBA(c)

TUTOR

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| Contenido | |
| AGRADECIMIENTO | V |
| DEDICATORIA | VI |
| TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN | VII |
| CALIFICACIÓN..... | VIII |
| ÍNDICE..... | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIV |
| RESUMEN | XX |
| ABSTRACT..... | XXI |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 3 |
| OBJETIVO GENERAL | 5 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 5 |
| LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| CAPÍTULO I..... | 7 |
| DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 7 |
| Actividad de la empresa | 7 |
| 1.2. Misión, visión | 8 |
| 1.3. Descripción del producto o servicio | 8 |
| Portafolio de servicios. | 9 |
| CAPÍTULO II..... | 11 |

| | |
|--|----|
| ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA..... | 11 |
| 2.1. Población, muestra..... | 11 |
| 2.2. Selección del método muestral | 12 |
| 2.3. Técnicas de recolección de datos | 12 |
| 2.4. Presentación de los resultados | 13 |
| 2.5. Análisis e interpretación de los resultados | 22 |
| 2.6. Análisis externo | 24 |
| 2.6.1. Análisis Pesta | 24 |
| 2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado..... | 34 |
| 2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter | 38 |
| 2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global..... | 41 |
| 2.6.5. Mercado meta | 42 |
| 2.6.6. Perfil del consumidor | 42 |
| 2.7. Análisis interno | 44 |
| 2.7.1 Cadena de valor | 44 |
| 2.7.2. Benchmarking | 46 |
| 2.8. Diagnostico..... | 48 |
| 2.8.1. Análisis DAFO | 48 |
| 2.8.2. Análisis CAME | 50 |
| 2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff..... | 51 |
| 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos | 53 |
| 2.8.5. Conclusiones | 54 |
| CAPÍTULO III..... | 56 |

| | |
|---|----|
| PLAN ESTRATÉGICO..... | 56 |
| 3.1. Objetivos Comerciales..... | 56 |
| OBJETIVO COMERCIAL..... | 56 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 56 |
| 3.2. Plan comercial y de marketing..... | 56 |
| 3.2.1. Estrategias de ventas..... | 56 |
| 3.3. Función de la Dirección de Ventas | 57 |
| 3.4. Organización de la Estructura de Ventas..... | 58 |
| 3.5. Previsiones y cuotas de venta | 59 |
| 3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones | 59 |
| 3.5.2. Procedimiento para las provisiones | 60 |
| 3.5.3. Métodos de previsión de ventas..... | 61 |
| 3.5.4. Cuotas de venta | 62 |
| 3.5.6. Presupuestos de Ventas | 64 |
| 3.6 Organización del territorio y de las rutas..... | 65 |
| 3.6.1. Establecimiento de los territorios..... | 65 |
| 3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios..... | 66 |
| 3.6.3. Construcción de rutas..... | 67 |
| 3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta..... | 67 |
| 3.7. Realización de las Estrategias de Venta..... | 68 |
| 3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación..... | 68 |
| 3.8. Remuneración de los vendedores | 69 |

| | |
|---|----|
| 3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos | 69 |
| 3.8.2. Sistemas mixtos | 70 |
| 3.9. Control de ventas y de vendedores | 71 |
| 3.9.1. Control del volumen de ventas | 74 |
| 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta | 74 |
| 3.9.3. Evaluación de vendedores | 75 |
| 3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas | 76 |
| 3.10. Ventas especiales..... | 76 |
| 3.11. Marketing mix..... | 76 |
| 3.11.1. Producto..... | 76 |
| 3.11.2. Precio | 77 |
| 3.11.3 Plaza | 77 |
| 3.11.4. Promoción | 77 |
| CAPÍTULO IV..... | 79 |
| ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO | 79 |
| 4.1. Hipótesis de partida..... | 79 |
| 4.1.1 Capital inicial | 79 |
| 4.1.2 Política de financiamiento | 80 |
| 4.1.3 Costo de Capital..... | 80 |
| 4.1.4 Impuestos..... | 81 |
| 4.2 Presupuesto de Ingresos | 81 |
| 4.2.1 Volúmenes | 81 |
| 4.2.2 Precios | 82 |

| | | |
|-----------------------------|---|----|
| 4.2.3 | Ventas esperadas | 82 |
| 4.3 | Presupuesto de Costos..... | 83 |
| 4.3.1 | Mano de Obra Directa..... | 83 |
| 4.3.2 | Costos Indirectos de Fabricación | 83 |
| 4.3.3 | Costos esperados | 84 |
| 4.4 | Análisis de Punto de Equilibrio | 84 |
| 4.5 | Presupuesto de Gastos | 85 |
| 4.6 | Factibilidad financiera | 86 |
| 4.6.1 | Análisis de ratios | 86 |
| 4.6.2 | Valoración del plan de negocios..... | 87 |
| 4.6.3 | Análisis de sensibilidad | 88 |
| 4.7.1 | Cuadro de mando integral | 89 |
| 4.7.2 | Planes de contingencia..... | 90 |
| CAPITULO V..... | | 91 |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL..... | | 91 |
| 5.1 | Base Legal | 91 |
| 5.2 | Medio Ambiente | 91 |
| 5.3 | Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir | 92 |
| 5.4 | Política de responsabilidad corporativa | 92 |
| CONCLUSIONES | | 94 |
| REFERENCIAS | | 95 |
| GLOSARIO | | 97 |
| ANEXOS..... | | 98 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Micro y PYMES de Guayaquil..... | 11 |
| Tabla 2 Muestra..... | 12 |
| Tabla 3 Distribución de encuestas..... | 13 |
| Tabla 4 Personal de venta..... | 14 |
| Tabla 5 Cantidad de personas que trabajan..... | 15 |
| Tabla 6 Posee una línea de atención telefónica..... | 15 |
| Tabla 7 Interés en servicio..... | 16 |
| Tabla 8 Cantidad de personas que atiende..... | 17 |
| Tabla 9 Preferencia de atención de call center..... | 18 |
| Tabla 10 Motivos porqué no desea el call center..... | 18 |
| Tabla 11 Preferencia de call center..... | 19 |
| Tabla 12 Valor agregado que requiere..... | 20 |
| Tabla 13 Cuenta con asistente administrativo..... | 21 |
| Tabla 14 Utiliza agenda para visitar a clientes..... | 22 |
| Tabla 15 Resumen resultado de la encuesta..... | 23 |
| Tabla 16 PESTA..... | 33 |
| Tabla 17 Análisis de la competencia..... | 40 |
| Tabla 18 Cálculo de la demanda global..... | 41 |
| Tabla 19 Perfil del consumidor..... | 43 |
| Tabla 20 Benchmarking..... | 47 |

| | |
|--|----|
| Tabla 21 Factores Internos BPO..... | 48 |
| Tabla 22 Factor Externo | 49 |
| Tabla 23 CAME..... | 50 |
| Tabla 24 Análisis general de los resultados mercado..... | 55 |
| Tabla 25 Principales responsabilidades..... | 58 |
| Tabla 26 Dimensionamiento de mercado | 59 |
| Tabla 27 Crecimiento de efectividad de incremento trimestral | 59 |
| Tabla 28 Dimensionamiento | 60 |
| Tabla 29 Asesores a contratar por trimestre..... | 60 |
| Tabla 30 Dimensionamiento de visitas mensuales | 61 |
| Tabla 31 Crecimiento Primer semestre..... | 61 |
| Tabla 32 Crecimiento segundo semestre | 62 |
| Tabla 33 Proyección mensual de ventas | 63 |
| Tabla 34 Presupuesto de ventas | 64 |
| Tabla 35 Numero de Pymes por Segmento..... | 65 |
| Tabla 36 Pymes a priorizar | 66 |
| Tabla 37 Rangos de Capital | 66 |
| Tabla 38 Distribución de tiempos..... | 68 |
| Tabla 39 Dimensionamiento de visitas | 68 |
| Tabla 40 Formula..... | 69 |
| Tabla 41 Cálculo de sueldos y comisiones por plaza | 69 |
| Tabla 42 Remuneración variable Asesor Telefónico..... | 70 |
| Tabla 43 Remuneración variable Supervisor | 71 |

| | |
|--|----|
| Tabla 44 Control de Cumplimiento de Presupuesto..... | 71 |
| Tabla 45 Cuentas por sector..... | 71 |
| Tabla 46 Llamadas Recibidas por Cuenta o Pymes | 72 |
| Tabla 47 Calificaciones para Remuneración Variable | 72 |
| Tabla 48 Tiempo promedio de llamada..... | 73 |
| Tabla 49 Calidad..... | 73 |
| Tabla 50 Contactos por asesor | 74 |
| Tabla 51 Parámetros de Calidad | 75 |
| Tabla 52 Encuesta de Satisfacción..... | 75 |
| Tabla 53 Precios | 77 |
| Tabla 54 Estrategias de Posicionamiento..... | 78 |
| Tabla 55 Activos Fijos primer año..... | 79 |
| Tabla 56 Activos Fijos segundo año | 80 |
| Tabla 57 Inversiones..... | 80 |
| Tabla 58 Financiamiento..... | 80 |
| Tabla 59 Costo Promedio Ponderado Capital..... | 81 |
| Tabla 60 Impuestos | 81 |
| Tabla 61 Proyección de ventas..... | 82 |
| Tabla 62 Precios | 82 |
| Tabla 63 Venta esperada..... | 83 |
| Tabla 64 Mano de Obra Directa..... | 83 |
| Tabla 65 Costos Indirectos | 84 |
| Tabla 66 Costos Esperados..... | 84 |

| | |
|---|----|
| Tabla 67 Punto de equilibrio | 85 |
| Tabla 68 Gastos Operacionales..... | 85 |
| Tabla 69 Ratios..... | 86 |
| Tabla 70 Valoración del plan de Negocios..... | 87 |
| Tabla 71 Escenario Pesimista..... | 88 |
| Tabla 72 Escenario optimista..... | 89 |
| Tabla 73 Cuadro de mando | 90 |
| Tabla 74 Plan de Contingencia | 90 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Externalización de procesos de negocio,BPO | 2 |
| Figura 2 Logo Global Service..... | 7 |
| Figura 3 Portafolio de servicios Global Service | 9 |
| Figura 4 Proceso de análisis de encuestas | 13 |
| Figura 5 Personal de venta..... | 14 |
| Figura 6 Cantidad de personas que trabajan %..... | 15 |
| Figura 7 Línea de atención telefónica | 16 |
| Figura 8 Interés en servicio..... | 16 |
| Figura 9 Cantidad de personas que atiende | 17 |
| Figura 10 Preferencia de atención de call center..... | 18 |
| Figura 11 Motivos porque no desea el call center..... | 19 |
| Figura 12 Preferencia de call center | 20 |
| Figura 13 Valor agregado que requiere | 21 |
| Figura 14 Valor agregado que requiere | 21 |
| Figura 15 Utiliza agenda para visitar a clientes | 22 |
| Figura 16 Tasa de desempleo | 26 |
| Figura 17 Evolución del desempleo Tomado del INEC, 2017..... | 27 |
| Figura 18 PYMES por provincia..... | 28 |
| Figura 19 Uso de teléfono fijo y celular Tomado del INEC, 2017..... | 31 |
| Figura 20 Integración de servicios Tomado del INEC ,2017..... | 32 |
| Figura 21 Puntaje de trascendencia | 34 |

| | |
|---|----|
| Figura 22 Descripción BPO | 35 |
| Figura 23 Tamaños de la empresa del sector..... | 36 |
| Figura 24 PYMES por sector | 37 |
| Figura 25 Centro de contacto en Ecuador 2009 | 37 |
| Figura 26 Cinco fuerzas. Porter | 38 |
| Figura 27 Demanda Global..... | 41 |
| Figura 28 Mercado meta..... | 42 |
| Figura 29 Cadena de valor | 44 |
| Figura 30 Valor agregado | 46 |
| Figura 31 Benchmarkint..... | 47 |
| Figura 32. Factores internos | 48 |
| Figura 33. Factores internos | 49 |
| Figura 34 Matriz ANSOFF | 51 |
| Figura 35 Ciclo del producto | 52 |
| Figura 36. Mapa Estratégico de objetivos..... | 53 |
| Figura 37 Organigrama de ventas | 58 |
| Figura 38 Proceso cualitativo de ventas | 62 |
| Figura 39 Monto a percibir por rango de cumplimiento..... | 73 |
| Figura 40 Rellamada..... | 74 |
| Figura 41 Balanced Scorcard..... | 76 |

RESUMEN

La empresa GLOBAL SERVICE S.A. es una empresa familiar, fundada en el año 2015, que nació del emprendimiento particular del Sr. David Moreno Figueroa en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa ahora se dedica a realizar ventas telefónicas vía Call Center, por este motivo el proyecto propone hacer uso de la capacidad instalada e implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio vía Call Center para cubrir las necesidades de atención en las empresas Pymes de la ciudad de Guayaquil. El estudio de mercado realizado a este segmento de empresas brindo como resultado un 75% de aceptación al uso de este servicio, pues como valor agregado se propone ofrecer el envío recurrente de estadísticas y requerimientos que presentan los clientes, capacitaciones programadas para su fuerza comercial, asesoría en sus procesos de atención y ventas y el incremento en el nivel de satisfacción del servicio brindado a sus clientes , pues serán atendidos por un equipo de asesores telefónicos especializados. Esta propuesta de valor busca generar un incremento en el volumen de facturación de Global Service de hasta \$20.000.

Palabras clave: Estadísticas, Productividad, Optimización, Servicio, Calidad.

ABSTRACT

The company GLOBAL SERVICE S.A. is a family business, founded in 2015, which was born from the private set out of Mr. David Moreno Figueroa in the city of Guayaquil. This company is now engaged in telephone sales by Call Center, for this reason the project proposes to make use of the installed capacity and implement the Business Process Outsourcing service by Call Center to cover the needs of attention in the SMEs of the city of Guayaquil. The market study conducted to this segment of companies resulted in a 75% acceptance of the use of this service, since as an added value it is proposed to offer the recurring shipment of statistics and requirements presented by customers, training scheduled for its commercial strength, advice on their processes of attention and sales and the increase in the level of satisfaction of the service provided to their customers, since they will be assisted by a team of specialized telephone consultants. This value proposition seeks to generate an increase in the turnover volume of Global Service of up to \$ 20,000.

Keywords: Statistics, Productivity, Optimization, Service, Quality.

INTRODUCCIÓN

Los modelos de negocios Business Process Outsourcing conocido por sus iniciales BPO que se refiere a la subcontratación de servicios a empresas externas para que realicen actividades que forman parte en el proceso del negocio, con la finalidad de reducir costos, ser eficientes y aumentar la productividad del negocio. El proceso de subcontratación de procesos de negocios o externalización de procesos de negocio (BPO) está dividido en tres ramas de acción de Voz, tradicional y tecnología. (Duque-Ceballos, González-Campo, & García-Solarte, 2014) (Ver figura 1).



Figura 1 Externalización de procesos de negocio, BPO

JUSTIFICACIÓN

La justificación del Plan de Negocio radica en proporcionar un servicio adaptado a la actividad de cada una de las PYMES, de esta manera la Externalización de Procesos de Negocios permite crear una imagen favorable para las empresas que desean mejorar su servicio, marca y hasta su imagen, llegando a nuevos mercados y logrando aumentar así su presencia, ventas y resultados.

Las PYMES que adopten este servicio externo de servicio al cliente, logran sobresalir entre las demás, además proporcionarán beneficios internos como el ahorro de recursos, optimización de costos y podrán priorizar el servicio y/o producto que ofrecen. El Plus de Global Service es brindar un servicio personalizado con asesoramiento sobre la comercialización de sus servicios profesionales, lo cual es un beneficio que permitirá maximizar sus operaciones y concretar negociaciones exitosas con sus clientes.

Por medio de este servicio las PYMES crearán una imagen favorable entre sus similares en el mercado, además van a poder captar más clientes y concretar más ventas de las que pudiera conseguir en su gestión normal, promocionando por medio de herramientas de marketing su negocio de la forma más idónea para crear un performance comercial alineado con las estrategias de su negocio. Por lo tanto este tema se justifica en:

- Mejorar la imagen de la PYMES
- Reducir costos de recursos (humanos, tecnológicos, equipos) de las PYMES
- Conseguir incrementar las ventas.
- Generar un plus en el servicio que se ofrece las PYMES.

Si bien es cierto las PYMES representan el 97% de participación a nivel nacional, catalogada como pequeñas y micro de acuerdo con el informe de Estratificación y Participación de Empresas desarrollado por el Instituto

Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2015), conforman una parte importante en el país, siendo el comercio con el 37,8% a lo que mayormente se dedican. Para el desarrollo del Plan de Negocio se considera la participación de las PYMES que ofrecen servicios profesionales correspondiendo el 6,4%.

Las empresas constituidas consideran importante disponer de un área destinada al contacto directo con los clientes denominado “Servicio al cliente”, quien les brinda personalmente información respecto a las necesidades y consultas que tengan. Por medio de esta área, se establece una relación más directa entre el cliente y la empresa (uno a uno), creando lazos comerciales y hasta lograr la fidelidad en la mayoría de sus clientes.

Las empresas medianas y pequeñas no disponen de un área de Servicio al Cliente especializado y muchas veces el área de Recepción e inclusive de otras áreas se convierten en el nexo de comunicación entre el cliente y empresa cuando atienden llamadas, asumiendo una actividad que no les corresponde. Sin embargo no se encuentra especializado y carece de un protocolo comunicativo para abordar temas puntuales y obtener una entera satisfacción del cliente. Esto sin duda, las pone en desventaja a las PYMES si buscan sobresalir en el negocio que desarrollan.

Para las PYMES resulta una inversión importante contratar personas que se encarguen del área de Servicio al Cliente, por lo que al tomar la decisión de prescindir de esta área no va a contar con información importante para tomar decisiones como: número de clientes satisfechos e insatisfechos, cantidad de llamada atendidas, cantidad de llamadas recibidas, número de quejas, consultas de servicio, entre otros. Dicha información es importante para analizar cuantitativamente y cualitativamente para tomar decisiones sobre estrategias comerciales que deben tomar si lo que les interesa es seguir creciendo.

Se agrega adicionalmente que las empresas se diferencian de otra cuando el Doing Business es mucho más ágil ofreciendo facilidades e información oportuna, con lo cual los clientes llegarían a concretar negocios,

sin embargo, la falta de una correcta capacitación para atender a las PYMES les impide proyectar una imagen favorable para que el servicio profesional que ofrece marque la diferencia e incrementen sus ingresos.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan de Negocio para implementar el servicio de BPO de Call Center en el área de Servicio al Cliente para Pymes en la ciudad de Guayaquil para el año 2019

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar la empresa GLOBAL SERVICES, los servicios que ofrece y el segmento al cual dirige el producto de BPO Call Center de Servicio al cliente.
- Determinar las características del sector al cual se dirige el Plan de Negocio y su entorno para establecer estrategias.
- Desarrollar un plan estratégico comercial y de mercadeo para promocionar el BPO de Call Center para PYMES.
- Valorar la viabilidad financiera del proyecto con las nuevas ventas para las PYMES y las inversiones que se deben realizar.
- Evaluar los beneficios que aporta el servicio de BPO de Call Center para las PYMES

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación se enmarca en la siguiente línea de investigación:

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

Análisis: Se consideró esta línea debido al servicio intangible que este proyecto va a comercializar hacia las PYMES en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de incursionar con un servicio innovador para este segmento de negocios.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Actividad de la empresa



Figura 2 Logo Global Service

La empresa GLOBAL SERVICE S.A. es una empresa familiar, fundada en el año 2015, que nació del emprendimiento particular del Sr. David Moreno Figueroa en la ciudad de Guayaquil. Se dedica a la comercialización de seguros, y durante los años ha adquirido experiencia y ha logrado expandir su negocio hacia diversos canales de venta y servicio en la provincia del Guayas. Su negocio se encuentra ubicado en Manuel Galecio 1510 entre los Ríos y Esmeraldas, la experiencia adquirida en el canal de ventas y servicios por teléfonos permite que sus clientes confíen en el para implementar nuevos canales en sus organizaciones.

Este desarrollo le ha permitido contar con instalaciones que hoy en día cuentan con una capacidad de hasta 30 asesores telefónicos y un alcance diario de hasta 1800 llamadas, con turnos diarios de 4 horas, ideal para estudiantes y demás profesionales en etapa de formación. Por otra parte, en lo que respecta a la comercialización, realiza la gestión de forma particular buscando empresas de consumo masivo para comercializar sus productos vía por este canal.

Global Service cuenta con una posición o cargo de Analista de Mejora, quien monitorea las interacciones entrantes y salientes realizadas entre clientes y asesores telefónicos, esto con el objetivo de identificar oportunidades para luego aplicar procesos de formación y desarrollo

continuo a cada asesor según las necesidades identificadas durante el proceso.

Además cuenta con un sistema de administración de llamadas muy sencillo de operar y fácil de adaptar a las necesidades de cada cliente, lo cual permite al asesor telefónico adaptarse de forma inmediata a cualquier campaña o servicios.

1.2. Misión, visión

Misión

Brindar a nuestros clientes alternativas de atención que les permitan optimizar sus organizaciones y enfocar sus esfuerzos en el Core de sus negocios.

Visión

Ampliar la posición de nuestra empresa en el mercado ofreciendo soluciones al alcance de nuestros clientes, basados en estrategias de mejora continua para facilitar su crecimiento.

1.3. Descripción del producto o servicio

El Plan de Negocios propone incluir a las PYMES en los servicios que ofrece la empresa Global Service, tales como atención de canales de venta y servicio telefónicos y administración de cuentas; vale indicar que su centro de operación se encuentra localizado en la ciudad de Guayaquil, además; brinda soluciones integrales, mediante servicios adaptados y personalizados a las necesidades de los clientes. También; se ofrece el servicio de Contact Center Multicanal: Inbound & Outbound Call Center - BPO Call Center, vale definir Inbound como llamadas entrantes y outbound llamadas salientes.

Global Service tiene como actividad principal ofrecer servicios de Call center para otras empresas, es decir, se convierte en proveedor porque ofrece un servicio externalizado que permite ahorrar recursos a sus clientes, por medio de un trabajo

central con varios puestos de trabajo haciendo uso del teléfono como instrumento principal para recibir y emitir información por medio de llamadas (call) telefónicas.

Portafolio de servicios.



Figura 3 Portafolio de servicios Global Service



Call Center

Servicio de llamadas Inbound y Outbound ajustado a la necesidad de cada cliente.



Encuestas

Campañas de encuestas vía telefónicas según las necesidades de nuestros clientes



Agenda

Servicio complementario para el segmento pymes y profesional para llevar agendas y dar seguimiento a las citas y demás responsabilidades de nuestros clientes.



Calidad

Valor agregado que permite garantizar la calidad durante la interacción con los clientes.



Base de datos

Servicio complementario al proceso de atención vía call center que permite enriquecer las bases de datos de nuestros clientes.



Correo

Administración de cuentas corporativas o personas naturales con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes directos y robustecer la imagen corporativa.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

Para realizar la investigación se determinó como población las micro y Pymes de acuerdo con lo reportado por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, dentro de esta información de evidencia que para la ciudad de Guayaquil estas empresas suman 26.303 negocios, de los cuales se encuentran distribuidos en micro y Pymes de la siguiente manera (ver tabla 1): (Pimienta Lastra, 2000)

Tabla 1 *Micro y PYMES de Guayaquil*

| Detalle | Cantidad |
|----------------|-----------------|
| MICRO | 22.933 |
| PYMES | 3.370 |
| Total | 26.303 |

Tomado de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018

Con estos datos se procede a determinar la muestra de la población mediante el uso de la fórmula finita, porque la población es de pocos elementos a investigar, a continuación se desarrolla la fórmula:

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)26303}{0,0025(26303-1) + (0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

Tabla 2 Muestra

| FÓRMULA DE MUESTRA FINITA E INFINITA | | | |
|---|--------------|-----------------------------|-------------------|
| MUESTRA FINITA: | | | |
| z2 = | 3,8416 | PXQ= | 0,25 |
| P= | 0,5 | | 6575,75 |
| Q= | 0,5 | RESULTADO DE ARRIBA | 25261,4012 |
| N= | 26303 | | |
| E2= | 0,0025 | PXQXZ2 | 0,9604 |
| N-1= | 26302 | E2XN-1= | 65,755 |
| | | RESULTADO DE ABAJO | 66,7154 |
| | | RESULTADO DE MUESTRA | 379 |

$n = 379$ elementos

2.2. Selección del método muestral

Para la selección del método muestral, se eligió el método probabilístico aleatorio estratificado, porque, de acuerdo con Hernández, (2002) “se eligen las unidades al azar, pero previamente la población ha sido subdividida en estratos que el investigador define” (p.290). Por consiguiente, al conocer el número de elementos que se van a encuestar, se evidencia que cada elemento poblacional tiene la oportunidad de ser elegido para que aporte a la investigación.

2.3. Técnicas de recolección de datos

(Aigner, 2009) La técnica de recolección de datos para el presente plan de negocios consta de un instrumento que contiene 11 preguntas (ver anexo 1), la misma que presenta información cualitativa y cuantitativa sobre el mercado meta, para lo cual se diseñaron las preguntas para conocer la situación actual y cuáles son las necesidades en la atención a los clientes (ver figura 3).

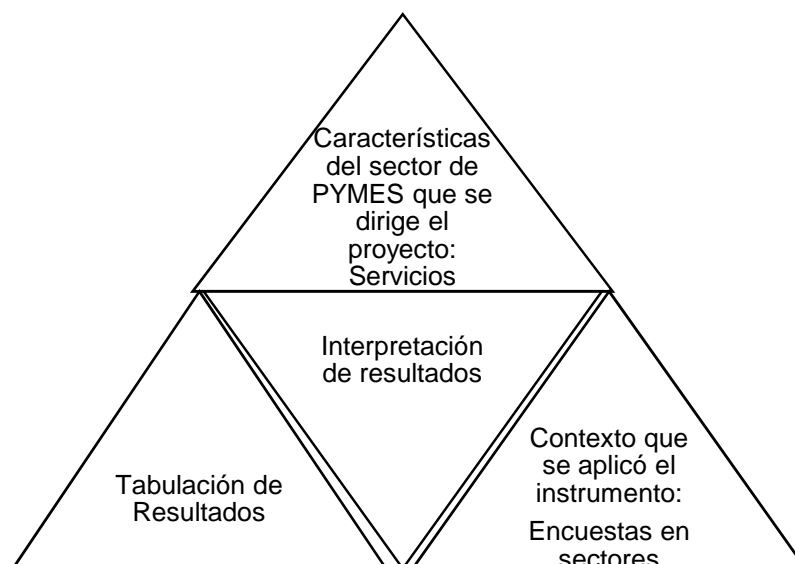


Figura 4 Proceso de análisis de encuestas

Posterior a la realización de las encuestas, también se utilizó la herramienta de Excel para cuantificar y proceder con la interpretación de los resultados encontrados, mismos que serán graficados y cuantificados.

2.4. Presentación de los resultados

Los resultados provienen de la encuesta que se realizó durante un fin de semana a 379 negocios en la ciudad de Guayaquil, distribuidos por zonas de la siguiente manera (ver tabla 3):

Tabla 3 *Distribución de encuestas*

| Sector | Cantidad | % | Muestra distribuida |
|---------------|-----------------|----------|----------------------------|
| Norte | 20.897 | 79,45% | 301 |
| Centro | 363 | 1,38% | 5 |
| Sur | 5.043 | 19,17% | 73 |
| Total | 26.303 | 100,00% | 379 |

Pregunta 1:

Que canal utiliza para ofrecer servicio a sus clientes? (Ver tabla 4)

Tabla 4 *Personal de venta*

| Categoría | Número |
|----------------------------|---------------|
| Su fuerza de ventas | 186 |
| Departamento especializado | 57 |
| Vía telefónica | 136 |
| Total | 379 |

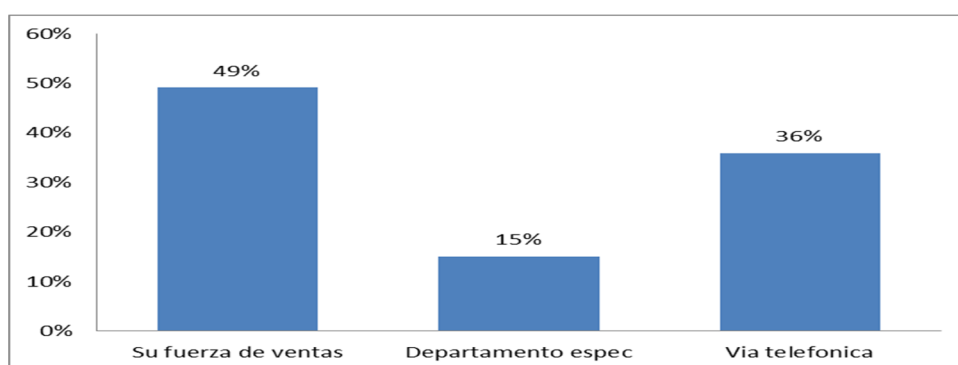


Figura 5 *Personal de venta*

Se evidencia que apenas el 15% de los encuestados poseen un departamento específico para brindar atención a sus clientes, además se identifica un gran oportunidad debido a que el 49% de ellos brindan atención sus clientes mediante su misma fuerza comercial, lo cual permite a Global Service apalancar la propuesta.

Pregunta 2:

Cuántas personas tiene en estas áreas (Ver tabla 5)

Tabla 5 Cantidad de personas que trabajan

| Respuestas y Porcentajes | | | | |
|----------------------------|------------|--------------|-----------|-------|
| Categoría | menos de 5 | entre 5 a 10 | más de 10 | Suman |
| Servicio al cliente | 215 (57%) | 164 (43%) | | 379 |
| Ventas | 56 (15%) | 214 (56%) | 109 (29%) | 379 |
| Total | 271 (72%) | 378 (100%) | 109 (29%) | |

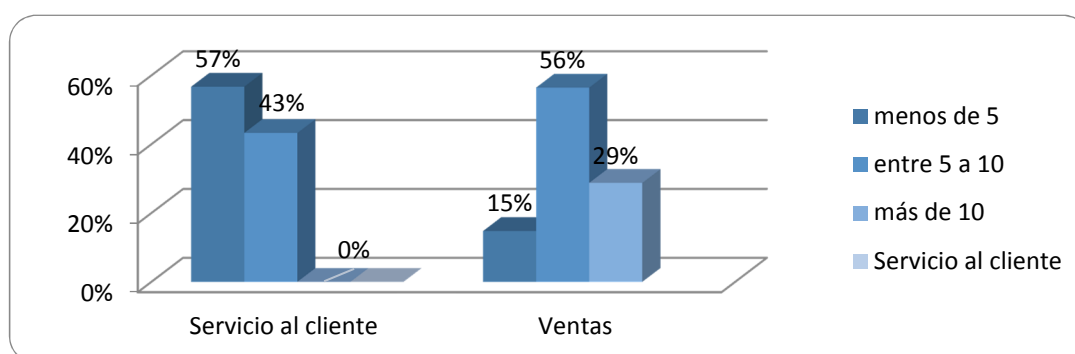


Figura 6 Cantidad de personas que trabajan %

Se evidencia que en las Pymes el 57% no posee más de 5 personas para brindar atención a sus clientes, lo cual permitiría captar este universo de personas y brindar el servicio de forma centralizada desde Global Service.

Pregunta 3:

Posee una línea de atención a sus clientes (Ver tabla 6)

Tabla 6 Posee una línea de atención telefónica

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 237 | 63% |
| No | 142 | 37% |
| Suman | 379 | 100% |



Figura 7 Línea de atención telefónica

En esta pregunta se distribuyeron entre las dos opciones, encontrándose en el grupo de las respuestas afirmativas la mayor proporción con el 63% que si poseen una línea de atención a clientes, este universo facilitaría la comercialización del servicio ya que las empresas poseen un canal ya establecido para atender a sus usuarios.

Pregunta 4:

Le gustaría contar con este servicio para sus clientes. (Ver tabla 7)

Tabla 7 Interés en servicio

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 379 | 100% |
| No | | |
| Suman | 379 | 100% |

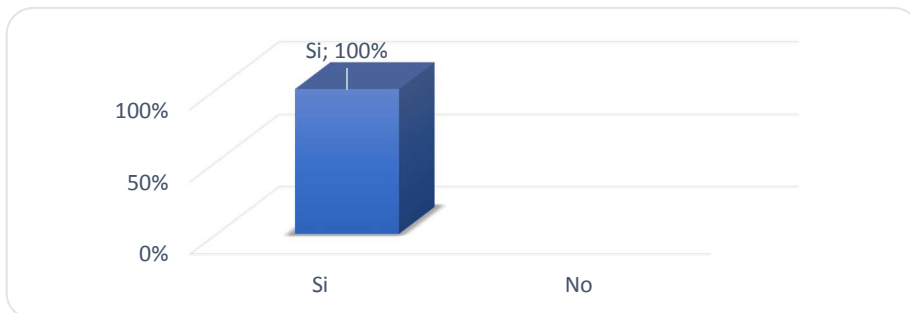


Figura 8 Interés en servicio

En consecuencia de la pregunta anterior, las personas encuestadas que no tienen este servicio, manifiestan en su totalidad que están interesados en adquirir estos servicios para sus negocios.

Pregunta 5:

Cuántas personas se encuentra atendiendo este canal telefónico (Ver tabla 8)

Tabla 8 Cantidad de personas que atiende

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| menos de 5 | 284 | 90% |
| entre 5 a 10 | 95 | 10% |
| más de 10 | | 0% |
| Suman | 379 | 100% |

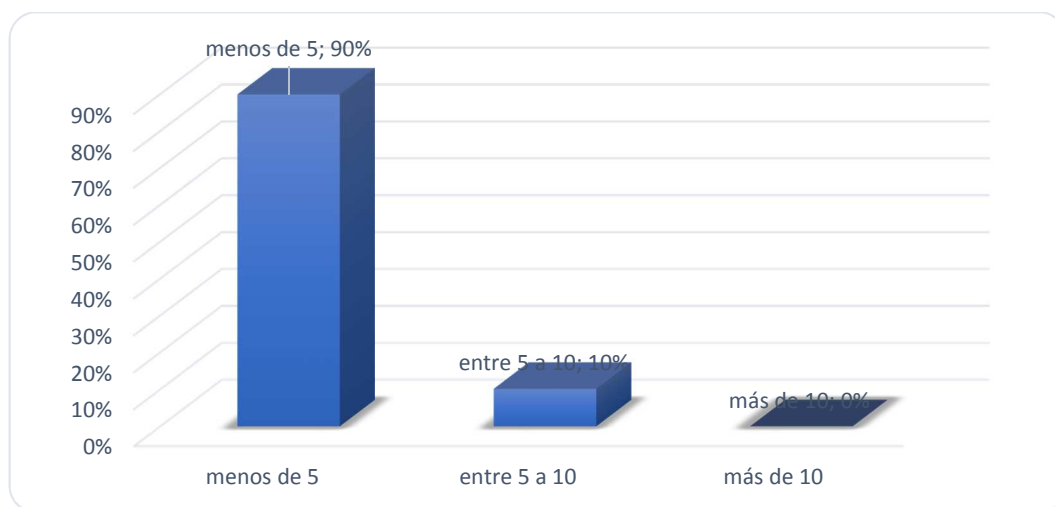


Figura 9 Cantidad de personas que atiende

En esta pregunta se evidenció que el 90% de las empresas no poseen más de 5 personas atendiendo el canal de servicio, lo cual brinda mayor claridad del universo potencial de recursos a optimizar en las empresas y centralizar en el BPO.

Pregunta 6:

Le gustaría que este servicio lo atienda un Call Center. (Ver tabla 9)

Tabla 9 Preferencia de atención de call center

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 283 | 75% |
| No | 96 | 25% |
| Suman | 379 | 100% |

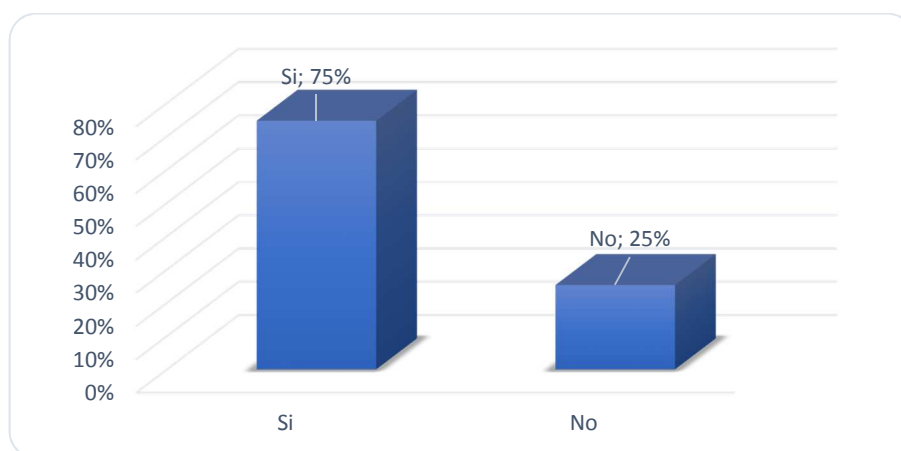


Figura 10 Preferencia de atención de call center

Esta pregunta se definió para conocer si están interesados en adquirir el servicio del call center externo, y para aquellos que disponen de atención telefónica en sus negocios, si están dispuestos a trasladar el servicio a un tercero, para lo cual manifestaron afirmativamente con el 75%.

Pregunta 7:

Porque no desea que un call center atienda a sus clientes (Ver tabla 10)

Tabla 10 Motivos por qué no desea el call center

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|
| Desconocimiento | 44 | 16% |
| Desconfianza al proceso | 29 | 10% |
| Costos | 15 | 5% |
| Autonomía en el proceso | 8 | 3% |
| Suman | 96 | 35% |

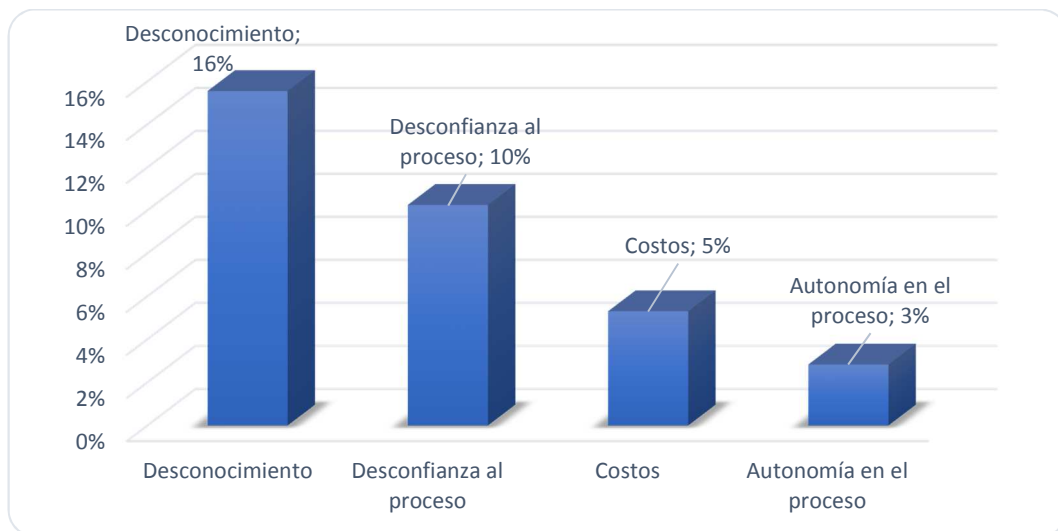


Figura 11 Motivos porque no desea el call center

Únicamente 96 empresas respondieron que no desean trasladar esta área a un agente externo principalmente por desconocimiento, también indicaron que desconfían que no se realice un proceso correcto, de acuerdo con sus análisis es más costoso que tenerlos adentro.

Pregunta 8:

Conoce usted alguna empresa que brinde el servicio de call center (Ver tabla 11)

Tabla 11 *Preferencia de call center*

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| ACC | 208 | 55% |
| Gea | 126 | 33% |
| Sinergia CC | 39 | 10% |
| No conoce | 6 | 2% |
| Suman | 379 | 100% |

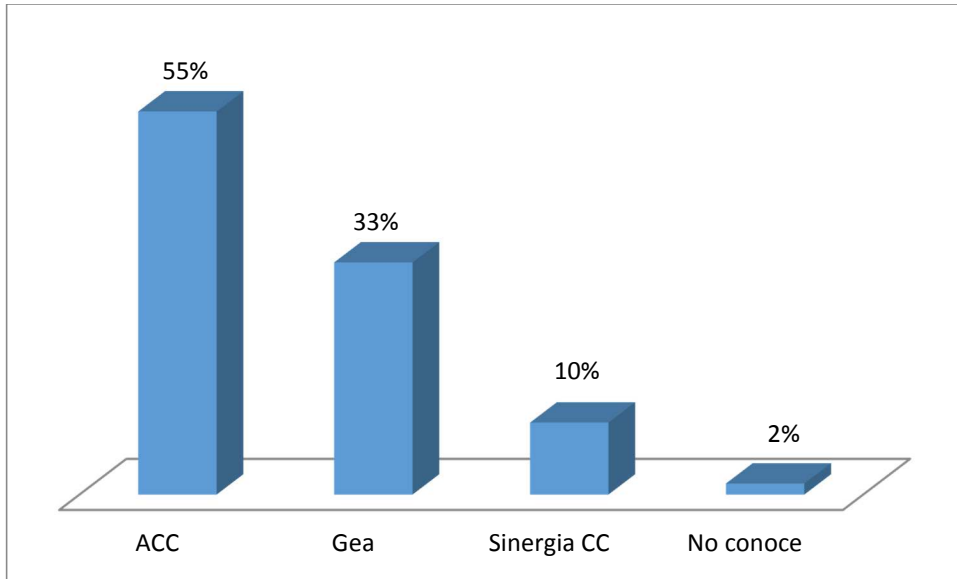


Figura 12 Preferencia de call center

Se evidencia que el 55% de los encuestados recuerda a ACC como principal proveedor de servicios de Call Center, seguido de Gea con un 33%.

Pregunta 9:

Si contrataría este servicio que valor agregado le gustaría recibir (Ver tabla 12)

Tabla 12 Valor agregado que requiere

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Capacitaciones | 117 | 31% |
| Recibir estadísticas sobre los requerimientos de sus clientes | 163 | 43% |
| Asesoría en proyectos y procesos | 99 | 26% |
| Suman | 374 | 100% |

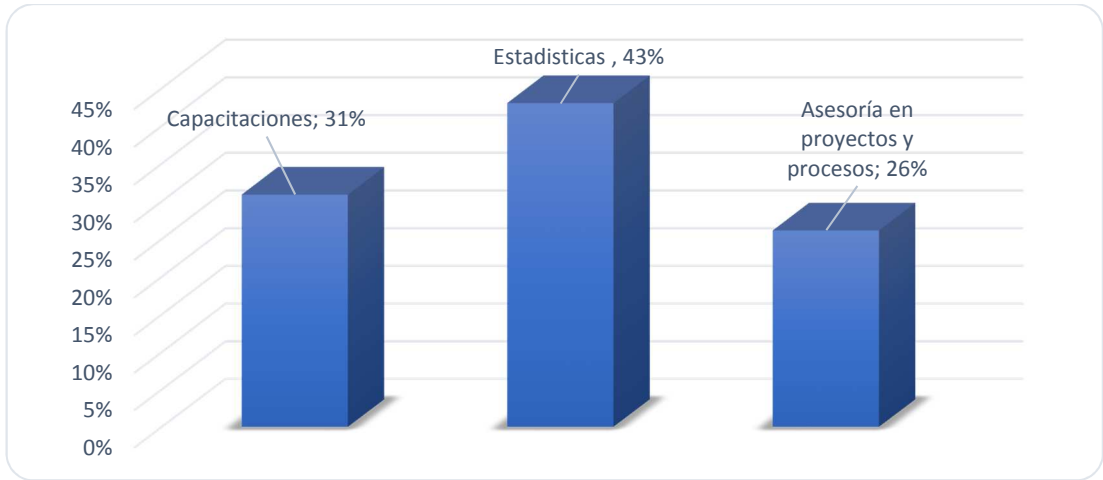


Figura 13 Valor agregado que requiere

Las personas encuestadas manifiestan que si tuvieran este servicio tercerizado lo que buscan de forma adicional es que se actualicen las bases para atraer a más clientes, le continúan las capacitaciones sobre el servicio que se ofrece y en último lugar la asesoría en proyectos y procesos con el 26%.

Pregunta 10:

Usted cuenta con asistente administrativa o secretaria (Ver tabla 13).

Tabla 13 Cuenta con asistente administrativo

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 288 | 76% |
| No | 103 | 27% |
| Suman | 379 | 100% |

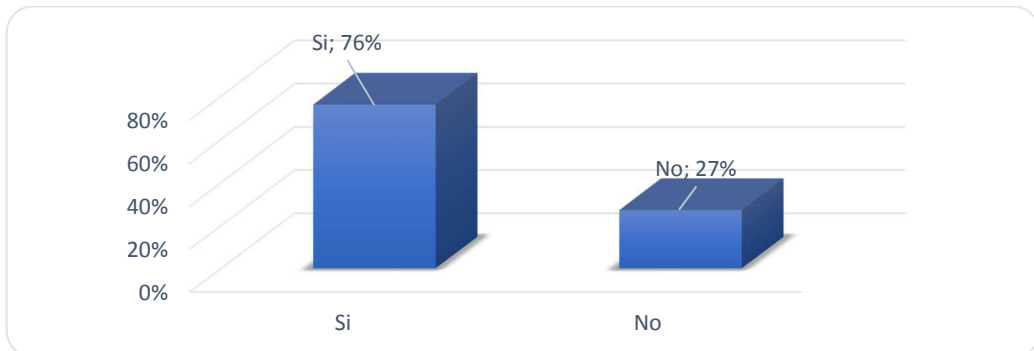


Figura 14 Valor agregado que requiere

Como consulta adicional se desea saber si disponen de una persona que actualice la información de su oficina, y manifestaron afirmativamente con el 76%, y el 27% no disponen de secretarias administrativas por el momento.

Pregunta 11:

Administra la visita a sus clientes mediante una agenda (Ver tabla 13)

Tabla 14 *Utiliza agenda para visitar a clientes*

| Categoría | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 327 | 86% |
| No | 52 | 14% |
| Suman | 379 | 100% |

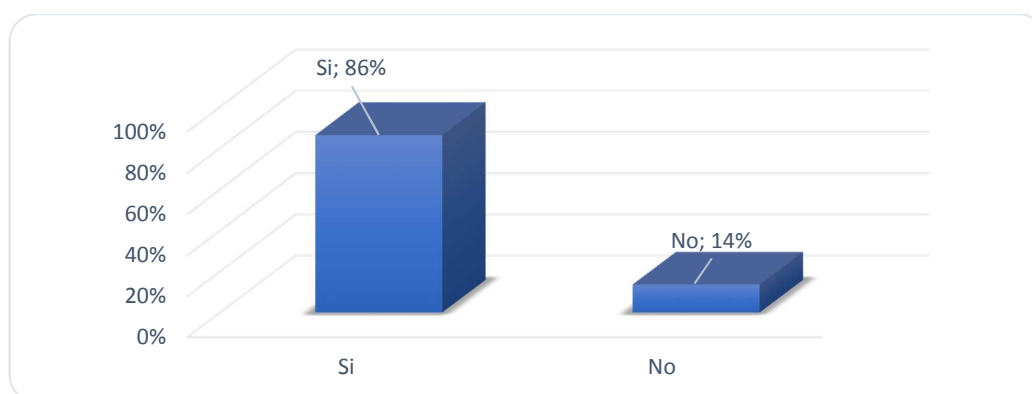


Figura 15 Utiliza agenda para visitar a clientes

Respecto de la actividad que realizan precisan llevar una agenda para sus reuniones y actividades, por lo tanto no todos los encuestados disponen de esta herramienta de organización, solo el 86% indicó con si cuenta con la agenda para coordinar actividades.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Se realizó una tabla general de las encuestas para identificar rápidamente los resultados positivos que favorecen a este plan de proyecto, por lo que se puede apreciar en la tabla a continuación y determinar que la

empresa cuenta con oportunidades para poder colocar el servicio en este segmento de negocios, principalmente a las que respondieron afirmativamente de 283 elementos.

Adicionalmente se ofrece servicios por medio del call center para la organización de agendas de profesionales que desean incorporarse en el proyecto, correspondiente a 327 elementos.

Algunos de los entrevistados manifestaron que si se encuentran interesados en el servicio tercerizado porque carecen de flujo para contratar a una persona que atienda su negocio directamente, por lo que este servicio les parece innovador. (Ver tabla 15)

Tabla 15 *Resumen resultado de la encuesta*

| Encuesta de diagnóstico | | Si | No |
|--------------------------------|---|-----------|-----------|
| P1 | Tiene vendedores o asesores de atención al cliente | 379 | |
| P3 | Posee una línea de atención a sus clientes | 237 | 142 |
| P4 | Le gustaría contar con este servicio para sus clientes | 142 | |
| P6 | Le gustaría que este servicio lo atienda un Call Center externo | 283 | 96 |
| P10 | Usted cuenta con asistente administrativa o secretaria | 288 | 103 |
| P11 | Administra la visita a sus clientes mediante una agenda | 327 | 52 |

| Encuesta de diagnostico | | menos de 5 | entre 5 a 10 | más de 10 |
|--------------------------------|---|-------------------|---------------------|------------------|
| P2 | Cuántas personas tiene en área de venta y Servicio al cliente | 271 | 378 | 109 |
| P5 | Cuántas personas está atendiendo este canal telefónico | 213 | 24 | |

2.6. Análisis externo

2.6.1. Análisis Pesta

Según Alana Champan, Pesta es una herramienta de medición de negocios y está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PEST funciona como un marco para analizar una situación es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. («Manual-DOFA.pdf», s. f.)

Político

- **Plan Nacional de desarrollo**

Anteriormente conocido como Plan Nacional del Buen vivir, el mismo que fue creado para mejorar la calidad de vida y desarrollo del país, garantizando una vida digna con iguales oportunidades para todos. Mediante el aprovechamiento de los recursos para beneficio de la sociedad impulsando nuevos canales de producción y comercialización de productos y/o servicios.

La Constitución de la República de Ecuador (2008) sirve de guía para la construcción del presente Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021), que busca cumplir con el mandato de “planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir” (CE, 2008. art. 3, núm.5).

El proyecto hace énfasis al objetivo 5 del eje 2 que trata sobre “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria Estabilidad política” El mismo que trata sobre la generación de empleos por medio de incentivos para

emprendimientos para fortalecer el impulso a negocios que beneficien a la economía del país.

Como es el caso del tema propuesto, porque fomentará puestos de trabajo, fortalecerá el comercio mediante la oferta telefónica de los servicios a la sociedad. "Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas." (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, p.82.).

- **Estabilidad política**

Se incluyó este punto en el factor político porque se desea destacar que por más de diez años, el país se ha mantenido en su línea democrática de elegir al presidente para que ejecute en el periodo de cuatro años.

Por medio de la estabilidad proyectada al mundo, la reacción es que nuevos inversionistas extranjeros deseen llegar hacer negocios, instalar fábricas, entre otras actividades que beneficien al país, por lo tanto, las políticas claras y la estabilidad política, brinda atracción y seguridad para quien piensa en invertir en Ecuador.

Ecuador se encuentra en una fase de estabilización financiera para reducir su enorme déficit y reafirmar en 2018 el crecimiento del año pasado antes de pedir la confianza de los grandes inversores privados. La Ley de Reactivación económica aprobada prevé en ese sentido una dosis de "oxígeno a los mayores generadores de empleo en el sector privado". (De La Torre, 2018)

- **Impulso de desarrollo empresarial**

Mediante el código orgánico de la producción tiene como objetivo regular el proceso productivo, la etapa de comercialización, consumo etc.

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor

agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, y sostenible con el cuidado de la naturaleza. (R.O.Artículo 3)

También se destaca en este punto el respaldo del gobierno para los emprendimientos mediante la simplificación de trámites que deben de realizar los emprendedores y que genera gastos excesivos además del tiempo que debe esperar mientras transcurre su trámite.

Económico

- **Tasa de desempleo**

Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país existen 338 577 personas en el desempleo. De estas, el 38,9% tiene entre 15 y 24 años de edad. El subempleo es el que ha crecido al cierre del 2018, esto se debe a negocios particulares creados para potencializar habilidades, cuando ocurre el desempleo.

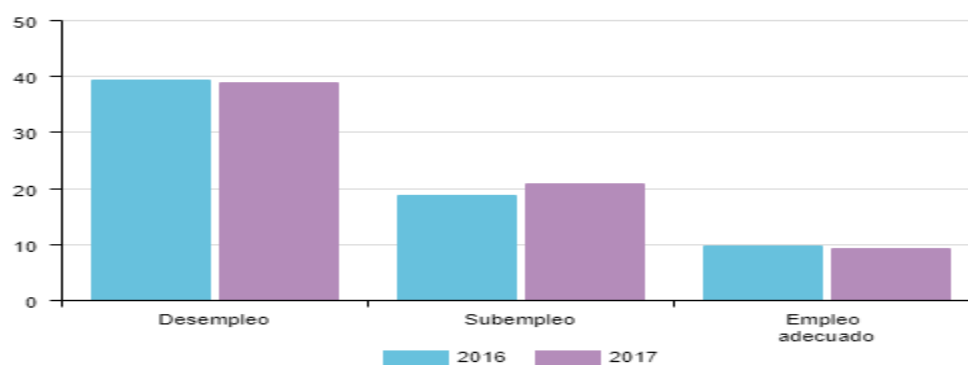


Figura 16 Tasa de desempleo

Tomado del INEC (2017)

El desempleo se impacta notablemente en el sector productivo porque los costos de las empresas superan los precios que están a la baja y muchas empresas tienen pocas posibilidades de reducir costos. Así, con

precios a la baja, las empresas tienen dos posibilidades: o generan desempleo o cierran. (Chacón 2017)

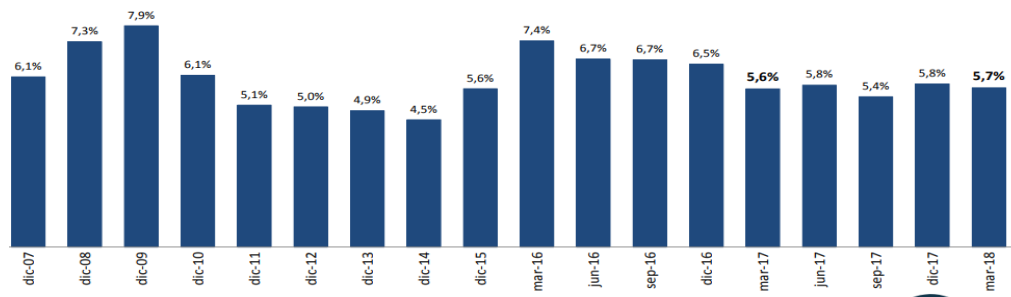
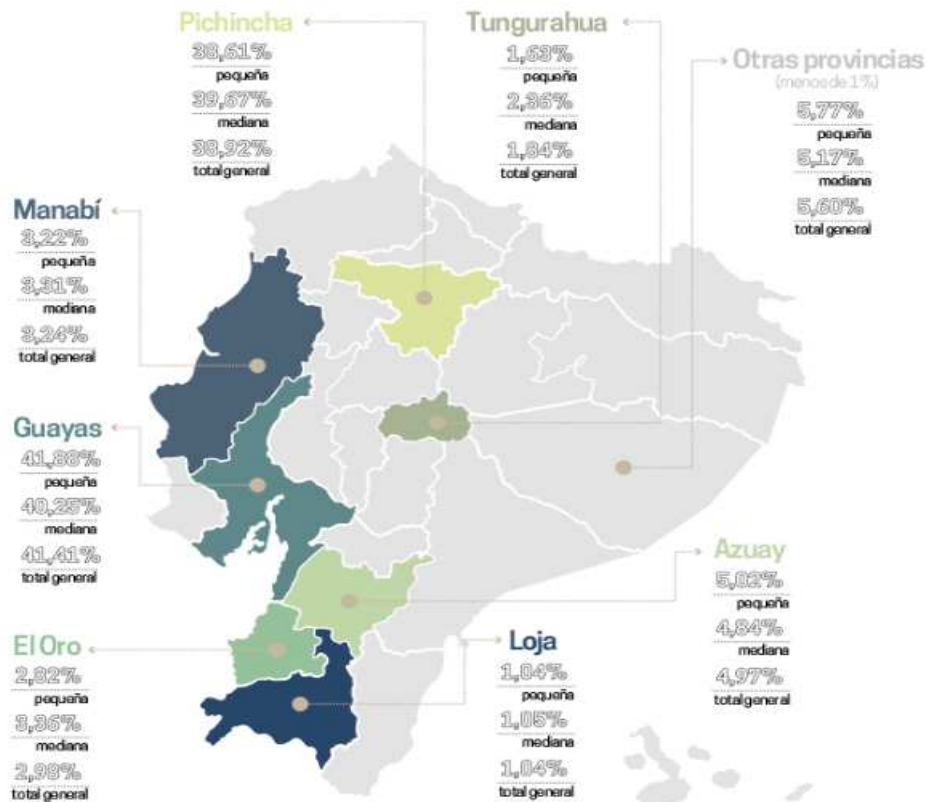


Figura 17 Evolución del desempleo Tomado del INEC, 2017

- **Nivel socioeconómico del crecimiento de las Pymes.**

En el país existe una estructura productiva dual, por un lado una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que representan un 99% y por el otro, 1% de grandes empresas, todo según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). En esa misma línea, las Empresas Familiares (EF), registran en la actualidad el 88% del total de empresas pequeñas y medianas en el Ecuador (Observatorio PYME, UASB) (Ver figura 18).



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 18 PYMES por provincia

De acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, en la provincia del Guayas es donde existe mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas y la mayoría se concentra en la actividad de comercio.

Las PYMES representan el 4,3% del total de empresas que generan empleo en una magnitud del 24% y ventas del 15,9%; Ecuador se caracteriza comercialmente porque sus PYMES pueden aprovechar como oportunidades los acuerdos multilaterales (miembro de la OMC), Uniones Aduaneras (Comunidad Andina), Acuerdos de Alcance Parcial (entre ellos el MERCOSUR), sumado a ello las políticas comerciales de antidumping, derechos de propiedad intelectual, inversión, servicios y obstáculos técnicos al comercio.

Social

- **BPO de Call Center en el área de Servicio al Cliente**

Este medio de comercio ha ido evolucionando con el tiempo, originalmente una llamada era para verificar la llegada del producto y tener un feed back con el cliente, posterior a ello se le encontró varias opciones a esta herramienta, como la cobranza o venta de productos.

“Las áreas en las cuáles más centran la orientación de sus colaboradores es en el servicio al cliente, principalmente sobre cómo deben manejar las diferentes solicitudes que hace el público en cuanto a los bienes o servicios que consumen” (Yunezm 2017)

- **Generador de mayor calidad en el servicio al cliente**

Business Proces Outsourcing con sus siglas BPO, se refiere a la contratación de un servicio externo que necesitan las empresas para seguir con su cadena de producción tanto para bienes como para servicios. De esta manera muchas empresas se enfocan en su negocio y trasladan hacia otras empresas operativas que desgasta sus recursos, además que esto le permite ahorrar costos.

El outsourcing de procesos de negocio (BPO) constituye una estrategia importante para las compañías que buscan nuevas formas para lograr un alto desempeño como pueden ser el control de los costos, la reducción del riesgo, el fomento de la colaboración, el aumento de la transparencia, e incluso conseguir crecer. La clave del outsourcing, sin embargo, consiste en encontrar un proveedor de servicios BPO con una gran reputación, experiencia funcional y sectorial documentada que necesitan las compañías enfocadas en la externalización de procesos de negocio en todos los sectores. (Mesa, 2017)

Los servicios de BPO incluyen:

- ✓ Telemarketing
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ El soporte técnico
- ✓ Programación de citas
- ✓ Investigación de mercado

- **Exigencia del consumidor**

Hoy en día que el mundo es globalizado, lo que busca el cliente es inmediatez y comodidad, hoy en día que existen muchos medios para adquirir un bien o servicio, es siempre importante conocer que es lo que desea, imaginarlo, crearlo y ponerlo a su disposición para el consumo recurrente.

Algunas de las nuevas necesidades de los consumidores 2.0 son las siguientes: Ser escuchado y respondido. El nuevo consumidor es consciente de que se acabó el tiempo en que solo se oía a las empresas (publicidad) y a los medios tradicionales. Ahora se requiere escuchar atentamente para estar un paso delante de sus necesidades, así también, atender sus dudas o quejas. El usuario hoy en día valora el poder interactuar con las marcas a través de sitios como Facebook y Twitter. (Chacón, 2014)

En este punto, es importante destacar la nueva tendencia del Cliente omnical que se refiere a las particularidades del consumidor actual, que desea poder interactuar y comunicarse con las compañías y marcas a través de muy diversos canales. Hoy los clientes –que se conectan desde sus teléfonos inteligentes o tabletas- esperan respuestas durante las 24 horas, todos los días del año; y las compañías deben ofrecer información en las diversas plataformas tecnológicas. (Slotnisky, 2016)

Tecnológico

- **Acceso a tecnología**

La tecnología también involucra el uso de teléfonos móviles y fijos, en este contexto, las cifras del INEC indican que el 38,4% de los hogares ecuatorianos tienen teléfono fijo y el 90,1% tiene teléfonos celulares. Por otra parte el acceso a internet es del 36%, cuya frecuencia de uso es constante ubicando el 70% que las personas se conectan por lo menos una vez al día. (Ver figura 19).

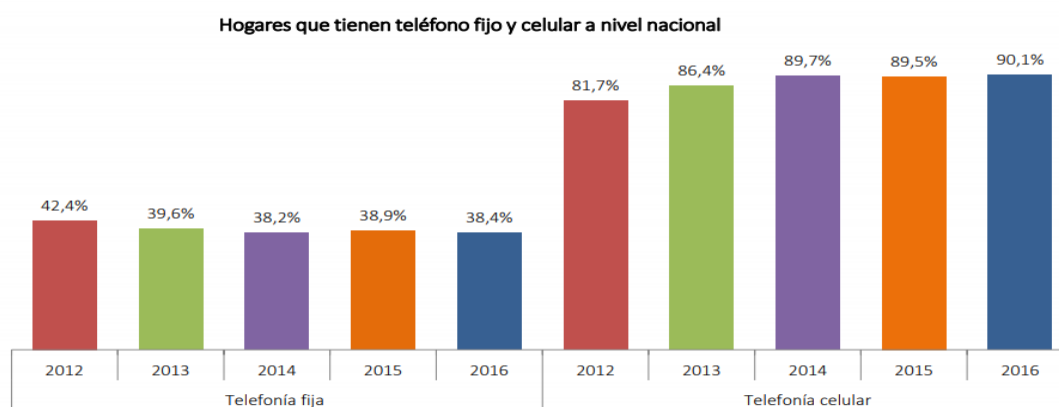


Figura 19 Uso de teléfono fijo y celular Tomado del INEC, 2017

- **Integración de canales de servicio.**

Los nuevos canales que utilizan los consumidores -como las redes sociales, los celulares, kioscos digitales y demás- deben coordinarse e incorporarse a una estrategia de canales integrados, en la que todos funcionen de manera orgánica, complementaria y sinérgica. (Slotnisky, 2016) (Ver figura 18)



Figura 20 Integración de servicios Tomado del INEC ,2017

Integrar los canales, significa que se puede llegar a los clientes por diversos medios, sin embargo, es necesario establecer estrategias y estudio para poder llegar oportunamente con el mensaje.

Ambiental

- Conciencia ambiental minimizando la inversión en publicidad y demás materiales dominados ATL (Latinoamérica, 2014).

El cuidado ambiental tiene importancia mediante la aplicación de las buenas prácticas para cuidar el entorno que se encuentra el ser humano, aportando y haciendo conciencia sobre la preservación para que los recursos naturales duren por más tiempo. Según cifras de Naciones Unidas, en la próxima década unas 2.700 millones de personas vivirán en zonas con escasez de agua.

En este sentido, hacer un uso racional de los recursos y servicios que ofrece el medio ambiente, es entender que, si el ser humano derrocha y no ahorra el agua o la electricidad, algún día cuando quiera volver a utilizarla ya no podrá, por no pensar conscientemente en su conservación para un futuro. (Pineda, 2017) (Ver tabla 16).

Tabla 16 *PESTA*

| VARIABLES | VALORACIÓN | | | | | TRASCENDENCIA | | |
|--|------------|----|----|----|----|---------------|---|---|
| | MP | PO | IN | NE | MN | A | M | B |
| POLÍTICO | | | | | | | | |
| Plan Nacional de desarrollo | | 5 | | | | 3 | | |
| Estabilidad política | 5 | | | | | 3 | | |
| Impulso de desarrollo empresarial | | 5 | | | | | 2 | |
| ECONÓMICO | | | | | | | | |
| Participación de Servicios profesionales en el PIB | | 4 | | | | | 3 | |
| Tasa de desempleo | | | 5 | | | | 2 | |
| Nivel socioeconómico del crecimiento de las Pymes. | 5 | | | 4 | | 3 | | |
| SOCIAL | | | | | | | | |
| BPO de Call Center en el área de Servicio al Cliente | 5 | | | | | | 3 | |
| Generador de mayor calidad en el servicio al cliente | | 4 | | | | | | |
| Exigencia del consumidor | | 4 | | | | 3 | | |
| TECNOLÓGICO | | | | | | | | |
| Acceso a tecnología | | 4 | | | | 2 | | |
| Integración de canales de servicio. | | 5 | | | | 2 | | |
| AMBIENTAL | | | | | | | | |
| Conciencia ambiental minimizando la inversión en BTL | | 4 | | | | 3 | | |

De acuerdo con el peso asignado a cada factor revisado, se obtuvo un puntaje de 5, lo cual es muy positivo para la realización del proyecto.(Ver figura 21).

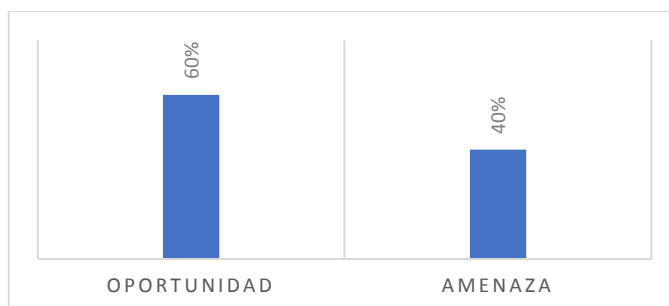


Figura 21 Puntaje de trascendencia

En la gráfica de oportunidades y amenazas, considerando el peso asignado en el PESTA se obtuvo 60% de oportunidades que ofrecen los factores externos para poder desarrollar la propuesta.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

El modelo de subcontratación de servicios se asemeja a lo que anteriormente se denominaba tercerización de personal, el mismo que consistía en contratar a personas con talentos definidos para laborar en áreas específicas, pero no constaban en la nómina. Este patrón de contratación se utilizó en muchas empresas, hasta que mediante el decreto Ejecutivo 2166 del año 2005 se suprimió la tercerización de esta clase de subcontratación, sin embargo, aún se mantienen las actividades de intermediación regulada, mediante la contratación de servicios externos, sin que se involucren en la nómina.

Por lo anterior, se crearon los modelos de negocios Business Process Outsourcing conocido por sus iniciales BPO que se refiere a la contratación de servicios a empresas externas para que realicen actividades que forman parte en el proceso del negocio, con la finalidad de reducir costos, ser eficientes y aumentar la productividad del negocio. El BPO está dividido en tres ramas de acción de Voz, tradicional y tecnología.



Figura 22 Descripción BPO

Entre las principales áreas de trabajo que son contratadas mediante outsourcing se encuentran:

- Contabilidad
- Cobranzas
- Soporte técnico
- Comercialización
- Servicio al cliente
- Contratación de personal
- Marketing y publicidad
- Entre otros

La necesidad de contratar un BPO debe ser analizado al interior del proceso del negocio y determinar cuál es la actividad que conviene confiar a una empresa externa, definiendo claramente lo que se espera conseguir con este servicio contratado, en el cual se espera relaciones a largo plazo, y mantener una integración entre el proveedor y el cliente.

De acuerdo con lo explicado, uno de los servicios subcontratados se encuentra en el Servicio al Cliente que acompañado de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación), se ejecuta un modelo de gestión más eficiente adaptado hacia las necesidades de los clientes.

Posición de la empresa

La empresa Global Service presta servicios de Call Center que se encarga de brindar información y soluciones oportunas de inquietudes para los clientes finales, es una empresa nueva dedicada originalmente a la comercialización de seguros por vía telefónica, y que desea expandir sus servicios hacia las PYMES en la ciudad de Guayaquil.(Ver figura 23).

| Tamaño de empresa | Nro. Empresas | % Total |
|---------------------|----------------|---------------|
| TOTAL | 163.243 | 100,0% |
| MICROEMPRESA | 143.174 | 90,6% |
| PEQUEÑA EMPRESA | 15.085 | 7,4% |
| MEDIANA EMPRESA "A" | 2.195 | 0,9% |
| MEDIANA EMPRESA "B" | 1.510 | 0,6% |
| GRANDE EMPRESA | 1.279 | 0,5% |

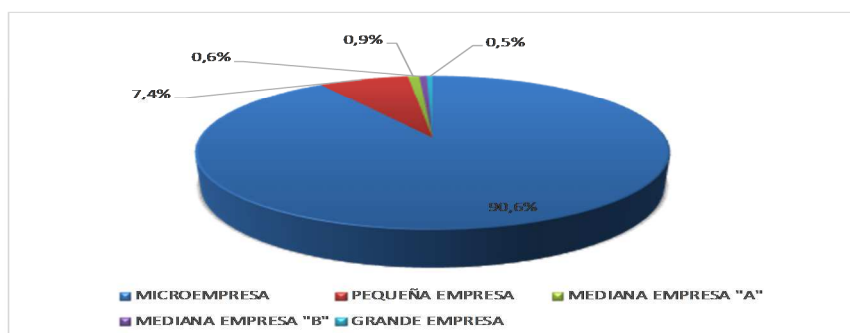


Figura 23 Tamaños de la empresa del sector

Las PYMES conformada por las empresas Micro y pequeñas son las que tienen la mayor posición del pastel por tamaño de empresa, siendo el comercio la que lidera en las actividades que realizan y le continúan los servicios, correspondiendo a estos grupos la necesidad de implementar el BPO de Call Center para mejorar su operativa y crecimiento. (Ver figura 24)

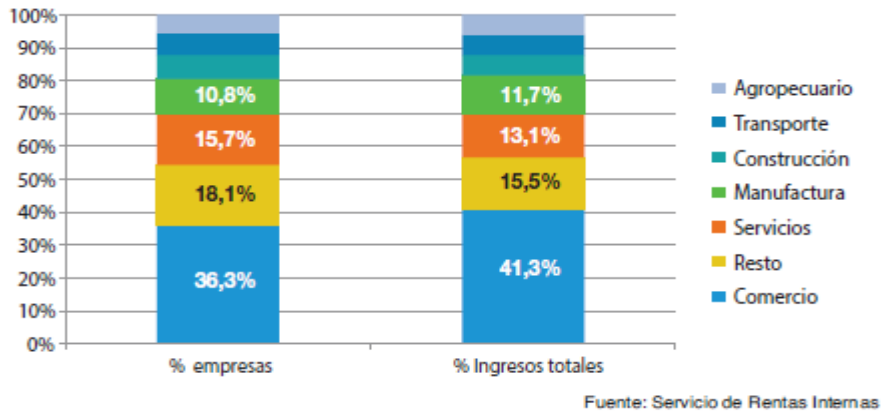


Figura 24 PYMES por sector

Competidores

De acuerdo con la información disponible por la Superintendencia de Compañías, en Guayaquil existen las siguientes empresas dedicadas al outsourcing de Call Center de servicio al cliente:

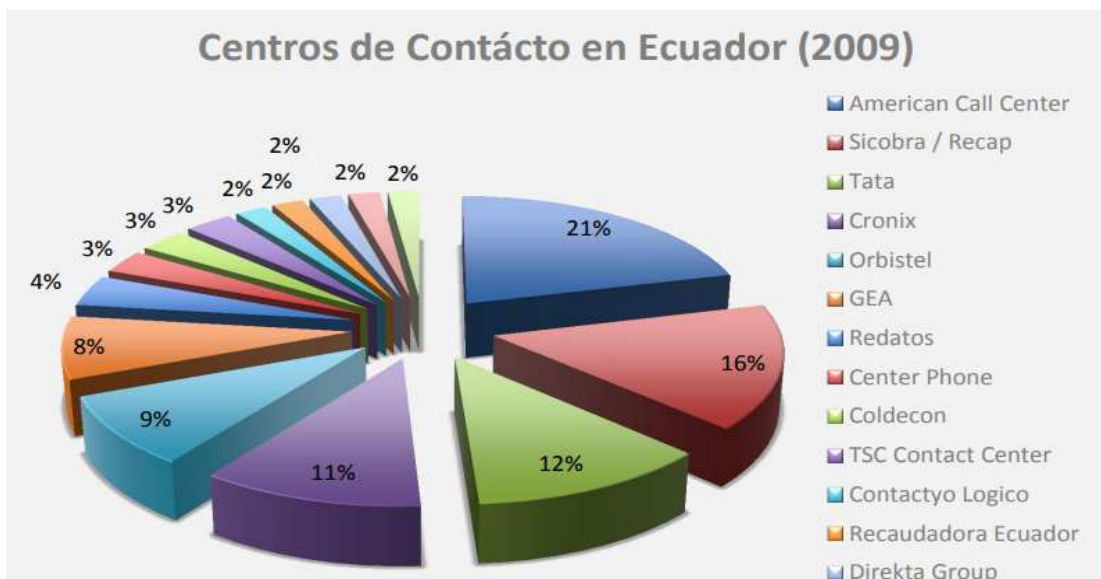


Figura 25 Centro de contacto en Ecuador 2009

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

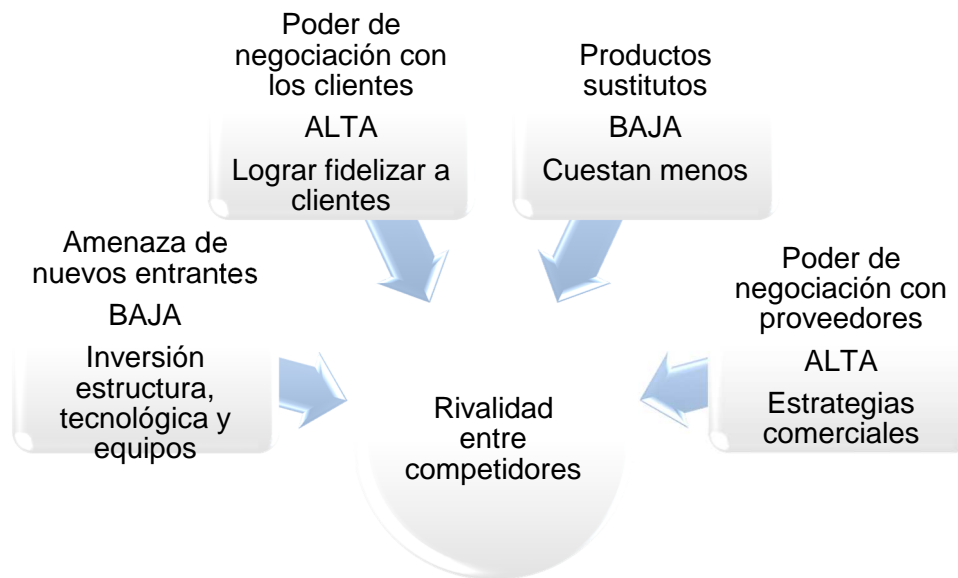


Figura 26 Cinco fuerzas. Porter

Amenaza de nuevos entrantes BAJA

Esta amenaza es alta, debido a la barrera que se impone para minimizar la entrada a nuevos competidores que desean incursionar en el mismo negocio, estas barreras de entrada son:

- Inversión en estructura costosa, por el espacio y distribución para personal y equipos.
- Inversión en tecnología, porque se debe ingresar con teléfonos de alto alcance y modernos.
- Inversión en equipos, también es alto si se desea transmitir adecuadamente el mensaje.

Poder de negociación con los clientes ALTA

El poder con los clientes es alto, debido a que en el mercado existen otras empresas dedicadas a lo mismo, con trayectoria y nombre reconocido,

por lo tanto pueden desistir en algún momento continuar con Global Service, e ir con la competencia. Este poder radicar en:

- La existencia de otras empresas en el mercado
- Costos competitivos

Amenaza Productos sustitutos BAJA

Esta amenaza es baja porque los productos que se puede reemplazar es con material couché, papel, cartulina, etc para desarrollar la actividad comercial con los clientes mediante estos medios, sin embargo, existe la posibilidad de que estos materiales no le presten la debida importancia, se dañen o boten sin estar seguro que el papel cumplió su cometido de informar.

Poder de negociación con proveedores ALTA

El poder de negociación con el proveedor es alto, debido a que al conocer los equipos, las instalaciones, la estructura del negocio, difícilmente se querrá que deje de tener contacto con Global Service porque se puede perder la información que se confiaba con ellos.

Rivalidad entre competidores

Los competidores son las empresas que se encuentran actualmente en el mercado, y esta rivalidad es alta debido a que tienen presencia en la ciudad, su marca es reconocida y la nómica de colaboradores para contestar teléfono es alta. (Ver tabla 17)

Parámetros de Valoración

| DETALLE | PESO |
|-----------------|-------------|
| Debilidad menor | 1 |
| Debilidad Mayor | 2 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Fortaleza Mayor | 4 |

Tabla 17 *Análisis de la competencia*

| ACC | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|---|-------------|---------------------|------------------|
| FORTALEZA | | | |
| Base de datos depurada | 0,25 | 4 | 1,00 |
| Trayectoria y reconocimiento a nivel nacional | 0,25 | 4 | 1,00 |
| DEBILIDADES | | | |
| Rotación constante de personal | 0,25 | 2 | 0,50 |
| Ambiente de presión por cumplir metas | 0,25 | 2 | 0,50 |
| F-D | 1 | 10 | 3,00 |



| GEA | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|---|-------------|---------------------|------------------|
| FORTALEZA | | | |
| Experiencia del sector | 0,25 | 4 | 1,00 |
| Equipos modernos | 0,25 | 3 | 0,75 |
| DEBILIDADES | | | |
| Baja presencia en el mercado a nivel nacional | 0,25 | 2 | 0,50 |
| Soporte técnico poco especializado | 0,25 | 2 | 0,50 |
| F-D | 1 | 10 | 2,75 |



De acuerdo con los puntos asignados para cada uno de los rubros, se determina que ACC es quien tiene mayor imagen y trayectoria como fortaleza, por lo tanto GLOBAL SERVICE comienza en este nuevo segmento estableciendo estrategias comerciales.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

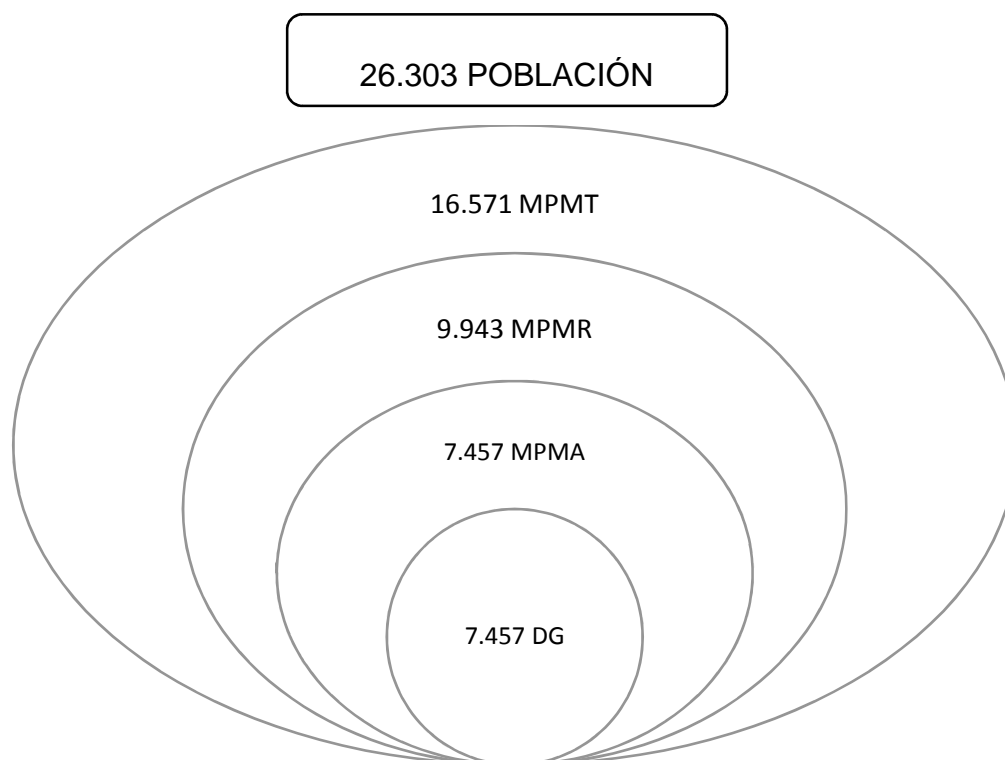


Figura 27 Demanda Global

Tabla 18 Cálculo de la demanda global

| | Población 26.303 | | | |
|---------------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|
| | MPMT | MPMR | MPMA | DG |
| Máximo potencial | Máximo teórico | Máximo realizable | Máximo actual | Demanda Global |
| Acción | Hábito | Competencia | interés | Deseo |
| Mercado / Encuesta | 3 | 8 | 6 | 4 |
| Porcentaje | 63% | 60% | 75% | 100% |
| Total | 15.781 | 9.469 | 6.312 | 6.312 |

La demanda Global se la estimó partiendo desde la población y determinando cual es el resultado de cada pregunta que se va aplicar en el cálculo. Obteniendo como resultado de 7.457 empresas que posiblemente aceptarán el servicio de BPO de call center.

2.6.5. Mercado meta

El mercado meta es la ciudad de Guayaquil, dirigido específicamente para PYMES que ofrecen servicio y requieren de potenciar su negocio para elevarlo a otro nivel, por medio de la contratación del outsourcing para la administración de su canal de servicio al cliente.

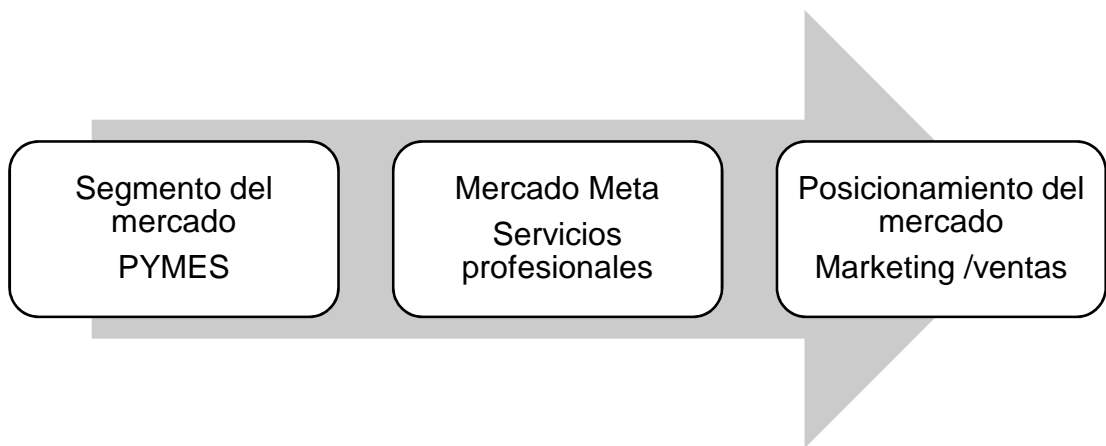


Figura 28 Mercado meta

2.6.6. Perfil del consumidor

Para determinar el perfil del consumidor se estableció ciertos parámetros que ayudan a identificar de forma más directa acerca del cliente final que se dirige el proyecto.

En aspectos geográficos se especifica que es en la ciudad de Guayaquil en todos los sectores, en los demográficos identifican a los posibles clientes como empresas nacionales o extranjeros, con instrucción indiferente. (Ver tabla 19)

Tabla 19 Perfil del consumidor

| | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| GEOGRÁFICAS | DATOS |
| País | Ecuador |
| Región | Costa |
| Provincia | Guayas |
| Clima | Cálido |
| Sector | Norte, Centro y Sur |
| DEMOGRÁFICAS | DATOS |
| Edad | Mayores de edad |
| Sexo | Indiferente |
| Religión | Indiferente |
| Nacionalidad | Nacional o Extranjero |
| SOCIOECONÓMICA | DATOS |
| Ingreso | Ventas |
| Instrucción | Indiferente |
| Ocupación | Indiferente |
| Actividad | PYMES |
| PSICOGRÁFICOS | DATOS |
| Clase social | Media y Alta |
| Estilo de vida y valores | Comercio |
| Personalidad | Cordial, Atento, Sociable, Carisma |
| CONDUCTUALES | Datos |
| Beneficios buscados | Posicionamiento de Global Service |
| Tasa de uso | Eventual |
| Nivel de lealtad | 100% (encuesta pregunta 4) |

2.7. Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

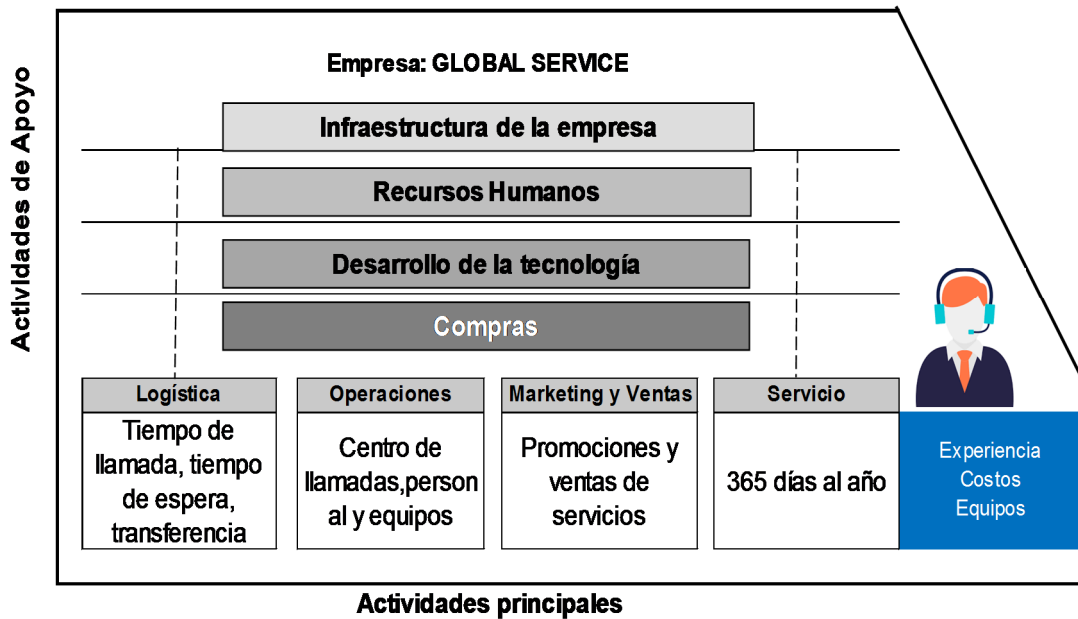


Figura 29 Cadena de valor

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa

Corresponde a las instalaciones de GLOBAL SERVICE que cuentan con la distribución de áreas que se necesita para operar el negocio, así como los puestos de trabajo con equipo especializado para realizar la gestión de contacto con el cliente.

Recursos humanos

Consiste al número de personal que trabaja en GLOBAL SERVICE debidamente calificado y que posee características especiales para atención a clientes. La contratación de los operadores es en turnos rotativos, los 365 días del año.

Desarrollo de tecnología

Se hace referencia a los equipos, antenas y servicio de internet que debe ser de buena calidad y tecnología de punta permanente, para mantener un contacto eficiente con el cliente sin interferencias que afecte la imagen de la empresa.

Compras

Este departamento se encarga de la adquisición de los equipos necesarios para que el servicio que entregan funcione con normalidad, así mismo, se encarga del mantenimiento y sustitución de equipo en el caso que sea necesario.

Actividades principales

Logística

El tiempo de respuesta en el servicio que entrega GLOBAL SERVICE es la característica que lo diferencia, por lo tanto en lo que respecta a la logística del servicio se ha determinado que sea el tiempo que se demora cada operador en contestar una llamada, también se considera el tiempo de espera que deja al cliente hasta retomar la llamada, y las transferencias de servicio a terceros. Para lo cual es necesario un reporte estadístico para la medición de llamadas.

Operaciones

El centro de operaciones corresponde al call center que brinda servicios de administración centralizada para los profesionales. Es el área medular del negocio y sobre quien recae la imagen de servicio que ofrece el negocio.

Marketing y Ventas

Es actividad que realizan para promocionar los servicios que ofrece GLOBAL SERVICE y que va acompañado del área comercial para ejecutar la venta del servicio.

El servicio que ofrece la empresa es intangible pero necesita de recursos físicos para llevarlo a cabo, por lo tanto es importante que los posibles clientes visiten las instalaciones para que evidencien como está conformada, en esto consiste también el marketing y la venta del servicio.

Servicio

El servicio de call center para PYMES será de todos los días del año, es decir los 365 días durante las 24 horas, el personal laborara bajo un esquema de horarios rotativos para cumplir con este cometido.



Figura 30 Valor agregado

2.7.2. Benchmarking

De acuerdo con el análisis de la competencia se determinó que American Call Center y GEA son los principales competidores, el primero porque es reconocido en el mercado y el segundo porque se ajusta a las características de BPO. La siguiente tabla permitirá analizar gráficamente la posición que se encuentran.

En la gráfica se evidencia el resultado de la tabulación de la tabla, en la que se cuantificó sus puntajes y se sacó un promedio ponderado para ubicarlos gráficamente. (Ver tabla 20)

Tabla 20 Benchmarking

| CRITERIOS |  |  |  |
|---|---|--|---|
| PRODUCTOS | | | |
| Tiempos adecuados de atención | X | X | X |
| Incrementar nuevos segmentos de negocio | | X | X |
| Base de datos | X | X | X |
| SERVICIO | | | |
| Calidad en el servicio | X | X | |
| Personal especializado | X | X | X |
| Experiencia del sector | X | X | X |
| Equipos modernos | X | X | X |
| Soporte técnico | X | X | X |
| COMERCIALIZACIÓN | | | |
| Posición competitiva | X | X | X |
| Precio competitivo del servicio | X | X | X |
| Clientes fidelizados | | X | X |
| SUMAN | 9 | 11 | 10 |
| PROMEDIO | 81,82% | 100,00% | 91,00% |

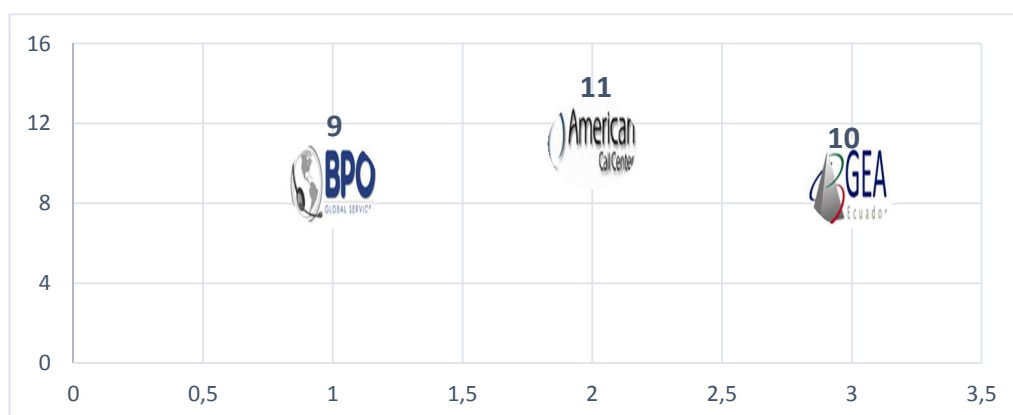



Figura 31 Benchmarking

2.8. Diagnóstico

2.8.1. Análisis DAFO

Previo al desarrollo de este tema, es importante mencionar que DAFO o también conocido como FODA, es una herramienta que facilita el estudio de la situación de una empresa (Ver tabla 21)

Tabla 21 *Factores Internos BPO*



| MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) | | | |
|---|------|--------------|------------------------|
| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
| Debilidades | | 50% | |
| 1. No posee página web. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 2. Infraestructura es pequeña | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 3. Poco conocimiento sobre el segmento de las PYMES | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 4. Poca trayectoria en el mercado | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Fortalezas | | 50% | |
| 1. Experiencia de los propietarios en servicios call center | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 2. Costos competitivos | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Valor agregado en el servicio | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 4. Conocimiento del negocio | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Totales | | 100% | |
| Totales | | 2,5 | |
| Calificar entre 1 y 4 | | 4 | Fortaleza Mayor |
| | | 3 | Fortaleza Menor |
| | | 2 | Debilidad Mayor |
| | | 1 | Debilidad Menor |

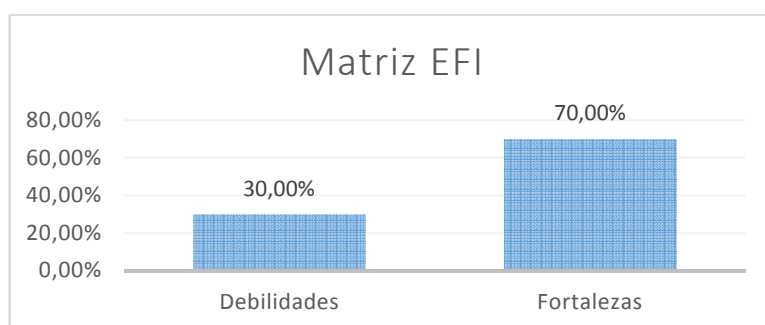


Figura 32. Factores internos

De acuerdo con los resultados se determina que la empresa mantiene fortalezas que puede hacer uso para combatir las debilidades. (Ver tabla 22)

Tabla 22 *Factor Externo*



MATRIZ EFE

(FACTORES EXTERNOS)

| Factores | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|--|-------------|------------------------|------------------------|
| AMENAZAS | 50% | | |
| 1. Competidores con trayectoria llevan ventaja | 0,20 | 4 | 0,80 |
| 2. Políticas gubernamentales que afecten el precio de equipos tecnológicos | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 3. Poco interés de PYMES para tercerizar servicios. | 0,20 | 3 | 0,60 |
| OPORTUNIDADES | 50% | | |
| 1. Flexibles ante el cambio. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2. Las PYMES poseen respaldo gubernamental | 0,20 | 4 | 0,80 |
| 3. Ampliar las relaciones con los clientes | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 4. Calidad del servicio esperado por el cliente. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Totales | 100% | | 3,60 |
| | 4 | Muy Importante | |
| Calificar entre 1y 4 | 3 | Importante | |
| | 2 | Poco Importante | |
| | 1 | Nada Importante | |

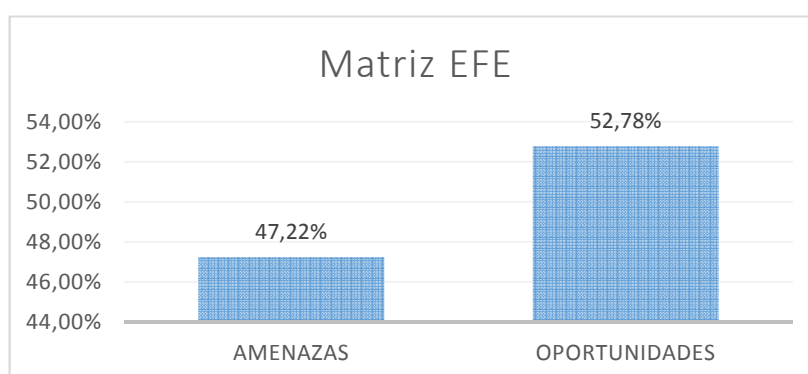


Figura 33. Factores internos

De acuerdo con los resultados se determina que la empresa tiene más oportunidades para aprovechar y afrontar a las amenazas.

2.8.2. Análisis CAME

Previo al desarrollo de este tema, es importante mencionar que CAME permite Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar los insumos identificados en el DAFO (Ver tabla 23)

Tabla 23 CAME

| | | |
|--|---|---|
| | FORTALEZAS "F" 1. Experiencia de los propietarios en servicios call center 2. Costos competitivos 3. Valor agregado en el servicio 4. Conocimiento del negocio | DEBILIDADES "D" 1. No posee página web. 2. Infraestructura es pequeña 3. Poco conocimiento sobre el segmento de las PYMES 4. Poca trayectoria en el mercado |
| OPORTUNIDADES "O" 1. Flexibles ante el cambio. 2. Las PYMES poseen respaldo gubernamental 3. Ampliar las relaciones con los clientes 4. Calidad del servicio esperado por el cliente. | ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O) De acuerdo con la experiencia de los propietarios tiene que mantenerse flexibles para adaptarse a todos los negocios PYMES. | ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O) La poca trayectoria del mercado debe ser explotada con las buenas relaciones que tenga en el mercado. |
| AMENAZAS " A " 1. Competidores con trayectoria llevan ventaja 2. Políticas gubernamentales que afecten el precio de equipos tecnológicos 3. Poco interés de PYMES para tercerizar servicios. | ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A) Con los conocimientos del negocio debe afrontar los hábitos de las PYEMES de no tercerizar sus servicios. | ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A) No poseer página web debilita su participación en el mercado por lo tanto debe corregir para ampliar sus relaciones con los clientes. |

Estrategia ofensiva: hacer uso de la experiencia de los propietarios de Global Service para poder adaptarse a las distintas necesidades de las PYMES.

Estrategia de reorientación: La poca trayectoria del mercado debe ser explotada con las buenas relaciones que tenga en el mercado.

Estrategia defensiva: Hacer uso del valor agregado y la experiencia para incorporar a las PYMES en esta propuesta.

Estrategia de supervivencia: No poseer página web debilita su participación en el mercado por lo tanto debe corregir para ampliar sus relaciones con los clientes.

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

El servicio de call center de GLOBAL SERVICE es un producto que actualmente dispone, sin embargo, lo que desea es incursionar con un servicio nuevo de servicio de atención para PYMES, por tal razón, determina que el mercado es nuevo con un producto existente.

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|------------------------|-------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración de Mercado | Desarrollo de productos |
| | NUEVOS | Desarrollo de mercados | Diversificación |

Figura 34 Matriz ANSOFF

El desarrollo de mercado, consiste en realizar un estudio de mercado para posicionar su producto en el segmento determinado. Dicha evaluación

se la realizó en el levantamiento de información en las encuestas, en las que salieron favorables.

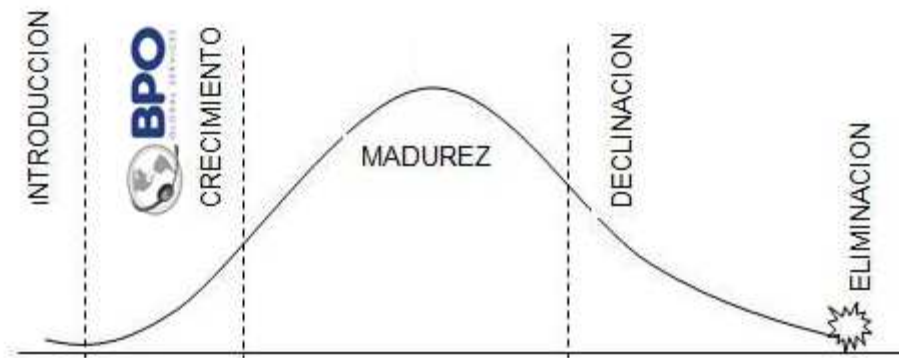


Figura 35 Ciclo del producto

La posición del producto se encuentra en etapa de crecimiento, porque es el desarrollo que afronta GLOBAL SERVICE al incursionar en este nuevo segmento.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

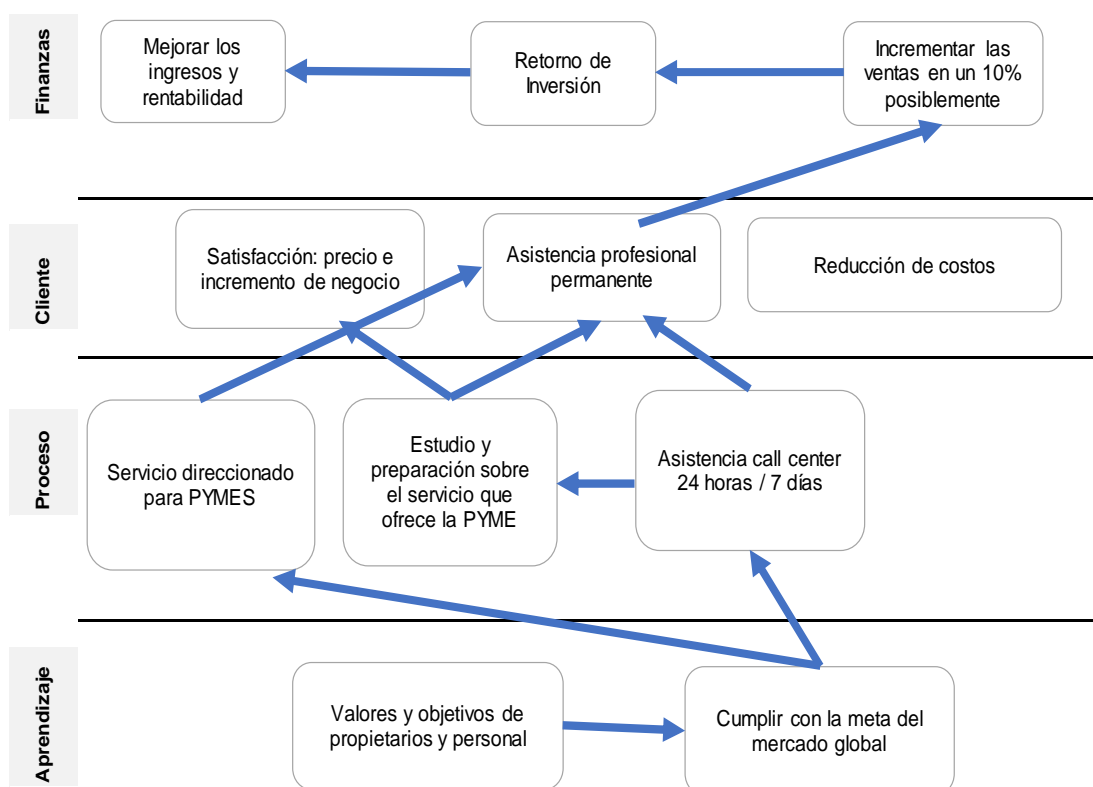


Figura 36. Mapa Estratégico de objetivos

Financiero:

La empresa desea mejorar sus ingresos mediante la incorporación de nuevos clientes del segmento de PYMES de profesionales, y se proyecta crecer aproximadamente en un 10% sobre la facturación del año anterior.

Clientes:

Dirige su servicio para la externalización del servicio de atención al cliente de las PYMES con la finalidad de reducir costos e incrementar su cartera de clientes.

Proceso:

Debe conocer más sobre este segmento y al personal que atiende en el call center capacitarlo para que brinde información acertada acerca de las necesidades y proyecte una imagen favorable del cliente PYMES.

Aprendizaje:

Con base a la experiencia se incorpora un nuevo servicio en el portafolio, mismo que deberá aplicarse con sus clientes internos y externos.

2.8.5. Conclusiones

- El sector al cual se dirige tiene respaldo gubernamental porque a pesar de ser pequeñas aportan a la economía del país, en las diversas actividades que realizan.
- El estudio de mercado realizado con las encuestas resultó favorable debido a que se encuentran interesados en que se administre su agenda y que puedan tercerizar estos gastos que incurrirían si tuvieran una oficina pagando a un personal que realice esta actividad.
- En la ciudad existen varias empresas dedicadas al call center, pero se escogió dos para realizar el análisis de benchmark y de competencia, con la finalidad de conocer aspectos que le hace falta a GLOBAL SERVICE.
- La experiencia de los propietarios brinda el know how del negocio, así como de contactos y crecimiento en cartera de clientes. También se incluye los equipos y tecnología que posee que le da la capacidad de asistir a las llamadas que ingresen 24/7.
- Con esta nueva cartera de clientes se espera incrementar las ventas en un 10% aproximadamente para el año 2019. (Ver tabla 24)

Tabla 24 *Análisis general de los resultados mercado*

| MERCADO | |
|--|---|
| Mercado Meta | PYMES 26.303 |
| Sector | Norte, Centro y Sur |
| Área | Servicios profesionales |
| Demanda global | 7.457 PYMES |
| EXTERNO | |
| Impulso desarrollo social | |
| Participación en el PIB servicios profesionales | |
| Nivel socioeconómico en crecimiento | |
| Integración de canales de servicios | |
| Segmento | Servicios profesionales |
| Posición | Media |
| Competidores | ACC 38% |
| | GEA 31% |
| INTERNO | PRODUCTO |
| Conocimiento del negocio | Asistencia personalizada |
| Experiencia en call center | Asesoría sobre la tercerización de servicio |
| Tecnología y Equipo | Ventaja en ahorro |
| Calidad de servicio 24/7 | |

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos Comerciales

OBJETIVO COMERCIAL

Incrementar desde 20 mil dólares la facturación mensual actual durante el periodo del 2019

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes desde un 15% vs el servicio tradicional.
- Agregar valor al proceso de atención mediante reportes de las interacciones generadas.
- Generar ahorros en las Pymes que contraten el servicio.

OBJETIVOS OPERACIONALES

- Entrenamiento en habilidades y competencias de servicio de etiqueta telefónica al equipo de asesores in situ.
- Crear tipificaciones y formatos estándar para generar reportaría recurrente sobre las oportunidades identificadas durante la atención.
- Implementar procesos de fidelización que faciliten a las pymes la toma de decisiones y así logren retener e incrementar su portafolio de clientes.

3.2. Plan comercial y de marketing

3.2.1. Estrategias de ventas

El plan de negocios propuesto para Global Service se enfoca en aplicar una estrategia de ventas horizontal ya que su principal objetivo es incorporar nuevas Pymes al servicio y así brindar mayor nivel de satisfacción, facilidad para la toma de decisiones y generación de ahorros.

Para cumplir este objetivo, se utiliza la mismo Director Comercial el cual contara con un plan de ruta que este diseñado con tiempo y número de Pymes a visitar, con la finalidad de cubrir la totalidad de los mismos y levantar información sobre sus necesidades y concretar negociaciones.

Las estrategias serán ejecutadas bajo los siguientes canales:

| Estrategia | Objetivo | Medición |
|-----------------------|--|-----------------------------|
| 10% de descuento | Fidelizar a las Pymes que contraten el servicio por un periodo de 24 meses. | Antigüedad de clientes |
| Servicios Adicionales | Complementar los beneficios con intangibles que aporten al crecimiento del cliente | Efectividad en concreciones |

3.3. Función de la Dirección de Ventas

La estructura del área comercial comienza desde la Dirección Comercial que se encarga de dirigir el área, al personal y sus funciones, para ello se requieren de tres pilares que permitan garantizar el cumplimiento del servicio ofrecido:

Área Estratégica:

- Financiera: Realizar el presupuesto comercial y establece el crecimiento mensual de metas.
- Procesos: Innovar y mejorar procedimientos internos con la finalidad de cumplir con las propuestas establecidas en el portafolio de servicios.
- Mejora continua: Verificar la calidad de los servicios y las mejoras a realizar a los procesos para garantizar efectividad y eficiencia en la gestión.

Área de Gestión:

- Diseñar el plan de ruta que debe seguir el vendedor contratado para que cubra todos los negocios.

- Motivar al personal, mediante incentivos, comisiones en base a cumplimientos de metas.

Área de Control:

- Monitorear de manera diaria el cumplimiento de metas y rutas del vendedor en base a la planificación establecida.
- Diseñar tableros de control para monitorear preferencias, oportunidades en el servicio ofrecido a los clientes.

3.4. Organización de la Estructura de Ventas

La estructura organizacional parte desde el director comercial quien será responsable de los cargos como supervisor operativo, vendedor y asesores telefónicos.



Figura 37 Organigrama de ventas

Responsabilidades de los cargos bajo la dirección comercial

Tabla 25 Principales responsabilidades

| Cargo | Responsabilidades |
|----------------------|--|
| Director Comercial | 1. Captar oportunidades comerciales |
| Supervisor Operativo | 1. Cumplimiento de indicadores comerciales 2. Administracion de personal Realizar reporte de ventas |
| Analista | 1. Mejora Continua y Calidad |
| Asesor Telefónico | 1. Brindar servicio mediante el canal telefónico |

3.5. Previsiones y cuotas de venta

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

Global Service no posee histórico de ventas en este segmento de mercado, sin embargo, con base en la encuesta realizada se identifica que las empresas encuestadas el 75% desea contratar el servicio. Ver tabla 26

Tabla 26 *Dimensionamiento de mercado*

| | |
|----------------------|--------|
| Base total | 26,303 |
| Potencial (encuesta) | 75% |
| Cliente Potencial | 19,727 |
| Primer año | 1.35% |
| Numero de Pymes | 266 |

Se estima que el 1.35% de las Pymes contraten este servicio, dicho porcentaje queda definido con base en la capacidad operativa actual de Global Service misma que puede atender hasta 58.076 llamadas al año.

Con base en el universo de empresas a incorporar en el servicio se estima un crecimiento trimestral de 5% a 4% por trimestre: (Ver tabla 27)

Tabla 27 *Crecimiento de efectividad de incremento trimestral*

| Item | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Promedio Efectividad de visitas | 12% | 13% | 17% | 18% |
| Incremento trimestral | | 5% | 4% | 4% |
| Visitas mes | 110 | 110 | 110 | 110 |
| Promedio PYMES Contratadas | 13 | 15 | 18 | 20 |
| Crecimiento de Visitas mes | | 2 | 4 | 2 |

3.5.2. Procedimiento para las previsiones

Se estima un crecimiento de tres asesores telefónicos durante los primeros dos meses, luego cuatro en el siguiente trimestre y cerrar el año con cinco asesores adicionales en base el crecimiento propuesto para la efectividad de visitas, el número de asesores a incorporar dependerá de la efectividad alcanzada por el vendedor al momento de concretar las negociaciones. (Ver tabla 29) Para definir el número de llamadas a atender por día se considera con un tiempo promedio de conversación de 3.5 minutos y una jornada de 7 horas una capacidad de laborar por 420 minutos y atender 120 clientes. (Ver tabla 28)

Tabla 28 *Dimensionamiento*

| Item | Tiempo |
|---------------------------------|--------|
| Tiempo promedio de llamada | 3.5 |
| Horas laborales | 7 |
| Minutos por hora | 60 |
| Minutos en 7 horas | 420 |
| Cantidad de llamadas en 7 horas | 120 |

Tabla 29 *Asesores a contratar por trimestre*

| Items | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 | Trimestre 4 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pymes mes | 13 | 15 | 18 | 20 |
| Llamadas promedio x pyme x día | 8 | 9 | 9 | 9 |
| Llamadas acum día | 108 | 128 | 165 | 189 |
| Llamadas acum mes | 2,380 | 2,823 | 3,630 | 4,154 |
| Llamadas x asesor x día | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Asesores por día | 3 | 3 | 4 | 5 |
| Venta acumulada | \$ 3,260.14 | \$ 3,867.97 | \$ 4,973.10 | \$ 5,691.44 |

Para definir el número de Pymes que contratan el servicio de forma mensual, se realiza una simulación con base en el tiempo promedio de visita y se obtiene como resultado que se deberán realizar 110 visitas al mes de las cuales se considera una efectividad (empresas que contratan el servicio)

de un 10%, dando como resultado 11 empresas contratadas mensualmente durante el primer bimestre. (Ver tabla 29)

Tabla 30 *Dimensionamiento de visitas mensuales*

| Item | Valor |
|-----------------------------|-------|
| Tiempo promedio por visita | 60 |
| Visitas por día | 5 |
| Minutos en visitas | 300 |
| Horas en visita por día | 5 |
| Visitas acumuladas mes | 110 |
| % Efectividad de visita mes | 10% |
| Visitas efectivas mes | 11 |

3.5.3. Métodos de previsión de ventas

El método aplicado es cuantitativo y cualitativo, para ello se define un proceso que permitirá la correcta interacción entre las áreas y así garantizar la calidad esperada al cliente. Con respecto al método cualitativo ver figura 38, para el caso del método cuantitativo se estima el control del crecimiento de la estructura bajo el dimensionamiento del número de llamadas a atender según el número de Pymes que contraten el servicio, para ello se considera que una empresa en promedio deberá recibir ocho llamadas y con este dato se realiza el dimensionamiento semestral (ver tabla 31 y 32)

Tabla 31 *Crecimiento Primer Semestre*

| Item | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pymes contratadas mes | 11 | 11 | 17 | 17 | 22 | 22 |
| Llamadas promedio por pyme por día | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 |
| Llamadas acumuladas día | 88 | 88 | 148.5 | 148.5 | 198 | 220 |
| Llamadas acumuladas mes | 1,936 | 1,936 | 3,267 | 3,267 | 4,356 | 4,840 |
| Llamadas por asesor por día | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Asesores requeridos | 1 | 2 | 3 | 4 | 6 | 8 |

Tabla 32 *Crecimiento segundo semestre*

| Item | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Pymes contratadas mes | 22 | 26 | 26 | 31 | 31 | 31 |
| Llamadas promedio por pyme por día | 10 | 10 | 11 | 11 | 12 | 12 |
| Llamadas acumuladas día | 220 | 264 | 290.4 | 338.8 | 369.6 | 369.6 |
| Llamadas acumuladas mes | 4,840 | 5,808 | 6,389 | 7,454 | 8,131 | 8,131 |
| Llamadas por asesor por día | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Asesores por | 10 | 12 | 14 | 17 | 20 | 23 |



Figura 38 Proceso cualitativo de ventas

3.5.4. Cuotas de venta

La cuota de venta sirve para definir el monto total a vender por mes, de tal manera que se garantice la rentabilidad del negocio.

En este escenario se define como cuota de ventas al número de asesores telefónicos a contratar de manera mensual y el monto se estima con base en el costo por asesor. (Ver tabla 30)

Tabla 33 *Proyección mensual de ventas*

| Mes | Asesores | Cuota mes |
|------------|----------|-------------|
| Enero | 1 | \$ 1,205.60 |
| Febrero | 1 | \$ 1,205.60 |
| Marzo | 1 | \$ 1,205.60 |
| Abril | 1 | \$ 1,205.60 |
| Mayo | 2 | \$ 2,411.20 |
| Junio | 2 | \$ 2,411.20 |
| Julio | 2 | \$ 2,411.20 |
| Agosto | 2 | \$ 2,411.20 |
| Septiembre | 2 | \$ 2,411.20 |
| Octubre | 3 | \$ 3,616.80 |
| Noviembre | 3 | \$ 3,616.80 |
| Diciembre | 3 | \$ 3,616.80 |

Consideraciones:

Para dimensionar el volumen de ventas se considera el número de Pymes contratadas mes por el número de llamadas promedio por día recibidas por cada empresa contratada, esto se multiplica por el número de días laborales al mes (22 días), luego se lo divide por el máximo de llamadas a recibir por asesor por día para así obtener el número de asesores telefónicos requeridos para tender este servicio.

3.5.6. Presupuestos de Ventas

Se estima una venta acumulada de hasta \$125,993 en el 2019, para ello se deberá incorporar 2.1 asesores telefónicos mensualmente: (ver tabla 34)

Tabla 34 *Presupuesto de ventas*

| Llamadas | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------------------------------|-----------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pymes mes (Ventas mes) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Llamadas promedio x pyme x día | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 12 | 12 |
| Llamadas acum dia | 32 | 32 | 36 | 36 | 36 | 40 | 40 | 40 | 44 | 44 | 48 | 48 |
| Llamadas acum mes | 704 | 704 | 792 | 792 | 792 | 880 | 880 | 880 | 968 | 968 | 1,056 | 1,056 |
| Llamadas x asesor x día | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Asesores por día | 0.27 | 0.27 | 0.30 | 0.30 | 0.30 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.37 | 0.37 | 0.40 | 0.40 |
| Asesores acumulados mes | | 0.53 | 0.57 | 0.60 | 0.60 | 0.63 | 0.67 | 0.67 | 0.70 | 0.73 | 0.77 | 0.80 |
| Presupuesto de venta mes (costo) | \$ 170 | \$ 170 | \$ 192 | \$ 192 | \$ 192 | \$ 213 | \$ 213 | \$ 213 | \$ 234 | \$ 234 | \$ 256 | \$ 256 |
| Horas mes | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 | 160 |
| Costo de venta | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 | \$ 5.05 |
| Costo mes | \$ 215.50 | \$ 431.00 | \$ 457.93 | \$ 484.87 | \$ 484.87 | \$ 511.81 | \$ 538.75 | \$ 538.75 | \$ 565.68 | \$ 592.62 | \$ 619.56 | \$ 646.49 |
| Acumulado mes | | \$ 646.49 | \$ 1,104.43 | \$ 1,589.30 | \$ 2,074.17 | \$ 2,585.98 | \$ 3,124.72 | \$ 3,663.47 | \$ 4,229.15 | \$ 4,821.77 | \$ 5,441.33 | \$ 6,087.82 |
| Costo de venta sin sueldos | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 | \$ 4.29 |
| Costo mes sin MO | \$ 183.18 | \$ 183.18 | \$ 206.08 | \$ 206.08 | \$ 206.08 | \$ 228.98 | \$ 228.98 | \$ 228.98 | \$ 251.88 | \$ 251.88 | \$ 274.78 | \$ 274.78 |
| Acumulado mes | \$ 183.18 | \$ 366.37 | \$ 572.45 | \$ 778.54 | \$ 984.62 | \$ 1,213.60 | \$ 1,442.58 | \$ 1,671.56 | \$ 1,923.44 | \$ 2,175.32 | \$ 2,450.10 | \$ 2,724.88 |
| Precio de venta total | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 | \$ 8.27 |
| Venta mes | \$ 352.66 | \$ 705.32 | \$ 749.40 | \$ 793.48 | \$ 793.48 | \$ 837.56 | \$ 881.65 | \$ 881.65 | \$ 925.73 | \$ 969.81 | \$ 1,013.89 | \$ 1,057.98 |
| Acumulado mes | | \$1,057.98 | \$ 1,807.38 | \$ 2,600.86 | \$ 3,394.34 | \$ 4,231.91 | \$ 5,113.55 | \$ 5,995.20 | \$ 6,920.93 | \$ 7,890.74 | \$ 8,904.64 | \$ 9,962.61 |

3.6 Organización del territorio y de las rutas

La organización de territorios y rutas permite definir al área comercial cuales son las estrategias a ejecutar, de esta manera se coordinará adecuadamente sus funciones en base a tiempos y productividad requerida para alcanzar los objetivos comerciales.

3.6.1. Establecimiento de los territorios

Debido a que la estructura de ventas únicamente contará con el Director Comercial quien será responsable de captar nuevos clientes se define aplicar una estrategia de ventas diferente para cubrir la cartera de clientes en las distintas zonas de la ciudad de Guayaquil.

De esta manera se define usar como medio para concretar ventas el teléfono, de tal manera que el director procederá a contactar previamente a los clientes y así buscar concretar citas para mostrar el portafolio de servicios que ofrece Global Service, esta estrategia es necesaria para obtener espacios de una hora que es el tiempo establecido para ofertar los servicios de la empresa a cada Pymes visitada. (Ver tabla 32)

Tabla 35 *Numero de Pymes por Segmento*

| Segmento | Pymes | Participación |
|----------|-------|---------------|
| A | 482 | 2% |
| B | 1769 | 7% |
| C | 1036 | 4% |
| D | 22219 | 87% |
| Total | 25506 | 100% |

Vale recalcar que esta tabla hacer referencia al 100% de la base, sin embargo el plan de negocios se enfocara en el universo B y C para capturar las 266 empresas según el dimensionamiento. (Ciribeli & Miquelito, 2015)

3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

Debido a que la capacidad operativa no permite incorporar más de 266 Pymes durante el 2019, se plantea priorizar a las empresas del segmento B y C como estrategia de la Gerencia General, pues se deduce por el capital asociado que poseen capacidad económica para contratar el servicio: (Ver tabla 36)

Tabla 36 *Pymes a priorizar*

| Segmento | Pymes |
|---------------|-------------|
| A | 482 |
| B | 1769 |
| C | 1036 |
| D | 22219 |
| Total general | 25506 |

Debido a que en el segmento A se encuentran muchas de las empresas que actualmente operan en la competencia se definió priorizar el segmento B y C ya que entre ellos el capital asociado es desde 2 mil dólares hasta 15 mil: (Ver tabla 37)

Tabla 37 *Rangos de Capital*

| Segmento | Rangos de capital |
|----------|-------------------|
| A | 20 mil a 15 mil |
| B | 15 mil a 6 mil |
| C | 6 mil a 2 mil |
| D | 800 a 2 mil |

Para establecer la segmentación de clientes ABCD se selecciona el método de Pareto, mismo que permite identificar por determinadas características que empresas poseen mayor o menor potencial y así facilitar la toma de decisiones al momento de priorizar la ejecución. («Diagramde_pareto.pdf», s. f.)

3.6.3. Construcción de rutas

Esta gestión se realizara a la base de clientes vía telefónica y para ello se segregara la base considerando que diariamente el 63% de los clientes contactados pertenezcan al segmento B y el 37% al segmento C, pues son los clientes a los que va dirigido el plan de negocios.

Esquema de interacción con el cliente potencial Pymes:

Una vez contactada la Pymes el Director Comercial utilizará el esquema de ventas AIDA, mismo que significa: Atención, Interés, Deseo y Acción, mediante este esquema se propone generar interacciones efectivas cubriendo cada etapa del proceso para lograr concretar oportunidades comerciales.

Atención: Buscará llamar la atención de los clientes mediante el ofrecimiento vía telefónico del portafolio de servicios, para ello contará con aproximadamente 2 minutos.

Interés: Despertará el interés y una será muy enfático en los beneficios del servicio y el ahorro que le generara a la organización que lo contrate, para ello deberá disponer de 3 minutos aproximadamente.

Deseo: Lograr ser considerado como opción de compra, haciendo énfasis en el valor agregado que el cliente recibirá al contratar el servicio.

Acción: Para cerrar de manera exitosa este acercamiento telefónico deberá concretar una cita de 60 minutos con el Gerente de la empresa, de tal manera que se permita exponer cada uno de los beneficios.

3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

Para esta actividad se define realizar 16 llamadas diarias con un tiempo promedio de conversación de 4.37 minutos, mismos que le permitirá

al Director Comercial contactar a 16 empresas diarias en las cuales deberá alcanzar un mínimo de efectividad de un 31% para así garantizar las 5 visitas diarias. (Ver tabla 38)

Tabla 38 *Distribución de tiempos*

| Tiempo productivo | Tiempo diario | |
|--|---------------|---------|
| Segmentación de base | 5 | minutos |
| Tiempo en llamada para concretar citas | 70 | minutos |
| Horas en visita por día | 300 | minutos |
| Reportes de Gestión | 15 | minutos |
| Traslado | 30 | minutos |
| Tiempo no productivo | Tiempo diario | |
| Almuerzo | 45 | minutos |
| Necesidades físicas | 5 | minutos |
| Tiempo de Gestión por día | 480 | minutos |

3.7. Realización de las Estrategias de Venta

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Con base en el dimensionamiento de visitas se define que esta la gestión comercial será responsabilidad directa del Director Comercial, por ello no se requiere contratar vendedores. (Ver tabla 39)

Tabla 39 *Dimensionamiento de visitas*

| Item | Valor |
|-----------------------------|-------|
| Tiempo promedio por visita | 60 |
| Visitas por día | 5 |
| Minutos en visitas | 300 |
| Horas en visita por día | 5 |
| Visitas acumuladas mes | 110 |
| % Efectividad de visita mes | 10% |
| Visitas efectivas mes | 11 |

Únicamente se contratarán asesores telefónico para que atiendan las llamadas telefónicas y un Supervisor Operativo, mismo que serán

responsables de la ejecución y seguimiento, para ello se requiere personal con competencias de servicio, actitud positiva y dinamismo.

3.8. Remuneración de los vendedores

Con base en la estructura organización propuesta, se define el valor de la remuneración para cada cargo y la composición de las provisiones según la base salarial establecida para cada uno.

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

Se consideran todas las cargas laborales para realizar el cálculo sobre la base inicial y así obtener el costo real de cada cargo a contratar:

Tabla 40 *Formula*

| Item | Fórmula |
|------------------|---------------------------|
| Vacaciones | Total ingresos / 24 meses |
| IESS Patrona | Total ingresos*0.1115 |
| IECE, SECAP | Total Ingresos *0.005*2 |
| 13 ero | Total ingresos / 12 meses |
| 14 to | \$ 375/12 meses |
| Fondo de reserva | Total Ingresos *8.33% |

En la estructura se consideran cuatro cargos, mismos que se valoran en función de las cargas laborales establecidas, cada uno de ellos muestra la composición con la que se define el costo real de cada cargo:

Tabla 41 *Cálculo de sueldos y comisiones por plaza*

| Cargo | Asesor | Supervisor | Analista | Director |
|------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Tipo de Contrato | Full time | Full time | Full time | Full time |
| Head Count | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Sueldo Base | \$ 390 | \$ 600 | \$ 490 | \$ 1,000 |
| Incentivo | \$ 50 | \$ 100 | \$ - | \$ 300 |
| Total Ingresos | \$ 440 | \$ 700 | \$ 490 | \$ 1,300 |
| Vacaciones | \$ 18 | \$ 29 | \$ 20 | \$ 54 |
| IESS Patronal | \$ 49 | \$ 78 | \$ 55 | \$ 145 |
| IECE, SECAP | \$ 4 | \$ 7 | \$ 5 | \$ 13 |
| 13 ero | \$ 37 | \$ 58 | \$ 41 | \$ 108 |
| 14 to | \$ 31 | \$ 31 | \$ 31 | \$ 31 |
| Fondo de reserva | \$ 37 | \$ 58 | \$ 41 | \$ 108 |
| Costo Mensual | \$ 616 | \$ 962 | \$ 683 | \$ 1,760 |

3.8.2. Sistemas mixtos

Se propone aplicar como Sistema mixto de Incentivo una remuneración variable para los siguientes cargos, Asesor Telefónico y Supervisor, pues de la ejecución de ellos depende la calidad y satisfacción entregada en cada llamada telefónica, por lo tanto se definen tres principales KPI's de medición mismos que son:

- Calidad: se obtiene con el resultado de la evaluación de las interacciones entre clientes y asesor telefónico.
- Tiempo en llamada: Resultado del tiempo promedio que cada asesor invierte al teléfono con el cliente.
- Encuesta: Resultado de la calificación de cliente sobre el servicio brindado por el asesor telefónico.

En la tabla adjunta la columna llamada R hace referencia al resultado o calificación mínima que debe obtener para alcanzar el monto en dólares definido según cada KPI. EN el caso de los parámetros de calidad ver tabla 42.

Tabla 42 *Remuneración variable Asesor Telefónico*

| % | KPI | Peso | R | 80% | R | 90% | R | 100% |
|------|-------------------|--------------|---|-------|---|-------|----|-------|
| 25% | Calidad | Calificación | 8 | \$ 10 | 9 | \$ 11 | 10 | \$ 13 |
| 30% | Tiempo en llamada | Minutos | 4 | \$ 12 | 3 | \$ 14 | 2 | \$ 15 |
| 45% | Encuesta | Calificación | 8 | \$ 18 | 9 | \$ 20 | 10 | \$ 23 |
| 100% | Total | | | \$ 41 | | \$ 46 | | \$ 50 |

Para el caso del Supervisor se aplican las mismas consideraciones únicamente que el resultado se obtiene del promedio de todo su equipo de trabajo y el monto de su remuneración es 50% más que el del Asesor Telefónico. (Ver tabla 43)

Tabla 43 Remuneración variable Supervisor

| % | KPI | Peso | R | 80% | R | 90% | R | 100% |
|------|-------------------|--------------|---|-------|---|-------|----|--------|
| 25% | Calidad | Calificación | 8 | \$ 20 | 9 | \$ 23 | 10 | \$ 25 |
| 30% | Tiempo en llamada | Minutos | 4 | \$ 24 | 3 | \$ 27 | 2 | \$ 30 |
| 45% | Encuesta | Calificación | 8 | \$ 36 | 9 | \$ 41 | 10 | \$ 45 |
| 100% | Total | | | \$ 81 | | \$ 91 | | \$ 100 |

3.9. Control de ventas y de vendedores

Para el control de ventas y vendedores se define un implementar un esquema de medición que brinde visibilidad sobre el cumplimiento de los siguientes indicadores:

- **Control de cumplimiento de Presupuesto.** En él se reflejara diariamente el cumplimiento de dólares facturados vs presupuesto para así tener claridad sobre el gap que se pudiera estar generando tomando en consideración que se requiere mínimo de un 55% del presupuesto para cubrir los costos fijos. (Ver tabla 44)

Tabla 44 Control de Cumplimiento de Presupuesto

| KPI | Fórmula |
|----------------|----------------------|
| Meta de ventas | Presupuesto del mes |
| Cumplimiento | Ventas alcanzadas |
| Gap | Presupuesto – Ventas |

- **Cuentas por sector:** Este indicador brindará visibilidad acerca de la ubicación geográfica o sector donde se concentran las cuentas o clientes que contratan el servicio, de tal manera que facilite la toma de decisiones y permita enfocar estrategias comerciales en cada uno de ellos. (Ver tabla 45)

Tabla 45 Cuentas por sector

| KPI | Fórmula |
|---------------------|---|
| Sector de la ciudad | Número de empresas que contratan el servicio segmentadas por sector |

- **Llamadas por Cuenta:**

Este KPI tiene como objetivo facilitar la visibilidad del número de llamadas recibidas por cada cuenta o Pyme que contrata el servicio, de tal manera que podamos aplicar estrategias para garantizar que los usuarios hagan uso del canal de servicio y así fidelizar a la Pymes con el servicio. (Ver tabla 46)

Tabla 46 *Llamadas Recibidas por Cuenta o Pymes*

| KPI | Formula |
|---------------------|---|
| Llamadas por cuenta | Número de llamadas atendidas por Pymes para identificar volumen de interacciones y rentabilidad por cliente |

- **Control de Asesores Telefónicos:**

Los Asesores serán medidos bajo un esquema de compensación variable que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos y de un amañera retadora pero alcanzable a la vez le brindara un factor motivacional para realizar de manera adecuada su gestión. Para ello se consideran tres indicadores y se define que la Remuneración Variable tendrá un valor máximo de \$50, mismos que podrán ser alcanzado si se cumple con una calificación mínima: (Ver tabla 47)

Tabla 47 *Calificaciones para Remuneración Variable*

| KPI | Peso | 80% | 90% | 100% |
|-------------------|--------------|-----|-----|------|
| Calidad | Calificación | 8 | 9 | 10 |
| Tiempo en llamada | Minutos | 4 | 3 | 2 |
| Encuesta | Calificación | 8 | 9 | 10 |

Con base en estos rangos de calificaciones mínimas se definen los montos a remunerar según su cumplimiento, para ello se define que un asesor telefónico para acceder a la remuneración variable mínimo deberá

cumplir con el 80% de su meta para acceder desde \$41 hasta los \$50 máximos. (Ver figura 39)

| % | KPI | Peso | 80% | 90% | 100% |
|------|-------------------|--------------|-------|-------|-------|
| 25% | Calidad | Calificación | \$ 10 | \$ 11 | \$ 13 |
| 30% | Tiempo en llamada | Minutos | \$ 12 | \$ 14 | \$ 15 |
| 45% | Encuesta | Calificación | \$ 18 | \$ 20 | \$ 23 |
| 100% | Total | | \$ 41 | \$ 46 | \$ 50 |

Figura 39 Monto a percibir por rango de cumplimiento

- **Tiempo en llamada por asesor:**

Este indicador permitirá garantizar el control de una forma ágil sobre el correo uso de minutos al teléfono por asesor, de tal manera que se cumpla con el dimensionamiento establecido y se pueda generar eficiencias. (Ver tabla 48)

Tabla 48 *Tiempo promedio de llamada*

| KPI | Formula |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Tiempo promedio por asesor telefónico | Tiempo promedio alcanzado vs meta |

- **Calidad en Llamada:**

Este KPI permitirá velar por el cumplimiento de los parámetros establecidos durante la interacción con los clientes y brindar oportunamente retroalimentación a aquellos que presenten más oportunidades en su desempeño. (Ver tabla 49)

Tabla 49 *Calidad*

| KPI | Formula |
|---------|--------------------------------|
| Calidad | Calificación alcanzada vs meta |

3.9.1. Control del volumen de ventas

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

A continuación se describen otros indicadores a medir para garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales:

- **Rellamada:**

Este indicador permitirá brindar visibilidad sobre aquellos asesores que al no brindar información adecuada en el primer punto de contacto generen que el usuario vuelva a llamada, de tal manera que encarece el dimensionamiento y genera malestar al usuario, este KPI se obtiene mediante el control del número de veces en el día que un cliente llama a la línea de servicio. (ver figura 40)

Figura 40 Rellamada

| Rellamada | | |
|-------------|----------|------|
| Responsable | Cantidad | Peso |
| Asesor 1 | 2 | 18% |
| Asesor 2 | 3 | 27% |
| Asesor 3 | 1 | 9% |
| Asesor 4 | 0 | 0% |
| Asesor 5 | 0 | 0% |
| Asesor 6 | 0 | 0% |
| Asesor 7 | 4 | 36% |
| Asesor 8 | 1 | 9% |
| Total mes | 11 | 100% |

- **Contactos por Asesor:**

Este indicador permitirá conocer que Asesor es más productivo y cual está atendiendo a un menor número de clientes en el día de tal manera que facilite la gestión de supervisor realizando coaching si así lo amerita. (Ver tabla 50)

Tabla 50 Contactos por asesor

| KPI | Formula |
|----------------------|---|
| Contactos por asesor | Número de llamadas atendidas por cada asesor telefónico |

3.9.3. Evaluación de vendedores

Al equipo de asesores se los medirá mediante la escucha de las interacciones que realizan al mes, para ello se considera escuchar el 1.5% del total las llamadas recibidas generando un promedio de 18 llamadas monitoreadas por día o 2 llamadas por asesor por día bajo los siguiente parámetros de medición: (Ver tabla 51) Como política interna se definen los siguientes pesos para los parámetros.

Tabla 51 *Parámetros de Calidad*

| Parámetro | Peso | Valor |
|--|------|-------|
| Saluda por su nombre y nombre de la empresa | 10% | 10 |
| Escucha atentamente las necesidades | 15% | 15 |
| Brinda alternativas de solución con base en la necesidad | 20% | 20 |
| Informa sobre canales de servicio | 15% | 15 |
| Hace correcto uso del tiempo en llamada | 10% | 10 |
| Hace correcto uso de herramientas durante la llamada | 10% | 10 |
| Registra correctamente el motivo de la llamada | 10% | 10 |
| Se despide de manera cordial | 10% | 10 |
| | 100% | 100 |

Además se evaluará a los asesores mediante una encuesta de satisfacción, esta encuesta será realizada por el Agente de Mejora Continua directamente a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con el servicio brindado, para ejecutar esta encuesta el cliente deberá calificar en rangos del 1 al 5 siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 Excelente su percepción sobre el servicio brindado durante la llamada (Ver tabla 52)

Tabla 52 *Encuesta de Satisfacción*

| Pregunta | Valoración | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| Cómo califica la atención brindada por el Asesor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La información brindada cumplió con sus expectativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cómo califica el tiempo de espera para ser atendido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cómo califica la atención por este medio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

Se utilizará como cuadro de mando el esquema Balanced ScoreCard («Fernández - ayudando a implantar la estrategia.pdf», s. f.), pues es una herramienta integral que permite alinear los objetivos empresariales con los indicadores de medición para facilitar la toma de resultados y estrategias a desarrollar. (Ver figura 41)



Figura 41 Balanced Scorecard

3.10. Ventas especiales

Global Service no considera dentro de su plan comercial incorporar ventas especiales pues el factor diferenciador sumado al valor agregado generan una propuesta comercial integral. Únicamente se considera la proyección de crecimiento en ventas con base en el forcast propuesto.

3.11. Marketing mix

3.11.1. Producto

El Plan de Negocios propone incluir a las PYMES en los servicios que ofrece la empresa Global Service, tales como atención de canales de venta y servicio por telefónico y administración de cuentas; vale indicar que su centro de operación se encuentra localizado en la ciudad de Guayaquil, además; brinda soluciones integrales, mediante servicios adaptados y personalizados a las necesidades de los clientes. También; se ofrece el

servicio de Contact Center Multicanal: Inbound & Outbound Call center - BPO Call Center, vale definir Inbound como llamadas entrantes y outbound llamadas salientes.

3.11.2. Precio

El Precio del servicio se estima en Seis con ochenta centavos la hora hombre o \$1.152.80 dólares mensuales por asesor telefónico, para definir el número de asesores a contratar por Pymes se requiere conocer el número de llamadas que reciben mensualmente. (Ver tabla 53)

Tabla 53 *Precios*

| Item | Costo |
|----------------|-------------|
| Costo por hora | \$ 6.80 |
| Costo mes | \$ 1,152.80 |

Este precio es definido por la Gerencia General ya que como estrategia de ventas se plantea mejorar el costo del servicio que ofrecen los competidores, pues sus tarifas están entre \$6,80 a \$7.00 por hora.

3.11.3 Plaza

Global Service se encuentra ubicado en Manuel Galecio 1510 entre los Ríos y Esmeraldas, en estas instalaciones tiene capacidad para operar hasta con 30 asesores telefónicos.

3.11.4. Promoción

Para difundir el servicio se plantea hacer uso de:

- Redes sociales
- Página Web
- Stands en ferias y conferencias dirigidas al segmento Pymes

Como estrategias de posicionamiento se plantea hacer uso de las siguientes: (Ver tabla 54)

Tabla 54 *Estrategias de Posicionamiento*

| Estrategia | Estrategia | Objetivo |
|-------------|-----------------------|--|
| Largo Plazo | 10% de descuento | Fidelizar a las Pymes que contraten el servicio por un periodo de 24 meses. |
| Corto Plazo | Servicios Adicionales | Complementar los beneficios con intangibles que aporten al crecimiento del cliente |

Como herramienta de control de la efectividad de las campañas en la web y redes sociales se plantea hacer uso de Google Analytics, pues con esta herramienta se podrá llevar el control remoto desde una PC o dispositivo móvil de:

- Usuarios Nuevos
- Visitas recurrentes
- Analytics Intelligence
- Registro de anotaciones según la necesidad del negocio
- Informes sociales
- Analítica de publicidad

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

En este capítulo se describen los valores que la empresa Global Service S.A. debe invertir para realizar el proyecto, evidenciando ingresos y egresos proyectados a un periodo de cinco años, dicha proyección permitirá evaluar su viabilidad económica y rentabilidad.

4.1.1 Capital inicial

El Capital Inicial requerido para el proyecto se detalla en la siguiente tabla:

Activo fijo acumulado \$29,873, distribuido en 2 partes \$24.305 durante el primer año y \$5.568 en el segundo año de operación, esto debido a la proyección de ventas que nos muestra un uso del 60% de la capacidad instalada y un 40% restante en el siguiente periodo, de la mano a esto se considera un Capital de Trabajo por \$23,196. (Ver tabla 55)

Tabla 55 *Activos Fijos primer año*

| ACTIVOS FIJOS | | | | |
|------------------------------|----------|----------|-----------------|------------------|
| DESCRIPCION | CANTIDAD | P.U (\$) | P.T (\$) | VIDA UTIL (AÑOS) |
| EQUIPO DE COMPUTACION | | | \$15,080 | 3 |
| PC | 23 | \$250 | \$5,715 | |
| Software | 23 | \$60 | \$1,372 | |
| PBX | 1 | \$5,400 | \$5,400 | |
| Diademas | 23 | \$35 | \$800 | |
| Sillas | 23 | \$50 | \$1,143 | |
| Impresora | 1 | \$350 | \$350 | |
| INSTALACION | 1 | \$300 | \$300 | |
| MOBILIARIO DE OFICINA | | | \$5,265 | 10 |
| ESTACIONES DE TRABAJO | 39 | \$135 | \$5,265 | |
| equipos DE OFICINA | | | \$3,960 | 10 |
| AC | 1 | \$350 | \$350 | |
| Cuarto de RAC | 1 | \$3,500 | \$3,500 | |
| Micro | 1 | \$110 | \$110 | |
| | | | \$24,305 | |

Tabla 56 *Activos Fijos segundo año*

| DESCRIPCION | CANTIDAD | P.U (\$) | P.T (\$) | VIDA UTIL (AÑOS) |
|-----------------------|----------|----------|----------|------------------|
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN | | | \$5,568 | 3 |
| PC | 16 | \$250 | \$4,035 | |
| Software | 16 | \$60 | \$968 | |
| PBX | 1 | \$0 | \$0 | |
| Diademas | 16 | \$35 | \$565 | |
| Sillas | 16 | \$50 | | |
| Impresora | | | | |
| INSTALACIÓN | 1 | \$0 | \$0 | |
| MOBILIARIO DE OFICINA | | | | 10 |
| ESTACIONES DE TRABAJO | | | | |
| | | | \$5,568 | |

Tabla 57 *Inversiones*

| TOTAL DE INVERSIONES | USD |
|----------------------|----------|
| ACTIVOS FIJOS | \$29,873 |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$16,106 |
| | \$45,979 |

4.1.2 Política de financiamiento

El esquema de financiamiento está compuesto por el 30% con capital propio y el 70% con un préstamo bancario, mismo que se financiara a una tasa del 11.83% como Producto Pymes a 48 meses.

De la mano a esto se define por la gerencia General que los días de cobro será 30 y los días de pago 60. (Ver tabla 58)

Tabla 58 *Financiamiento*

| AMORTIZACIONES ANUALES DEL FINANCIAMIENTO | | | | |
|---|-----------|----------|----------|----------|
| AÑOS | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Pagos por Amortización | \$ 3,060 | \$ 3,442 | \$ 3,872 | \$ 4,356 |
| Pago por Intereses | \$ 1,580 | \$ 1,198 | \$ 768 | \$ 284 |
| Servicio de Deuda | \$ 4,640 | \$ 4,640 | \$ 4,640 | \$ 4,640 |
| SALDOS ANUALES | \$ 13,920 | \$ 9,280 | \$ 4,640 | \$ 0 |

4.1.3 Costo de Capital

El CPPC se pondera en de la distribución del peso que tiene cada fuente de financiamiento dando como resultado un 14%. (Ver tabla 59)

Tabla 59 Costo Promedio Ponderado Capital

| Inversión Inicial - USD | | 21,043.18 | | |
|------------------------------|--------------|-----------|------|------|
| | | | TASA | CPPC |
| Recursos Propios | \$ 6,312.96 | 30% | 20% | 6% |
| Recursos de Terceros (banco) | \$ 14,730.23 | 70% | 12% | 8% |
| | | | CPPC | 14% |

4.1.4 Impuestos

Los impuestos que se consideran para el proyecto son: (Ver tabla 60)

Tabla 60 Impuestos

| IMPUESTOS | |
|-------------------------------|-----|
| PARTICIPACION DE TRABAJADORES | 15% |
| IMP RENTA | 25% |

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1 Volúmenes

Para elaborar la proyección de volumen de ventas se consideraron algunos factores, entre ellos el uso de la capacidad operativa distribuida desde el primer año en un 60% con un crecimiento anual del 10%, así también se considera el crecimiento de asesores telefónicos con base en el número de empresas pymes que contratan el servicio cuyo total a cinco años sería de 458, mismas que en promedio anual reciben diariamente 10 llamadas solicitando servicios.

Para alcanzar este crecimiento se propone iniciar con una efectividad de concreción de visitas a ventas en un 10% durante el primer mes hasta llegar al 28% de efectividad de concreciones, esto permitirá incorporar a las 266 Pymes propuestas. (Ver tabla 61)

Tabla 61 *Proyección de ventas*

| Anual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Acumulado |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Proyección de crecimiento | 60% | 10% | 10% | 10% | 10% | 100% |
| Asesores telefónicos | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| Pymes mes (Ventas mes) | 266 | 48 | 48 | 48 | 48 | 458 |
| Llamadas promedio x pyme x día | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | |
| Llamadas acum día | 2,640 | 476 | 476 | 476 | 476 | 4,544 |
| Llamadas acum mes | 58,076 | 10,472 | 10,472 | 10,472 | 10,472 | 99,964 |
| Llamadas x asesor x día | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | |
| Asesores por día | 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| Costo Acumulado | \$ 99,443 | \$ 105,709 | \$ 112,027 | \$ 118,258 | \$ 124,346 | \$ 559,782 |
| Costo acumulado solo venta MO | \$ 20,815 | \$ 23,625 | \$ 26,399 | \$ 29,145 | \$ 31,870 | \$ 131,855 |
| Venta Acumulada | \$ 125,993 | \$ 134,189 | \$ 142,795 | \$ 151,832 | \$ 161,794 | \$ 716,604 |

4.2.2 Precios

Para definir el precio durante el primer año de operación se toma como referencia los precios de la competencia, mismos que están desde \$6.90 en adelante, motivo por el cual se propone iniciar con un valor inferior para captar mercado y luego un crecimiento anual del 5%. (Ver tabla 62)

Tabla 62 *Precios*

| Item | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Precio de venta por hora | \$ 6.80 | \$ 7.14 | \$ 7.50 | \$ 7.87 | \$ 8.27 |

4.2.3 Ventas esperadas

En función de los valores definidos y la variación anual del precio se estima alcanzar una venta acumulada a cinco años de \$716.604 llegando hasta 39 asesores telefónicos. (Ver tabla 63)

Tabla 63 *Venta esperada*

| Anual | Venta Acumulada | |
|------------------|------------------------|---------|
| Año 1 | \$ | 125,993 |
| Año 2 | \$ | 134,189 |
| Año 3 | \$ | 142,795 |
| Año 4 | \$ | 151,832 |
| Año 5 | \$ | 161,794 |
| Acumulado | \$ | 716,604 |

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Mano de Obra Directa

Para este proyecto se consideran cuatro cargos, estos cargos serán quienes intervendrán el proceso de atención y ventas, según jerarquía se define un valor de remuneración y un costo referencial por hora de trabajo:

(Ver tabla 64)

Tabla 64 *Mano de Obra Directa*

| Costo por Cargo | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------|------|-------------------|-------|-----------------|------|-----------------|-------|
| Cargo | Asesor | | Supervisor | | Analista | | Director | |
| Posiciones | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| PayCost Mensual | \$ | 639 | \$ | 1,070 | \$ | 680 | \$ | 1,719 |
| Horas laborales mes | 160 | | 160 | | 160 | | 160 | |
| Costo por Hora | \$ | 3.99 | \$ | 6.69 | \$ | 4.25 | \$ | 10.74 |

4.3.2 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos constituyen los gastos adicionales para la operación del proyecto, con base en los datos generales se define un estimado de gasto mensual, mismo que según el número de asesores telefónicos contratados establece un valor por hora. (Ver tabla 65).

Tabla 65 *Costos Indirectos*

| Item | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Inversión Activos Fijos | \$ 495.77 | \$ 650.43 | \$ 650.43 | \$ 1,069.33 | \$ 1,069.33 |
| Gastos de Comunicación Mensual | \$ 320.00 | \$ 320.00 | \$ 320.00 | \$ 320.00 | \$ 320.00 |
| Servicios Básicos | \$ 280.00 | \$ 294.00 | \$ 308.70 | \$ 324.14 | \$ 340.34 |
| Arriendo | \$ 550.00 | \$ 550.00 | \$ 550.00 | \$ 550.00 | \$ 550.00 |
| Guardianía | \$ 411.00 | \$ 411.00 | \$ 411.00 | \$ 411.00 | \$ 411.00 |
| Cargos Administrativos | \$ 3,468.98 | \$ 3,468.98 | \$ 4,538.77 | \$ 4,538.77 | \$ 4,538.77 |
| Total | \$ 5,525.76 | \$ 5,694.42 | \$ 6,778.90 | \$ 7,213.23 | \$ 7,229.44 |
| Asesores | 23 | 27 | 31 | 35 | 39 |
| Costo por asesor mes | \$ 241.70 | \$ 211.99 | \$ 219.65 | \$ 206.91 | \$ 186.03 |
| Costo por día | \$ 10.99 | \$ 9.64 | \$ 9.98 | \$ 9.41 | \$ 8.46 |
| Costo por hora | \$ 1.37 | \$ 1.20 | \$ 1.25 | \$ 1.18 | \$ 1.06 |
| Costo por hora asesor | \$ 5.37 | \$ 5.20 | \$ 5.24 | \$ 5.17 | \$ 5.05 |

4.3.3 Costos esperados

Con base en los costos indirectos se estima un costo inicial de \$5.37, mismo que según el crecimiento en ventas alcanzaría una reducción de hasta \$0.32 generando eficiencia en la distribución de los costos para brindar mayor rentabilidad en su etapa de madurez. (Ver tabla 66)

Tabla 66 *Costos Esperados*

| Asesor | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Costo por hora | \$ 5.37 | \$ 5.20 | \$ 5.24 | \$ 5.17 | \$ 5.05 |

4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se necesita describir los costos fijos y variables durante los cinco años del proyecto, con los ingresos que genera y los costos esperados. Para el primer Global Service debe contar con 12 asesores telefónicos para lograr equilibrio entre sus ingresos y gastos, llegando así, al año 2023 con la venta proyectada de 22 asesores.

Tabla 67 *Punto de equilibrio*

| VARIABLES | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| COSTOS FIJOS | \$ 56,971 | \$ 57,144 | \$ 71,806 | \$ 72,767 | \$ 73,765 |
| COSTOS VARIABLES | \$ 23,559 | \$ 26,628 | \$ 29,765 | \$ 32,778 | \$ 35,772 |
| VENTAS | \$ 125,993 | \$ 134,189 | \$ 142,795 | \$ 151,832 | \$ 161,794 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 20,815 | \$ 23,625 | \$ 26,399 | \$ 29,145 | \$ 31,870 |

| PUNTO DE EQUILIBRIO | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| VENTAS TOTALES | \$ 125,993 | \$ 134,189 | \$ 142,795 | \$ 151,832 | \$ 161,794 |
| UNIDADES VENDIDAS | 23 | 27 | 31 | 35 | 39 |
| Pvu | \$ 5,511.11 | \$ 4,969.98 | \$ 4,606.31 | \$ 4,338.05 | \$ 4,148.58 |
| COSTO DE VENTA | \$ 20,815 | \$ 23,625 | \$ 26,399 | \$ 29,145 | \$ 31,870 |
| Cvu | \$ 910.50 | \$ 875.00 | \$ 851.58 | \$ 832.73 | \$ 817.19 |
| P.E.(u) | 12 | 14 | 19 | 21 | 22 |
| P.E. (\$) | \$ 68,246 | \$ 69,355 | \$ 88,092 | \$ 90,053 | \$ 91,860 |

4.5 Presupuesto de Gastos

Los gastos se encuentran segregados en administrativos y de ventas en ellos el 62% del peso lo ocupan los sueldos y beneficios administrativos.

- Administrativos: sueldos de personal que colabora en la oficina, beneficios sociales, la depreciación correspondiente, servicios básicos y gastos de alquiler.
- Ventas: beneficios sociales, depreciación de activos, gastos de publicidad, comunicación.

Tabla 68 *Gastos Operacionales*

| GASTOS OPERACIONALES | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ADMINISTRATIVOS | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| SUELDOS Y COMISIONES | \$31,200 | \$28,800 | \$38,400 | \$38,400 | \$38,400 |
| BENEFICIOS SOCIALES | \$10,428 | \$12,111 | \$16,148 | \$16,148 | \$16,148 |
| DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS | \$1,190 | \$1,561 | \$1,561 | \$1,561 | \$1,561 |
| GASTOS SERVICIOS BASICOS | \$3,360 | \$3,528 | \$3,704 | \$3,890 | \$4,084 |
| GUARDIANA | \$5,100 | \$5,355 | \$5,623 | \$5,904 | \$6,199 |
| GASTO DE ALQUILER | \$6,600 | \$6,930 | \$7,277 | \$7,640 | \$8,022 |
| VENTAS | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| SUELDOS Y COMISIONES | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| BENEFICIOS SOCIALES | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS | \$4,759 | \$6,244 | \$6,244 | \$6,244 | \$6,244 |
| PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | \$1,200 | \$1,260 | \$1,323 | \$1,389 | \$1,459 |
| COMUNICACIÓN | \$3,840 | \$4,032 | \$4,234 | \$4,445 | \$4,668 |
| TOTAL GASTOS OPE | \$ 62,577.1 | \$ 64,466.4 | \$ 78,891.0 | \$ 79,717.9 | \$ 80,586.1 |

4.6 Factibilidad financiera

4.6.1 Análisis de ratios

Para analizar correctamente el proyecto se elaboran ratios financieros tomados del balance y estado de resultados, estos medir la evolución del negocio y facilitan la toma de decisiones.

Ratios de Solvencia: se evidencian ratios desde \$5 hasta \$9 para el cumplimiento de obligaciones, así también el endeudamiento reduce a un lazo de 5 años llegan hasta un 11%.

Ratio de rentabilidad: Margen operacional promedio de 82%, margen de utilidad promedio del 20%, así también refleja un ROE promedio del 32% y un ROA promedio del 24%. (Ver tabla 69)

Tabla 69 *Ratios*

| SOLVENCIA | | | | | |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| RAZON CIRCULANTE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Pasivo Circulante | \$ 10,255 | \$ 16,276 | \$ 13,317 | \$ 15,473 | \$ 17,885 |
| Activo Circulante | \$ 58,352 | \$ 92,259 | \$ 117,171 | \$ 142,758 | \$ 172,364 |
| TOTAL | \$ 5.69 | \$ 5.67 | \$ 8.80 | \$ 9.23 | \$ 9.64 |

| ENDEUDAMIENTO | | | | | |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Total Pasivo | \$ 26,660 | \$ 29,705 | \$ 23,392 | \$ 21,768 | \$ 19,921 |
| Total Activo | \$ 76,708 | \$ 108,377 | \$ 125,485 | \$ 151,072 | \$ 180,678 |
| TOTAL | 35% | 27% | 19% | 14% | 11% |

| APALANCAMIENTO INTERNO | | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Activo | \$ 76,708 | \$ 108,377 | \$ 125,485 | \$ 151,072 | \$ 180,678 |
| Patrimonio | \$ 50,048 | \$ 78,672 | \$ 102,092 | \$ 129,304 | \$ 160,757 |
| | 153% | 138% | 123% | 117% | 112% |

| RENTABILIDAD | | | | | |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| M. OPERACIONAL | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Utilidad Operacional | \$ 105,178 | \$ 110,564 | \$ 116,397 | \$ 122,686 | \$ 129,924 |
| Ventas | \$ 125,993 | \$ 134,189 | \$ 142,795 | \$ 151,832 | \$ 161,794 |
| | 83% | 82% | 82% | 81% | 80% |

| M. DE UTILIDAD | | | | | |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Utilidad Neta | \$ 30,765 | \$ 28,624 | \$ 23,420 | \$ 27,211 | \$ 31,453 |
| Ventas | \$ 125,993 | \$ 134,189 | \$ 142,795 | \$ 151,832 | \$ 161,794 |
| | 24% | 21% | 16% | 18% | 19% |

| ROE | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Utilidad Neta | \$ 30,765 | \$ 28,624 | \$ 23,420 | \$ 27,211 | \$ 31,453 |
| Patrimonio | \$ 50,048 | \$ 78,672 | \$ 102,092 | \$ 129,304 | \$ 160,757 |
| | 61% | 36% | 23% | 21% | 20% |

| ROA | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Utilidad Neta | \$ 30,765 | \$ 28,624 | \$ 23,420 | \$ 27,211 | \$ 31,453 |
| Activos | \$ 76,708 | \$ 108,377 | \$ 125,485 | \$ 151,072 | \$ 180,678 |
| | 40% | 26% | 19% | 18% | 17% |

4.6.2 Valoración del plan de negocios

La valoración considera la proyección de los flujos netos excluyendo las amortizaciones. Dichos flujos traídos a valor presente representan \$45.506 de Valor actual neto y una TIR del 47%. Estos resultados muestran que el proyecto es viable. (Ver tabla 70)

Tabla 70 *Valoración del plan de Negocios*

| | 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | \$125,993 | \$134,189 | \$142,795 | \$151,832 | \$161,794 |
| COSTO DE VENTA | | \$20,815 | \$23,625 | \$26,399 | \$29,145 | \$31,870 |
| UBB MARGEN DE CONTRIBUCION | | \$105,178 | \$110,564 | \$116,397 | \$122,686 | \$129,924 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS | | \$62,577 | \$64,466 | \$78,891 | \$79,718 | \$80,586 |
| DEPRECIACIONES | | \$5,949 | \$7,805 | \$7,805 | \$7,805 | \$7,805 |
| INTERESES | | \$1,580 | \$1,198 | \$768 | \$284 | \$0 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$35,071 | \$37,095 | \$28,933 | \$34,879 | \$41,533 |
| PARTICIPACION A TRABAJADORES | | \$0 | \$6,735 | \$5,511 | \$6,403 | \$7,401 |
| IMPUESTOS | | \$10,255 | \$9,541 | \$7,807 | \$9,070 | \$10,484 |
| UTILIDAD NETA | | \$24,816 | \$20,819 | \$15,615 | \$19,406 | \$23,648 |
| DEPRECIACIONES | | \$5,949 | \$7,805 | \$7,805 | \$7,805 | \$7,805 |
| AMORTIZACION DE PRESTAMO | | \$3,060 | \$3,442 | \$3,872 | \$4,356 | \$0 |
| INVERSIONES | | \$-45,979 | | | | |
| FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO | | \$-45,979 | \$27,705 | \$25,182 | \$19,548 | \$22,855 |
| VAN | | \$45,506 | | | | |
| TIR | | 47% | | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | \$7,127 | \$9,473 | \$9,575 | \$9,659 | \$9,720 |

4.6.3 Análisis de sensibilidad

En el escenario pesimista se redujo la proyección de venta a un 3%, al realizar la proyección de flujos y aplicar las fórmulas se obtuvo una VAN de \$46.871 y una TIR del 47%. (Ver tabla 71)

Tabla 71 *Escenario Pesimista*

| Pesimista | 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | \$129,773 | \$138,215 | \$147,079 | \$156,387 | \$166,648 |
| COSTO DE VENTA | | \$21,440 | \$24,334 | \$27,191 | \$30,020 | \$32,826 |
| UBB MARGEN DE CONTRIBUCION | | \$108,333 | \$113,881 | \$119,889 | \$126,367 | \$133,822 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS | | \$64,454 | \$66,400 | \$81,258 | \$82,109 | \$83,004 |
| DEPRECIACIONES | | \$6,128 | \$8,039 | \$8,039 | \$8,039 | \$8,039 |
| INTERESES | | \$1,628 | \$1,234 | \$791 | \$293 | \$0 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$36,123 | \$38,208 | \$29,800 | \$35,926 | \$42,779 |
| PARTICIPACION A TRABAJADORES | | \$0 | \$6,937 | \$5,676 | \$6,595 | \$7,623 |
| IMPUESTOS | | \$10,563 | \$9,828 | \$8,041 | \$9,343 | \$10,799 |
| UTILIDAD NETA | | \$25,560 | \$21,443 | \$16,084 | \$19,988 | \$24,357 |
| DEPRECIACIONES | | \$6,128 | \$8,039 | \$8,039 | \$8,039 | \$8,039 |
| AMORTIZACION DE PRESTAMO | | \$3,152 | \$3,545 | \$3,988 | \$4,487 | \$0 |
| INVERSIONES | | - | | | | |
| FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO | \$47,358.34 | \$28,537 | \$25,937 | \$20,135 | \$23,541 | \$32,397 |
| VAN | \$46,871 | | | | | |
| TIR | 47% | | | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | \$7,340 | \$9,757 | \$9,863 | \$9,949 | \$10,011 |

Mientras que en el escenario optimista se incrementó la proyección de venta a un 7%, al realizar la proyección de flujos y aplicar las fórmulas se obtuvo una VAN de \$50.942 y una TIR del 50%. (Ver tabla 72)

Tabla 72 Escenario optimista

| Optimista | 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | \$134,813 | \$143,583 | \$152,791 | \$162,460 | \$173,120 |
| COSTO DE VENTA | | \$22,273 | \$25,279 | \$28,247 | \$31,186 | \$34,101 |
| UBB MARGEN DE CONTRIBUCION | | \$112,540 | \$118,304 | \$124,544 | \$131,274 | \$139,019 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS | | \$66,957 | \$68,979 | \$84,413 | \$85,298 | \$86,227 |
| DEPRECIACIONES | | \$6,366 | \$8,352 | \$8,352 | \$8,352 | \$8,352 |
| INTERESES | | \$1,691 | \$1,282 | \$822 | \$304 | \$0 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$37,526 | \$39,692 | \$30,958 | \$37,321 | \$44,440 |
| PARTICIPACION A TRABAJADORES | | \$0 | \$7,206 | \$5,896 | \$6,851 | \$7,919 |
| IMPUESTOS | | \$10,973 | \$10,209 | \$8,353 | \$9,705 | \$11,218 |
| UTILIDAD NETA | | \$26,553 | \$22,276 | \$16,708 | \$20,765 | \$25,303 |
| DEPRECIACIONES | | \$6,366 | \$8,352 | \$8,352 | \$8,352 | \$8,352 |
| AMORTIZACION DE PRESTAMO | | \$3,152 | \$3,545 | \$3,988 | \$4,487 | \$0 |
| INVERSIONES | -\$47,358.34 | | | | | |
| FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO | -\$47,358 | \$29,767 | \$27,082 | \$21,071 | \$24,629 | \$33,655 |
| VAN | \$50,972 | | | | | |
| TIR | 50% | | | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | \$7,626 | \$10,136 | \$10,246 | \$10,336 | \$10,400 |

4.7. Sistema de control

4.7.1. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral está desarrollado con base en los objetivos específicos del capítulo III, esto con el objetivo de mantener el enfoque en el cumplimiento de estos KPI's y facilitar las rutinas de control para garantizar su consecución. (Ver tabla 73)

Tabla 73 Cuadro de mando

| | OBJETIVO | INDICADOR | FORMULA | FECHA DE REVISIÓN | META |
|---------------------------------|----------------------------------|------------------------|---|-------------------|-----------|
| Financiera | Incrementar las ventas | \$ 20,000 | Ventas año actual - ventas año anterior / ventas año anterior | mensual | \$ 20,000 |
| Calidad en el servicio | Nivel de satisfacción | 15% | Encuesta de servicio | mensual | 15% |
| Ahorro en Pymes Reportes | Reducción en costos | 0.1% | Tiempo inicio - tiempo fin | mensual | 0.1% |
| | Generar entregables a las Pymes | 2 | Reporte de motivos de llamada y Reporte acumulado de llamadas atendidas día / mes | mensual | 200.0% |
| Entrenamiento | Formación a Asesores Telefónicos | Horas de entrenamiento | Tiempo invertido en formación a Asesores | mensual | 10:00 |
| Indicadores | Nivel de servicio | 80/20 | Número de llamadas atendidas en el tiempo definido | diario | 80/20 |
| | Rellanadas | 10% | Porcentaje de llamadas que vuelven a comunicarse con la línea de servicio en el mismo día / mes | diario | 10% |
| | Tiempo promedio de conversación | TMO | Tiempo promedio de duración de las llamadas atendidas | diario | 3:00 |

4.7.2. Planes de contingencia

En caso de no poder cumplir con los objetivos planteados, se proponen las siguientes acciones como medidas de contingencia según los escenarios adjuntos: (Ver tabla 74)

Tabla 74 Plan de Contingencia

| TIPO DE DESVIACIÓN | CAUSA | ACCION |
|--------------------------------|---|---|
| Nivel de ventas | Cambios del entorno / nuevos competidores | Realizar campañas de ventas telefónicas |
| Perspectiva de clientes | Imagen / confianza | Realizar campañas de acercamiento entre cliente y empresa para fortalecer la relación |
| Procesos | Falta de organización | Contratar un recurso para realizar una reingeniería y normarlos. |
| Recursos humanos | No se aplican las capacitaciones | Contratar consultores externos para dictar talleres. |

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base Legal

Como base legal para la implementación de este proyecto se consideran las siguientes:

Plan Nacional del Buen Vivir

El proyecto se apalanca en el Plan Nacional del buen Vivir quien mediante los objetivos:

- Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Quienes sirven como modelo o ruta de la actuación pública para construir los derechos de las personas alineados con los principios programáticos del gobiernos mismos que buscan fomentar la equidad, la revolución cultural y la excelencia.

Código de Trabajo

El proceso de contratación está basado en la regulación del código de trabajo bajo un formato de estándar regulado bajo los artículos 47 De la jornada máxima, 57 División de la jornada artículos 80 Salario y sueldo. Además mediante el reglamento interno de Global Service se regularan las relaciones internas de la empresa con el trabajador para garantizar bienestar, orden, paz, y buen entendimiento en las relaciones laborales. ,

5.2. Medio Ambiente

La centralización del proceso de atención a clientes busca generar la reducción de teléfonos celulares pues las Pymes al contar con este servicio podrán optimizar los recursos tecnológicos que el día de hoy invierten de

forma individual por cada colaborador para realizar este proceso, esto aporta a la Ley de Gestión Ambiental con base en el artículo:

Art.2.- La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respeto a las culturas y prácticas tradicionales:

Políticas del Buen Vivir y de la Gestión Ambiental

Además se soporta en el Plan Nacional del Buen Vivir ya que su Objetivo.11 busca establecer un sistema económico solidario y sostenible.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

Como beneficios principales se plantea contemplar como alcance el proyecto las disposiciones contenidas en el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2016-00190 y las instituciones Públicas el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0090 – ya que ellas regulan como modalidad de trabajo el esquema de Teletrabajo, mismo que debido a la naturaleza del negocio puede ser fomentado por Global Service.

Así también con base en el Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 2 que busca Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad de cara al empleado genera mayor responsabilidad, aumenta la productividad y calidad del trabajo, le otorga más tiempo para cuidar de su salud y aumenta oportunidades de trabajo para personas con discapacidad y grupos prioritarios.

5.4. Política de responsabilidad corporativa

La política de responsabilidad corporativa busca fomentar y aplicar normas y procedimientos por medio de manuales de procesos internos que permitan estandarizar el proceder de los colaboradores. Estas normativas están basadas en cuatro pilares fundamentales para garantizar el cuidado y desarrollo de los empleados, así como también la regulación de procedimiento que garanticen a nuestros clientes el servicio esperado.

- Salud Ocupacional
- Capacitación
- Calidad Total
- Conciencia ambiental

CONCLUSIONES

Global Service nace producto de un emprendimiento, mismo que desde sus inicios únicamente genera campañas de venta por teléfono. Este proyecto tiene como objetivo diversificar su portafolio para hacer uso de su capacidad instalada y ofrecer el servicio de atención a llamadas Inbound dirigido al segmento Pymes de la ciudad de Guayaquil, ofreciendo a este nicho de empresas servicios asequibles a menor costo, así como el valor agregado que se genera a cada empresa mediante la formalización de sus procesos de atención al cliente.

Se pudo identificar que existe un 75% de empresas conscientes de las oportunidades actuales en sus estructuras y dispuesta a contratar este servicio pues están de acuerdo en que el servicio es lo más importante y el único factor diferenciador en la actualidad, así también se identifica que el 49% de las empresas brindan atención a sus clientes con recursos no especializados y que existe una necesidad de distribuir las tareas para hacer más eficientes sus roles y rutinas de trabajo.

Como estrategia propuesta para la comercialización se plantea realizar llamadas para concretar citas con los representantes de cada Pymes y en espacio de 60 minutos darles a conocer los beneficios de externalizar sus canales de atención, esto con el objetivo de poder dar a conocer los beneficios y el impacto organizacional que genera en sus colaboradores.

Respecto al estudio económico y financiero, se obtuvieron resultados favorables ya que da como resultado un VAN de \$45.506 y una TIR del 47% y ROE promedio del 32%, esto se logra mediante la optimización de recursos pues se plantea una reducción de costo de hasta \$0.32 en un período de cinco años una vez alcanzada su etapa de madurez, de la mano a un incremento en el precio de venta del 5% anual.

Para finalizar, se considera la base legal y contribución a la responsabilidad social mediante los artículos y objetivos de los distintos órganos de control, aportando así con el desarrollo y crecimiento del país.

REFERENCIAS

- Aignerren, M. (2009). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *La Sociología en sus Escenarios*, 0(6). Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/view/1611>
- Ciribeli, J. P., & Miquelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de futuro*, 19(1), 0-0.
- Diagramde_pareto.pdf. (s. f.). Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44144377/Diagramde_pareto.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1530299477&Signature=tYPYLZ4NOM9goynOZ%2FN8hCGW8rQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf
- Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2014). Outsourcing and business Process Outsourcing from the Economic Agency Theory standpoint. *Entramado*, 10(1), 12-29.
- Fernández - ayudando a implantar la estrategia.pdf. (s. f.). Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA.pdf?AWSAccessK

eyJld=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531024676&Signature=
wwVFk5Af24ddHx3BXUJLj8xo360%3D&response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3DEL_BALANCED_SCORECAR
D_AYUDANDO_A_IMPLANT.pdf

Latinoamerica, R. G. (2014). El concepto Publicidad BTL. *Red Gráfica Latinoamerica*.

Manual-DOFA.pdf. (s. f.). Recuperado de
[http://empresascreciendobien.com/wp/wp-
content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf](http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf)

Pimienta Lastra, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*, (13). Recuperado de
<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=26701313>

GLOSARIO

KPI's: (key performance indicator), indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento.

Outsourcing: es el proceso por el que una empresa externaliza una parte de su actividad

BPO: (business process outsourcing) La subcontratación de procesos de negocios o externalización de procesos de negocio.

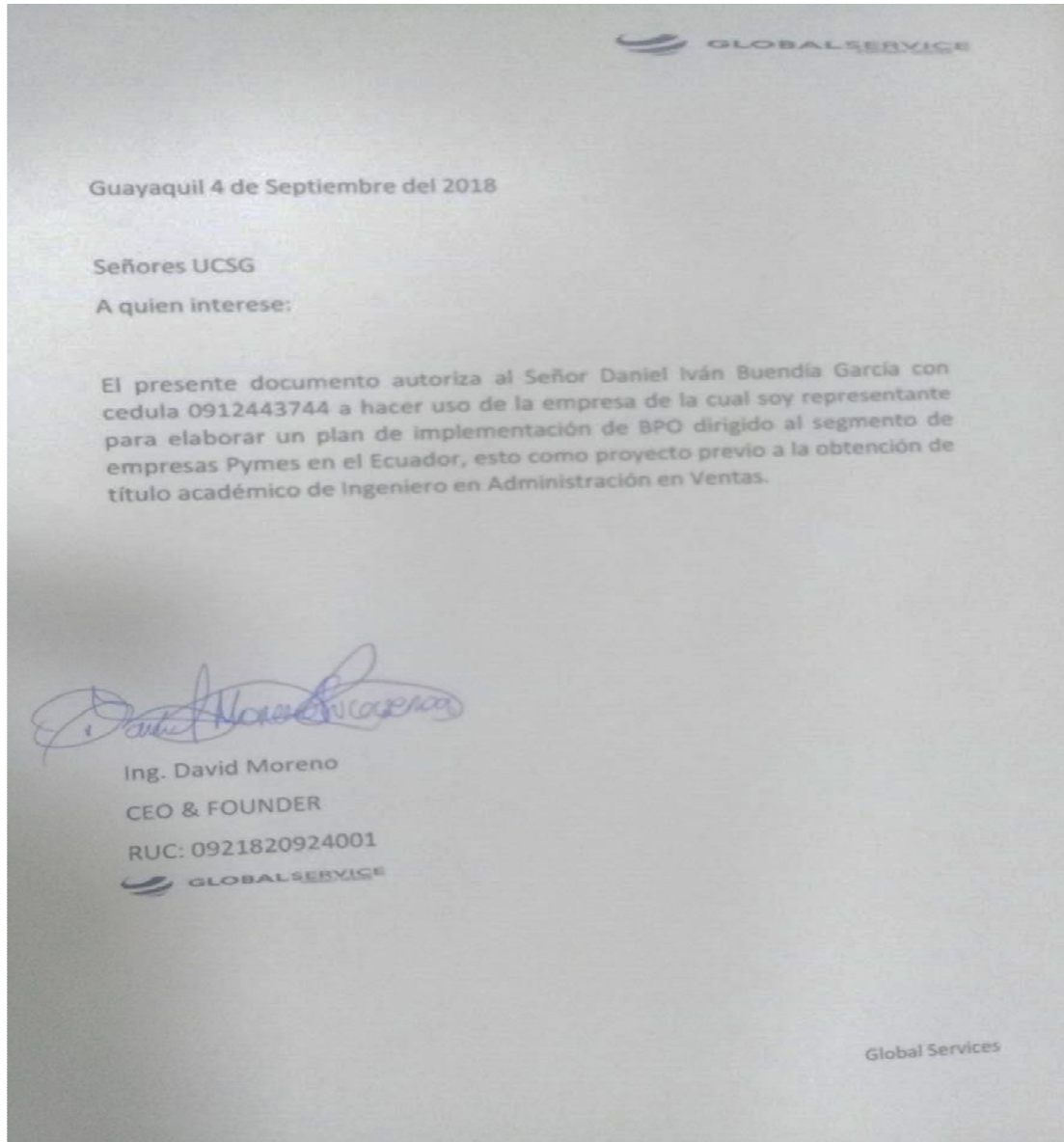
Know How: (saber cómo) poseer conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso.

Call Center Inbound: Usado para definir escenarios donde se genera tráfico entrante de llamadas al Call Center

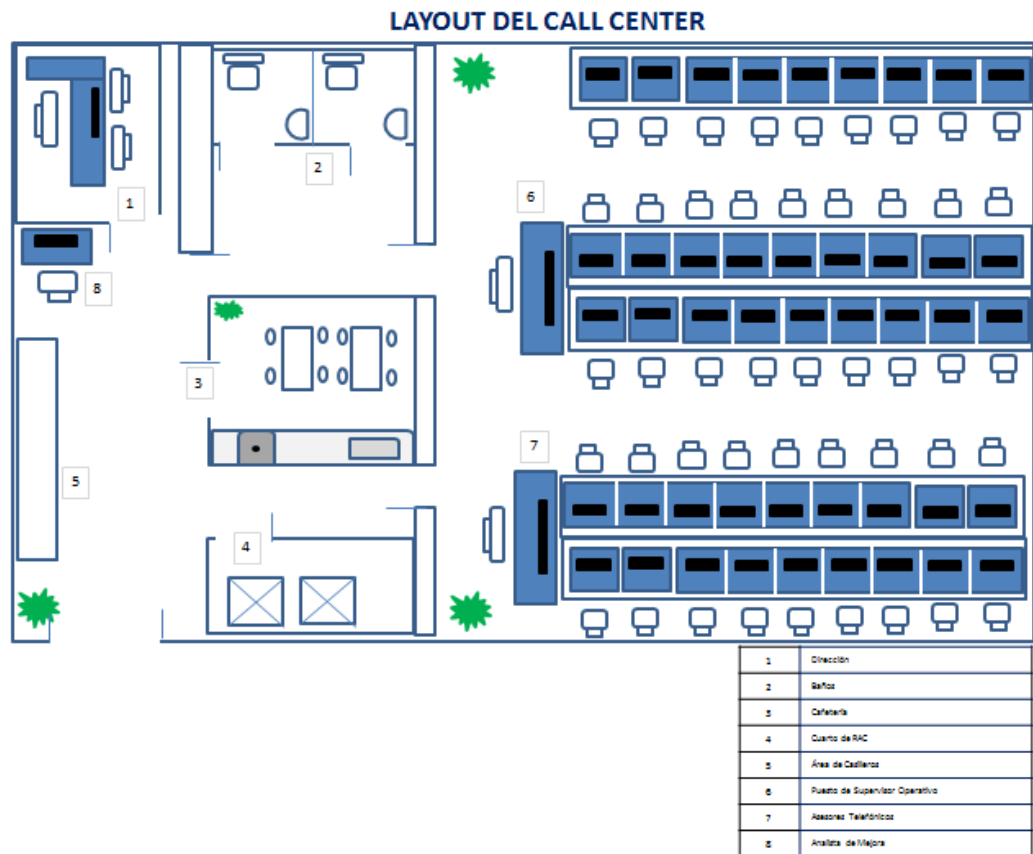
Call Center Outbound: Usado para definir escenarios donde se genera tráfico saliente de llamadas desde Call Center

ANEXOS

a) Carta de autorización



b) Lay out del Call Center





Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Buendía García, Daniel Ivan**, con C.C: # **0912443744** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de Negocio para implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio de Call Center de la empresa GLOBAL SERVICE S.A. para Pymes en la ciudad de Guayaquil en el año 2019**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **19 de Septiembre de 2018**

f. _____

Nombre: **Buendía García, Daniel Iván**

C.C: **0912443744**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

| | | | |
|---|---|---------------------------------|------------|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | Plan de Negocio para implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio de Call Center de la empresa GLOBAL SERVICE S.A. para Pymes en la ciudad de Guayaquil en el año 2019 | | |
| AUTOR(ES) | Daniel Ivan, Buendia Garcia | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) | Maximiliano Bolívar, Pérez Cepeda | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Facultad de Especialidades Empresariales | | |
| CARRERA: | Administración de Ventas | | |
| TITULO OBTENIDO: | Ingeniero en Administración de Ventas | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 19 de Septiembre de 2018 | No. DE PÁGINAS: | 99 páginas |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Área Comercial , Producción y Financiera | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Estadísticas, Productividad, Optimización, Servicio, Calidad. | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): La empresa GLOBAL SERVICE S.A. es una empresa familiar, fundada en el año 2015, que nació del emprendimiento particular del Sr. David Moreno Figueroa en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa ahora se dedica a realizar ventas telefónicas vía Call Center, por este motivo el proyecto propone hacer uso de la capacidad instalada e implementar el servicio de Externalización de Procesos de Negocio vía Call Center para cubrir las necesidades de atención en las empresas Pymes de la ciudad de Guayaquil. El estudio de mercado realizado a este segmento de empresas brindo como resultado un 75% de aceptación al uso de este servicio, pues como valor agregado se propone ofrecer el envío recurrente de estadísticas y requerimientos que presentan los clientes, capacitaciones programadas para su fuerza comercial, asesoría en sus procesos de atención y ventas y el incremento en el nivel de satisfacción del servicio brindado a sus clientes , pues serán atendidos por un equipo de asesores telefónicos especializados. Esta propuesta de valor busca generar un incremento en el volumen de facturación de Global Service de hasta \$20.000. | | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-9-93385951 | E-mail: dbuendia_83@hotmail.com | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE): | Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi | | |
| | Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046 | | |
| | E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec | | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | | |