

T
658.401
BRI



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

CREACIÓN DE UNA EMPRESA PARA SERVICIOS DE OUTSOURCING EN TELEMERCADERO

Proyecto de Graduación previo a la obtención del
título de:

Economista en Gestión Empresarial,
especialización en Marketing.

Presentada por:

Kathiuzka del Carmen Brito Aguilar
Diana Katherine Ramírez Figueroa

GUAYAQUIL- ECUADOR
2001



D-26832

CIB

“Agradezco principalmente a Dios por ser mi fuente de inspiración. A mi hermano Ing. Jorge Brito por su apoyo y sabios consejos y a todas aquellas personas que de una y otra forma aportaron con un granito de arena para el desarrollo de este proyecto”.

Kathiuzka Brito Aguilar

Agradezco infinitamente a Dios y a mis padres porque me han brindado su apoyo incondicional al mismo tiempo que han sabido inculcar buenos valores morales y éticos que son fundamentales para poder alcanzar cualquier meta, que en este caso es la elaboración de este proyecto.

Diana Ramírez Figueroa

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.



Kathiuzka del Carmen Brito Aguilar

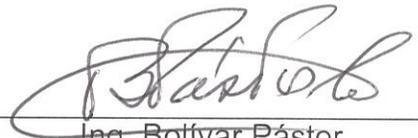


Diana Katherine Ramirez Figueroa

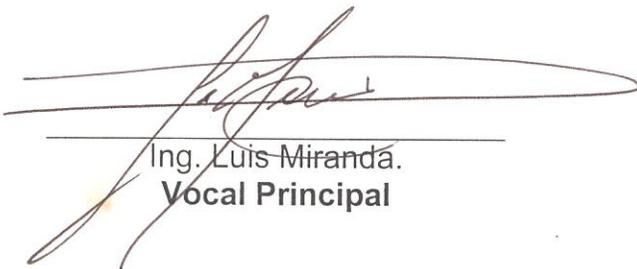
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



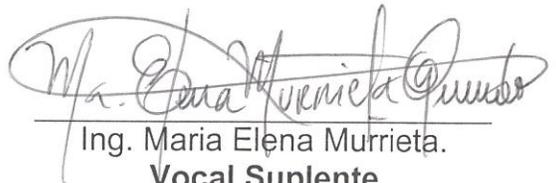
Ing. Washington Martínez.
**Presidente del Tribunal de
Graduación**



Ing. Bolívar Pástor.
Director de Tesis



Ing. Luis Miranda.
Vocal Principal



Ing. Maria Elena Murrieta.
Vocal Suplente

RESUMEN

La iniciativa de desarrollar el proyecto para la Creación de una Empresa para servicios de Outsourcing en Telemarketing surge como respuesta al cambio que se está presentando en nuestro país donde el consumidor empieza a demandar servicios de calidad y el empresario ha comenzado a detectar la importancia de ofrecer una eficiente comunicación orientada a la satisfacción del cliente, utilizando la tecnología y sin comprometer altos niveles de inversión, convirtiéndose al mismo tiempo en una ventaja competitiva.

Para poder determinar la importancia de este proyecto se realiza un análisis micro y macro ambiental de la situación actual, el mismo que nos permite definir claramente nuestras oportunidades y amenazas y que, en conjunto con la investigación de mercado, nos ayudan para la elaboración del Plan Estratégico y Plan Operativo más eficaz para este tipo de negocio.

Este Plan de Marketing incluye las estrategias adecuadas para poder introducirnos en el mercado bajo esquemas realistas combinadas al mismo tiempo con la visión a largo plazo, para de esta manera poder obtener un crecimiento sostenido durante los tres primeros años de la empresa, lo mismo que se ve reflejado en Estudio Financiero realizado, adecuado para este tipo de proyectos.

Como paso final procedemos a mostrar nuestras conclusiones y recomendaciones como resultado del análisis integral del proyecto.

Propuestas de esta índole, pretenden incentivar al sector comercial de nuestro país y constituye una condición necesaria para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados.

INDICE GENERAL

RESUMEN

INDICE GENERAL

Pag.

I.- INTRODUCCION

1.1.- Antecedentes.....	1
1.2.- Definición del proyecto.....	6
1.3.- Justificación del proyecto.....	7
1.4.- Objetivos del proyecto.....	8
1.5.- Mercado Objetivo.....	9

II.- ANALISIS DE SITUACIÓN

2.1.- Reseña Histórica.....	10
2.2.- Situación del mercado.....	12
2.3.- Análisis del servicio en el Call Center.....	13
2.4.- Ventajas y desventajas del Telemercadeo.....	16
2.5.- Análisis competitivo.....	18

III. DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE

3.1.- Ambiente Económico	21
3.1.1.- Características Económicas del Mercado.....	21
3.2.- Ambiente Político y Legal.....	24
3.2.1.- Reglamentaciones locales.....	24
3.3.- Ambiente Cultural.....	25

3.3.1.- Elementos Culturales.....	25
3.3.2.- Implicaciones sobre el negocio.....	26

IV.- METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

4.1.- Requerimientos Legales para la Constitución de la compañía.....	28
4.2.- Localización de la empresa.....	33
4.3.- Estructura organizacional.....	34
4.4.- Infraestructura de Desarrollo.....	41
4.4.1.-Consideraciones de diseño de la Base de Datos.....	41
4.4.2.- Call Center – Diseño y configuración.....	43
4.4.3. Definiciones y necesidades de hardware (Call Center).....	48

V. PLAN DE MERCADEO

5.1.- Investigación de mercado.....	51
5.1.1. Fuente de datos.....	51
5.1.2. Instrumentos de investigación.....	52
5.1.3. Plan de muestreo.....	54
5.1.4. Análisis situacional de oferta y demanda.....	56
5.2.- Plan Estratégico.....	62
5.2.1. Misión.....	62
5.2.2. Visión.....	62
5.2.3. Análisis F.O.D.A.....	63
5.2.4. Matriz BOSTON CONSULTING GROUP.....	64

5.2.5. Objetivos.....	68
5.2.6. Competencia: Análisis de Porter.....	69
5.2.7. Segmentación de Mercado.....	70
5.2.8. Mercado Objetivo.....	71
5.2.9. Posicionamiento.....	71
5.3.- Plan Operativo (Marketing Mix).....	72
5.3.1. Cliente satisfecho (Servicio).....	72
5.3.2. Costo de satisfacción (Precio).....	79
5.3.3. Canales de distribución (Plaza).....	82
5.3.4. Comunicación (Promoción).....	82

VI.-ANALISIS FINANCIERO

6.1.- Plan de Inversión.....	87
6.2. Previsión de flujo de caja.....	89
6.3. Rentabilidad.....	93
6.4. Fuentes de fondos: capital – deuda.....	98
6.5. Análisis de Sensibilidad.....	99

VII –CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
---	------------

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

I.- INTRODUCCION

1.1.- Antecedentes

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requieren mercadear sus productos o servicios; estamos concientes de que no hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo. Sin embargo, las empresas grandes piensan primero en un comercial por televisión, cuando se habla de “mercadeo” mientras que las empresas medianas y pequeñas de nuestro país piensan primero en algún anuncio en un periódico local. Pero en ambos casos, las empresas grandes y pequeñas tienen la misma meta de producir utilidades debiendo seleccionar diferentes métodos para alcanzar sus propósitos.

Estas circunstancias presentan problemas y oportunidades que requieren una visión completamente diferente del mercadeo, donde no se manejan grandes presupuestos de publicidad y promoción y donde se debe hacer rendir hasta el último centavo, es donde el concepto de mercadeo directo

integrado ha ayudado eficientemente a muchas empresas, a conseguir sus objetivos.

El mercadeo tiene un proceso dinámico que cambia y se modifica constantemente a través del tiempo. El concepto del mercadeo se ha renovado de una orientación masiva a lo que hoy en día se llama mercadeo uno a uno (one-to-one). Este proceso no ha venido dándose al mismo tiempo en todos los países o regiones del mundo sin ser Ecuador excepción alguna.

ORIENTACIÓN A:			
PRODUCCIÓN	VENTAS	MERCADEO MASIVO	MERCADEO UNO A UNO
1920	1950	1980	Actual

Figura 1.1 Evolución Histórica del Mercadeo

Fuente: Tutorías J. E Pereira; 2001.

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

La figura resume la Evolución de enfoques estratégicos de producción y marketing de los cuales, a continuación, citaremos una breve descripción de cada una.

Orientación a la Producción

Desde 1800 hasta aproximadamente el año 1920, las empresas en Europa y EE.UU mostraban una orientación a la producción. No era necesario comercializar para vender pues todo se consumía de inmediato. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar forma o color alguno tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta, razón por la cual, la calidad del producto era baja y el hombre más importante en la organización era el gerente de producción.

Orientación a la Venta

Con la llegada de la crisis de 1920 la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron nuevos productos que luego trataron de introducirse en el Mercado, algunos de estos productos no tuvieron éxito y otros, éxito momentáneo. Se comenzó por dar importancia a las ventas, desarrollando técnicas para generar ingresos, de aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo. Al igual que la etapa anterior, la demanda era mayor que la oferta y la calidad del producto era baja. El hombre más importante de la corporación lo constituía el gerente de ventas.

Orientación al Mercado

A partir de 1950 hasta alrededor de 1980 la demanda comenzó a ser menor que la oferta orientándose mas al consumidor, la calidad del producto era mejor.

El concepto que dio origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

Mercadeo Uno a uno.

A partir de 1990, el concepto de mercadeo cambia totalmente donde el cliente constituye una parte esencial de cualquier tipo de negocio. El mercadeo Uno a Uno, es una forma de mercadeo de relación directa que básicamente consiste en tratar clientes diferentes de manera diferente. Para lograr la efectividad de este hecho es importante establecer relaciones duraderas que se traduzcan a largo plazo en lealtad de los clientes, de allí la importancia de considerar cuatro actividades fundamentales:

Identificar los clientes y prospectos

Consiste en conocer a los clientes y prospectos al mayor detalle posible, no simplemente su nombre y dirección, sino sus hábitos, preferencias y necesidades. Para lo cual es indispensable la captura de información de

cada cliente durante todo el periodo de relaciones que la compañía mantiene con el mismo. Una empresa que no conozca realmente a sus clientes no estará en capacidad de crear relaciones de lealtad.

Diferenciar los clientes y prospectos

Los clientes y prospectos tienen diferentes necesidades que la empresa debe estar en capacidad de satisfacer. Esto implica que toda empresa debe diferenciar sus esfuerzos, adaptando la conducta de la compañía de acuerdo a las necesidades individuales de cada cliente y así obtener mayores ventajas.

Interactuar con los clientes y prospectos

Para lograr una efectiva interacción con los clientes y prospectos es preciso recabar todo tipo de información relevante acerca de sus necesidades, mediante canales automatizados como por ejemplo el centro de llamadas, que serán indispensables a la hora de desarrollar estrategias para el negocio.

Individualizar algunos aspectos de la conducta de la compañía basados en las necesidades y valor de cada cliente

Los productos, servicios y valores agregados deben tener la suficiente flexibilidad para ser adaptados a los requerimientos y necesidades de cada cliente individual que tenga el valor apropiado para la compañía.

1.2.- Definición del proyecto

La globalización de los mercados nos conduce a que la economía actual deba ser fortalecida y sometida a reingeniería, para transformar las ventajas comparativas que aun poseemos, en ventajas competitivas, entendiendo que se debe dar paso al desarrollo de nuevas estrategias que permitan impulsar agresivamente la microempresa y las PYMES con la creación de nuevos servicios como medio para poder enfrentar a la competencia cada día más voraz.

La concepción actual del servicio en el Ecuador se limita exclusivamente a la simple entrega del producto, dejando de lado el servicio de post-venta, siendo éste el más representativo para el consumidor al momento de tomar la decisión de compra; por esta razón, las empresas nacionales dejan de percibir miles de dólares, lo que no ocurre con las empresas de países vecinos como Colombia y Perú quienes han podido detectar la importancia de la interactividad y la creación de relaciones con los clientes, dando paso a la formación de centros de atención que se han convertido en la estrategia ideal de comunicación antes, durante y después de la venta de un producto o servicio.

El mercadeo directo, es sin duda una de las herramientas de comercialización que ha tenido más crecimiento en el mundo; sin embargo, en el Ecuador este desarrollo ha sido escaso.

Nuestro servicio de Telemarketing se brindará como una estrategia de marketing directo integral, ofreciendo comunicaciones de doble vía con una política orientada a la satisfacción del cliente y utilizando la tecnología adecuada para obtener los resultados esperados.

1.3.- Justificación del proyecto

Conscientes del cambio coyuntural que se presenta en nuestro país donde el consumidor empieza a demandar servicios de calidad y donde el empresario ha comenzado a detectar la importancia de brindar servicios que establezca una ventaja competitiva para su empresa; presentamos nuestra propuesta de Creación de una Empresa para Servicios de Outsourcing en Telemarketing, proyecto que busca implementar la administración de base de datos y el servicio de telemarketing.

El servicio estaría relacionado con contactar telefónicamente a los usuarios o usuarios potenciales de las instituciones clientes, para el cumplimiento de algún objetivo comercial específico, ya sean campañas de telemarketing, televenta, etc; de esta manera se les ofrecerá a nuestros clientes y prospectos, sistemas de comunicación que les permita estar cerca de sus clientes, detectar sus necesidades y satisfacerlas oportunamente a través de nuestros servicios.

Este Servicio se perfila como una de las mejores herramientas de esta década, ya que las empresas no comprometen altos niveles de inversiones en actividades diferentes a su negocio, transforman sus costos fijos en variables en proporción al uso, e introducen aplicaciones más ágiles y cercanas al cliente, lo que hace cada vez más directo y eficaz el proceso de ventas. Por ésta razón esta empresa es la solución ideal donde convergirían resultados económicos y de calidad, permitiéndoles a las empresas gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costes, aumentando sus beneficios económicos, operativos, funcionales y tecnológicos.

1.4.- Objetivos del proyecto

Objetivo general:

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para crear una empresa de servicios de Outsourcing en Telemarketing, cuya finalidad será de proveer un servicio que ayude a mejorar la posición competitiva de las empresas.

Objetivos específicos:

- Desarrollar estrategias de marketing que permitan generar directrices para la penetración de una empresa de servicio de Outsourcing en Telemarketing dentro del mercado ecuatoriano.

- Comparar los beneficios que se obtendrán al crear dicha empresa versus los costos de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Establecer la importancia que representa para las empresas la contratación del servicio de Outsourcing de Telemarketing.
- Segmentar el mercado de acuerdo a las demandas de servicios de los clientes para realizar eficientemente las gestiones de venta y marketing de un determinado producto o servicio.

1.5.- Mercado Objetivo

Nuestro servicio de Telemarketing esta dirigido a todas las empresas que vendan productos o servicios en la ciudad de Guayaquil y que necesitan tener una aproximación directa con el consumidor final.

II.- ANALISIS DE SITUACIÓN

2.1.- Reseña Histórica

Mercadeo Directo

Philip Kotler en su obra Dirección de Mercadotecnia define a la mercadotecnia directa como un “Sistema interactivo de mercadeo, que utiliza uno o más medios publicitarios tales como el correo directo, catálogos, telemercadeo, compras electrónicas y similares para efectuar una respuesta favorable o transacción en cualquier lugar”. El mercadeo directo como tal, en el Ecuador dio sus primeros repuntes por medio de empresas como:

Xerox Cac	1989	Legis Mailer	1994
Veritas Ogilvy & Mather	1990	Enviatel	1995
Teleamazonas	1991	Mercadir	1995
Mercatel - Diners	1992	Banco Popular	1995
Tventas	1993		

Fuente: Gustavo Gaitán Thornee, 2001.

Telemercadeo

A medida que las sociedades evolucionan, así mismo se puede apreciar que los refinamientos y los avances del marketing van de la mano de los avances de la civilización, el telemercadeo constituye un ejemplo concreto, puesto que es una forma de mercadear un producto o servicio mediante la utilización del teléfono.

Desde hace muchos años en países industrializados se ha promovido el uso del telemercadeo. Este sistema de comunicación con el mercado, ha sido siempre una forma excelente y económica de incrementar ventas.

Pese a lo que se cree, el telemercadeo lo utilizó la empresa Bell Telephone desde 1900, para promover la venta de extensiones, centrales telefónicas, inmediatamente luego que Alexander G. Bell introdujera el primer teléfono. La Bell (luego AT&T), Cable & Wireless, ITT utilizan la información de los suscriptores, una completa base de datos, para hacer telemercadeo, mercadeo uno a uno, y mercadeo de fidelización, 100 años antes que se hablara de ello.

Las empresas privadas de teléfono son las primeras en utilizar y aprovecharse de esta poderosa herramienta de comunicación de ventas que es el telemercadeo.

En 1930 se publica uno de los primeros libros de telemarketing, que sientan las bases de esta disciplina, luego por el año 1950 es General Motors la que utiliza exitosamente el telemarketing para promover sus nuevos modelos de autos en los EE.UU.

En Estados Unidos, 145.000 organizaciones empresariales disponen de un servicio de telemarketing integrado dentro de la empresa. Este servicio se utiliza para la venta directa, para concertar la visita de los vendedores, para proporcionar información al consumidor, etc.

Desde finales de los años 90's en las empresas de Latinoamérica se ha ido popularizando y utilizando el telemarketing gracias a la llegada de empresas norteamericanas al área, en forma de franquicias y distribuciones.

2.2.- Situación del mercado

Casi la totalidad de las empresas en nuestro país, tienen el imperativo de conseguir utilidades a corto plazo, maximizando sus limitados recursos. La mayoría de éstas tienen un comportamiento irracional frente al telemarketing, su desconocimiento es a tal punto que creen que es el simple hecho de contratar a dos o tres personas a que realicen el trabajo de recibir y hacer llamadas; pero el asunto radica en que no tienen objetivos ni conceptos definidos y peor aún una forma adecuada de llevarlo a cabo.

Para lograr sobrevivir en este difícil medio, los empresarios deben tener una visión diferente de los negocios, y aplicar principios distintos a los que utilizan los presidentes de las grandes corporaciones, y a lo que se enseña con prodigalidad en las Escuelas de Negocios. En este momento la mayoría ha asumido las necesidades que se avecinan, y se encuentran en una fase de conocimiento de las posibles soluciones.

La idea que hasta el momento se tenía del Call Center era mas bien de una necesidad de una moda o porque la competencia había lanzado el servicio telefónico correspondiente. Con el paso del tiempo los departamentos de Marketing y Ventas sobre todo, fueron tomando conciencia de las posibilidades que este les brindaba. Ahora, lo que un principio era un servicio demandado por los clientes de las capas profesionales, jóvenes y urbanas, se va universalizando y de la moda se ha pasado a un servicio indispensable.

2.3.- Análisis del servicio en el Call Center

El Call Center es un canal de distribución para el manejo eficiente de altos volúmenes de llamadas, que puede ser utilizado en campañas de ventas de salida o de entrada, campañas de mercadeo de respuesta directa, prospección de clientes, atención del consumidor, promoción de productos y servicios, reactivación de clientes, encuestas telefónicas, campañas de cobranzas, organización de contactos, atención de clientes, actualización de

bases de datos y otras funciones normales de mercadeo a través del uso intensivo de tecnología.

La palabra Call Center traducida al español significa Centro de Llamadas, que es un sistema integrado de telefonía y computación, donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de conexión directa hacia sus clientes. Esta conexión tiene que ser rápida, oportuna y con gran facilidad a la hora de obtener información.

Las personas que contestan las llamadas en un Centro de Llamadas reciben el nombre de operador(a), agente o asesor, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

Las palabras usuario y cliente para este caso son diferentes.

Cliente: Es la empresa o institución que contrata y recibe servicios.

Usuario: Es el cliente de las empresas clientes.

Dentro del Call Center el uso del teléfono para efectuar negocios no es algo nuevo, pero el mercadeo a través de él si lo es, en especial para quienes desean hacer más eficiente la operación comercial.

Podemos decir que hay básicamente dos formas de utilizar el teléfono en las actividades de mercadeo:

- (a) Receptivamente o Telemercadeo de Entrada (INBOUND); y
- (b) Activamente o de Telemercadeo de Salida (OUTBOUND)

SERVICIO INBOUND

Es un servicio a través del cual los usuarios toman la iniciativa de llamar al Centro de Llamadas y son atendidos personalmente por asesores.

SERVICIO OUTBOUND

Servicio en el cual el centro de llamadas contacta telefónicamente a los usuarios o usuarios potenciales de las instituciones clientes, para el cumplimiento de algún objetivo comercial específico.

El "guión" o script constituye el centro nervioso de todo el telemarketing. Cualquiera sea el tipo de telemarketing que se utilice, sea de entrada o de salida, sea de exploración o venta, comercial o sin fines de lucro, siempre debe existir un guión cuidadosamente preparado, escrito y probado.

Los modernos programas de computadora que se utilizan en telemarketing, hacen posible al personal que se encuentra haciendo o recibiendo llamadas, tener en pantalla guiones con presentaciones estandarizadas, información

sobre productos, alternativas para contestar objeciones, y sugerencias para hacer intentos de cierre. Todo ello con solo presionar un icono con el mouse.

Cuando las organizaciones consideran la posibilidad de utilizar el Call Center como estrategia para aumentar y mejorar los contactos con los clientes y prospectos, son dos las alternativas que se presentan para su implementación, la primera, el desarrollo en casa (inhouse) y la segunda el subcontratarlo (outsourcing); cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas, siendo este último el que mejor se adapta a la situación actual del país, donde la mayor parte de las empresas no tienen los recursos suficientes para montar su propia infraestructura de Call-Center debido a los altos costos que esto conlleva.

2.4.- Ventajas y desventajas del Telemarketing

VENTAJAS:

Interactivo

El telemarketing es el único medio en el ámbito del marketing en el que se establece un diálogo entre el emisor y el receptor del mismo, cualquier persona puede hablar por teléfono, pero comunicar por teléfono requiere de mucha preparación.

Una conversación telefónica tiene que ser un diálogo, y no un monólogo radiado, pues se está tratando con personas con nombre y apellidos que

requieren ser escuchados y reconocidos, de ahí la importancia de un buen argumento telefónico.

Flexible

A diferencia de otros medios en el ámbito del Marketing directo, en una campaña de telemercadeo es posible modificar la comunicación en función de la respuesta que se obtenga.

Medible

En cada fase de la campaña, y comparando los resultados obtenidos con los objetivos previamente fijados, se puede controlar el desarrollo, analizar los beneficios, señalar errores y modificar la planificación para las siguientes fases.

Ágil

Una acción de Telemercadeo puede ponerse en marcha en cuestión de horas, y el ritmo de la campaña se va marcando en función de la respuesta obtenida y de las necesidades del cliente.

DESVENTAJAS:

No visual

En una campaña de emisión de llamadas es posible vender productos que el público objetivo conozca. Para obtener resultados es necesario que la marca

o el producto estén bien introducidos al mercado. Caso contrario, es necesario plantear una campaña previa que dé publicidad al producto.

Alcance limitado

En telemercadeo de emisión de llamadas es necesario definir de forma precisa el público al que se quiere dirigir. Si se trata de un colectivo muy amplio o poco definido hay que plantear una campaña de recepción de llamadas, generando llamadas a partir de la publicidad en medios o en mailings, etc.

Bajo Nivel de Compromiso

Una conversación telefónica puede olvidarse fácilmente una vez que se ha colgado el auricular. Por ello es necesario confirmar por escrito, aunque sea mediante una simple carta, la conversación mantenida por teléfono.

2.5.- Análisis competitivo

Sabemos que el uso formal del telemercadeo como herramienta clave para crear y mantener clientes fieles no ha sido tan difundido en el Ecuador. Tenemos conocimiento de que en Guayaquil existen dos empresas proveedoras del servicio de outsourcing en telemercadeo que son: Uno por Uno (Grupo De Maruri) y Global Call-Center (Cronix).

Global Call-Center (perteneciente a Cronix, empresa con experiencia en el manejo y montaje de Centros de Atención de Llamadas), brinda sus servicios desde el año de 1999. A partir de esta fecha ha realizado campañas de Telemarketing para empresas como: Proinco, Banco Central del Ecuador, TSE, XEROX, Fedexport, Urbano Express, CONECEL, Servipagos, DIRECT TV, Satnet, entre otros. Esta empresa, una vez que concluye con la campaña de Telemarketing asignada, envía la planilla telefónica al cliente que comprende el cobro de todos los intentos de llamadas sean estas efectivas o no, al mismo tiempo que adjuntan la factura por el cobro del servicio que es de \$0.45 dólares por cada llamada realizada.

Uno por Uno, perteneciente a la agencia publicitaria De Maruri, se inició en diciembre de 1999 con los servicios de Telemarketing de Global Call-Center hasta febrero del 2000. A partir del mes de marzo del mismo año Uno por Uno adquirió la tecnología de Cronix para montar su propia infraestructura en casa. Esta empresa ha realizado campañas para empresas como: CONECEL, Pacifictel, Mazda, Burger King, Nirsa, Drocaras y actualmente mantienen un convenio con TC Televisión. Esta empresa tiene una forma de cobro del servicio que difiere de la anterior, que es la de cobrar \$1.00 por llamada efectiva que incluye su servicio y el costo por llamada de todos los posibles intentos.

Los servicios que brindan estas empresas son similares entre los cuales tenemos: atención y servicios a clientes, confirmación de citas, actualización de base de datos, campañas de cobranza, promoción, ventas y seguimientos post-venta.

Se realizó un ligero análisis de forma aleatoria a 25 gerentes generales de empresas comerciales en la ciudad de Guayaquil, a los cuales se les pidió citar alguna empresa proveedora del servicio de telemarketing. Los resultados fueron sorprendentes, dos gerentes generales conocían de la existencia de alguna pero su nombre no era recordado, otro de ellos mencionó a Cronix como la empresa que da el servicio de outsourcing en telemarketing y no como la vendedora de infraestructura de los Call-Center.

Podemos deducir que a pesar de que existen dos empresas que brindan este servicio aquí en Guayaquil se detecta una debilidad existente, el lamentable hecho de no ser identificado y peor aún recordado.

III. DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE

3.1.- Ambiente Económico

3.1.1.- Características Económicas del Mercado

Nuestras estructuras productivas y políticas no consiguen adecuarse completamente al cambio de mentalidad que implica el traspaso del modelo proteccionista o estatista hacia uno emprendedor en donde la permanente capacidad de innovación constituye el eje de la globalización.

En comparación con el año de 1999, este año la confianza comienza a restablecerse, ello debido a que de poco a poco se ve que los ecuatorianos empiezan, de alguna manera, a invertir en el país, lo que da lugar a que el aparato productivo se restablezca y se adquiera la confianza que todos necesitamos para seguir confiando en el Ecuador. La confianza que existe no se la había visto desde hace algún tiempo atrás, lo que hace pensar que este año 2001 sea el año de despegue de la economía ecuatoriana.

La pequeña economía del Ecuador ha sido poco partícipe de los flujos de capital dentro del mundo globalizado, pero gracias a la dolarización y al aumento de producción, esta realidad ha comenzado a cambiar. Después de algunos meses de la dolarización, el aparato productivo del país ha logrado salir del estacionamiento en que se encontraba y crecer sostenidamente hasta culminar con un crecimiento al primer trimestre del 2001 del 2,1%; sin embargo, las expectativas del gobierno ecuatoriano es que el PIB registre un crecimiento del 3,6% para finales de este año que se podría considerar como una de las tasas más altas de la región.

El sector productivo empresarial en la actualidad está presentando mejoras en sus niveles de inversión, situación que se atribuye a la confianza del inversionista frente a las perspectivas de mejoramiento de las principales variables macroeconómicas del país.

Los ejes principales de la reactivación económica lo constituyen el sector de la construcción y petróleo que conjuntamente contribuirán con el 1,4% a la tasa de crecimiento del PIB del presente año, mientras que las industrias manufactureras y el sector comercial aportarán con el 1%, el restante 1,2% se distribuirá entre las demás actividades económicas como son: los servicios personales, financieros, agricultura, transporte y otros.

Estadísticas del Banco Central afirman que la calidad de los puestos de trabajo que son medidos a través de la tasa de ocupación adecuada que involucra a todas las personas que reciben ingresos superiores al salario mínimo legal sobre el total de la población económicamente activa en la ciudad de Guayaquil, se ha elevado del 15 al 26,4% en comparación con el subempleo que se ha reducido del 68,5% al 61,6%.

El Ecuador, al igual que muchos países de Latino América, ha dado paso a que grandes empresas multinacionales inviertan y al mismo tiempo contribuyan con el crecimiento del país proporcionando fuentes de trabajo y mejorando los niveles de vida de los ecuatorianos.

La inversión extranjera directa ha subido a 79,08 millones de dólares lo que representa un aumento en 3.391,75 % durante el primer cuatrimestre del 2001 en relación al mismo período del año pasado que fue de 2,26 millones de dólares. Investigaciones realizadas por la Dirección de Estudios Económicos de la Superintendencia de Compañías determinó que este capital extranjero invertido fue destinado a 166 compañías nacionales y sucursales tanto en la constitución de nuevas empresas como en aumentos de capital. Este comportamiento denota un repunte interesante puesto que se desarrolla en un entorno con tendencia a la baja de la inflación pese a que este indicador sigue siendo alto en dolarización.

La dolarización y las nuevas reformas tributarias permitirán a mediano plazo que los grandes países nos miren con mayor credibilidad, como país que esta dispuesto a sacrificarse con la única finalidad de lograr un desarrollo integral.

3.2.- Ambiente Político y Legal

3.2.1.- Reglamentaciones locales

El Ecuador durante varios años se ha visto manejado por grandes monopolios en cuanto a las telecomunicaciones se refiere, sin embargo, se dio inicio a la apertura del mercado, cuando a mediados del año 2000, el Presidente de la República, Dr. Gustavo Noboa Bejarano envió al Congreso Nacional La Ley Para la Transformación Económica que modificaría la Ley Especial de Telecomunicaciones en el Ecuador. Una vez aprobada esta Ley y publicada en el Registro Oficial, se concedió al Consejo Nacional de Telecomunicaciones –CONATEL- seis meses para establecer un régimen de libre competencia en el país.

Después de un proceso de negociación sostenido entre el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y las operadoras de telefonía fija, ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., se concretó la suscripción de los CONTRATOS CODIFICATORIOS, AMPLIATORIOS, MODIFICATORIOS Y RATIFICATORIOS.

A partir de este momento el país empezará a sentir gradualmente los beneficios que se incorporan con un esquema de libre competencia en la provisión de servicios de telecomunicaciones, en donde los monopolios actuales dan paso a la apertura trayendo para el usuario: mejora en la calidad de los servicios, oportunidad de nuevos servicios y la capacidad de elegir al proveedor.

Este esquema de libre competencia, resulta altamente atractivo ya que permitirá el desarrollo del sector a través del ingreso al mercado de nuevas empresas y nuevos servicios de telecomunicaciones

3.3.- Ambiente Cultural

3.3.1.- Elementos Culturales

En el Ecuador las técnicas de comunicación son poco conocidas y es un hecho que las personas tienen patrones culturales diferentes. Lo que es aceptable en algunos estratos sociales, no lo es tanto en otros. Incluso existe palabras que son utilizadas en algunas regiones de un país, que son peyorativas u ofensivas en otras regiones.

Así mismo, la mayoría de las empresas de nuestro país han hecho por costumbre la contratación de vendedores para realizar toda función de venta de un producto o servicio detrás de mostrador o de puerta a puerta.

En muchas situaciones los encargados en contratar personal no dan la suficiente importancia a la experiencia y preparación de los vendedores, dando como resultado la pérdida de muchas oportunidades de negocio.

De igual manera, el consumidor ecuatoriano tradicionalmente se ha valido de mecanismos como la observación directa del producto para poder establecer el proceso de compra aún en situaciones que no son consideradas como necesarias.

3.3.2.- Implicaciones sobre el negocio

Los factores culturales influyen en la aceptación del Telemercadeo ya que tiene como única herramienta de trabajo al teléfono, la gente es un poco reacia a dar o recibir cualquier tipo de información por esta vía debido a los continuos robos a los que estamos expuestos.

Así mismo, si las empresas consideran que los vendedores son piezas fundamentales dentro de una empresa, muchos gerentes generales creen que solo con contratar a los vendedores y entregarles la lista de precios es suficiente para conseguir ventas. Ello era válido hace algunos años, cuando las condiciones del mercado eran blandas, hoy es una situación muy diferente, no se pueden dar el lujo de improvisar en el momento de tener contacto directo con el cliente porque es allí donde se forman las primeras impresiones, percepciones duraderas e intenciones de compra.

Las empresas de teléfono entendieron muy bien esto, desde el inicio de la telefonía, cuando entre los suscriptores existía una operadora, no dejaron que las operadoras improvisaran libremente. La experiencia les enseñó muy pronto que debían crear frases estándar que la operadoras debían utilizar, para no confundir u ofender a los suscriptores.

IV. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

4.1.- Requerimientos Legales para la Constitución de la compañía.

En el caso de nuestro proyecto nos corresponde la conformación de una empresa para servicios de Outsourcing en Telemarketing, se ha considerado el establecer una sociedad anónima debido a que, por ser una sociedad cuyo capital está conformado en acciones negociables siendo éstas las aportaciones de los accionistas, se adapta a las circunstancias de la compañía que requiere de personas que inviertan en un negocio que proyecta crecimiento a largo plazo.

Es importante considerar que una Sociedad Anónima debe estar conformada en sus inicios por un mínimo de 2 accionistas, los mismos que pueden aumentar o disminuir dependiendo de la situación de la empresa.

Para conformar una compañía anónima es necesario el cumplimiento de los siguientes requisitos con el fin de ser una empresa legalmente constituida.

El primer paso a seguir consiste en la obtención de la Reserva de la denominación de la empresa que se va a conformar, este permiso se lo confiere previo al registro, el mismo que puede durar desde 90 hasta 180 días. (Registro Oficial No 324 del 23 de noviembre de 1991).

A continuación se establece el contrato social, que es donde se registran los estatutos de la compañía, para esto primeramente se debe proceder a la apertura de una cuenta bancaria denominada Cuenta de Integración de Capital, donde se depositan los dineros que constituirán el capital de inicio de la compañía, el cual será de \$800 de Capital suscrito como mínimo. Las acciones deben estar suscritas por el 100% del valor nominal con un aporte del 25%, para después de 2 años integrar el resto de dinero. En lo posterior este contrato es llevado a escritura pública.

Luego, la escritura pública junto con el certificado de afiliación de la compañía a la cámara correspondiente, en este caso a la Cámara de Comercio, se presenta a la Superintendencia de Compañías el escrito original junto con cuatro copias notariales solicitándose, con firma de un abogado y de los accionistas, la aprobación de la constitución. En caso de ser aprobado, la Superintendencia de Compañías dispone su inscripción en el registro mercantil.

En lo posterior, una vez aprobada la escritura pasa al usuario a cumplir las órdenes de inscripción de la misma y la publicación de un extracto por una sola vez en un periódico de mayor circulación en el domicilio de la compañía.

La Superintendencia de Compañías será la encargada de extender el número de la compañía para la obtención del Registro Único del Contribuyente.

La compañía deberá estar conformada por los siguientes organismos:

- Un Órgano de Gobierno que es la Junta General de accionistas
- Un Órgano Ejecutivo que es el Representante Legal
- Un Órgano Administrativo que es el Administrador de la empresa
- Un Órgano Fiscalizador Interno que es el Comisario
- Un Órgano Fiscalizador Externo que es el Auditor.

Una vez concluido con el proceso antes mencionado, la Junta General de Accionistas deberá tener su primera reunión donde se da nombramiento al presidente, vicepresidente y representante legal de la compañía.

La Junta General de Accionistas es el organismo que puede reformar los estatutos de la compañía y quien ordena al Representante Legal que los

cumpla. Así mismo, es quien determina al comisario, que es el que controla los movimientos contables de la compañía.

El Representante Legal es la persona que representa a la compañía frente a terceros, éste ejerce la función de administrador. Su nombramiento tiene duración de hasta cinco años por parte del Registro Mercantil, con opción a renovarse.

El Representante Legal es la única persona autorizada para descongelar los fondos de la compañía, quien acude al banco con la escritura y el nombramiento para retirar los fondos de la Cuenta de Integración, que luego es depositado en la Caja de la compañía.

La compañía debe dar cumplimiento a las ordenanzas municipales pagando una tasa por el establecimiento del local, el mismo que deberá coincidir con el aceptado en el Registro Único de Contribuyentes.

El Órgano de Fiscalización Externo, conformado por el auditor externo será quien presente al final de cada año un informe junto con el Balance General auditado de la empresa a la Superintendencia de Compañías para su estudio y revisión .

Luego de la constitución de la compañía, se requiere de un permiso basado en el Reglamento para Prestación de Servicios de Valor Agregado otorgado por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, que una vez aprobado por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), se procede a instalar y operar comercialmente este servicio. (Anexo No.1).

Par obtener el permiso para la explotación de servicios de valor agregado, se debe presentar la siguiente documentación:

- Solicitud dirigida al Señor Secretario Nacional de Telecomunicaciones
- Escritura de constitución de la empresa domiciliada en el país.
- Nombramiento del Representante Legal.
- Certificado de obligaciones emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copia del RUC.
- Copia de la cédula de identidad o de ciudadanía del Representante Legal.
- Copia del Certificado de Votación del Representante Legal.
- Anteproyecto técnico firmado por un ingeniero en electrónica y/o telecomunicaciones (debidamente colegiado y adjuntar copia de la licencia profesional).

Copia de la carta de compromiso (interconexión) entre ANDINATEL, PACIFICTEL y/o ETAPA, o de las empresas portadoras Suratel, Quicksat, Ramtelecom, Impsatel o Conecel.

Este permiso de operación tiene una duración no mayor de diez años, que pueden ser prorrogados por períodos iguales a solicitud escrita del interesado

4.2.- Localización de la empresa

Ubicación

Luego de una investigación realizada a empresas como Cronix, Servitena, Unisysdata e Indusur, las mismas que venden la infraestructura para montaje de un Call-Center, se puede afirmar que no se requiere de ninguna ubicación especial para establecer una empresa que brinde servicios de Telemarketing, sólo se debe tomar en cuenta que el lugar a seleccionar no este ubicado en avenidas principales de la ciudad y cualquier lugar que se preste a ruidos por congestiónamiento vehicular.

Retail

Al estar el Call-Center conformado por equipos digitales, requiere de una infraestructura adecuada con aire acondicionado como cualquier equipo electrónico, al mismo tiempo que deberá ser cerrada, cálida y acogedora.

El área debe estar distribuida mediante cubículos; no se puede poner a los agentes en escritorios porque podrían distraerse. A cada agente le corresponderá un cubículo, los mismos que deberán estar recubiertos con paño con el propósito de que los sonidos no se expandan hacia los demás,

las paredes laterales de los mismos deben estar hacia fuera de tal manera que se cree un espacio exclusivo para cada uno. Es importante mencionar que los asientos deben ser giratorios para garantizar la comodidad de los agentes y asegurar su rendimiento.

Las instalaciones eléctricas deben ser colocadas en la parte superior de la mesa con el fin de evitar posibles desconexiones de los equipos y consecuentemente la probable pérdida de información. Tampoco los teléfonos deben timbrar porque no se podría diferenciar qué teléfono timbra y los agentes pueden entretenerse.

4.3.- Estructura organizacional

Diseño de la Organización

Los integrantes de una organización requieren de un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar conjuntamente con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Edward Freeman, en su obra Administración, afirma que el diseño organizacional es el proceso para decidir cual es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, considerando las metas y el plan estratégico de la organización, así como la de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

Es muy importante definir la manera en que se dividen, organizan, y coordinan las actividades dentro de una organización, pues esto nos ofrece estabilidad y sirve para que los empleados trabajen unidos para alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la compañía, brindando un servicio ágil a sus clientes.

En la práctica, las organizaciones están detectando la importancia que tiene el convertirse en estructuras más delgadas, más eficientes y más flexibles, por esta razón para nuestro proyecto hemos considerado el desarrollo de una estructura organizacional plana debido a que se adapta a los requerimientos de la empresa donde es indispensable responder con mayor prontitud al continuo cambio del mercado. (Anexo No.2).

Perfil del Agente o Tele-asesor

Existen diferentes posibilidades de organización en función del trabajo a realizar y de las personas. En campañas de venta se requiere que trabajen a tiempo parcial debido a que su desgaste es mayor que cualquier otro y su rendimiento es mejor si sólo trabaja seis horas diarias. Es necesario que éste descanse cinco minutos cada hora para que relaje su cuerpo y su vista de lo que implica estar frente a un computador.

En un informe preparado por UNISYSData S.A. afirma que una firma de productos alimenticios ha comparado durante mucho tiempo las prestaciones

de personas trabajando a tiempo parcial y las de las empleadas a jornada completa. Resultado: las colaboradoras que trabajaban cuatro horas al día realizaban hasta un 45% de ventas más que los agentes que trabajaban ocho horas diarias.

Antes de contratar a un agente, conviene definir claramente qué es lo que se espera de él. A continuación detallamos algunas de las características de la personalidad que distinguen a un buen agente y que deben ser consideradas a la hora de la selección.

- Voz agradable
- Sociabilidad
- Habilidad retórica
- Capacidad de trabajo
- Dedicación
- Perseverancia en la búsqueda de clientes
- Capacidad para convencer en las discusiones
- Dominio de la técnica de la pregunta y de la respuesta

El agente o tele-asesor debe tener como experiencia laboral mínimo un año en atención o servicio al cliente y haber concluido su educación secundaria. No existe límite de edad para este puesto y la persona que califique puede ser de sexo masculino o femenino, siempre que se adecue a los requerimientos y horarios establecidos por la empresa.

Para nuestro proyecto se ha considerado la contratación de 13 agentes para el primer año de labor; a partir del segundo año se contratarán 7 agentes más con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

Perfil del Supervisor del Call Center

El supervisor o director es la persona que supervisa a los agentes o teleasesores y desempeña el papel de auxiliar del Centro de Atención Telefónica. La edad comprendida debe oscilar entre veinticinco y cuarenta años, de sexo masculino o femenino, cuya formación académica haya concluido en carreras universitarias como Ingeniería Comercial, Mercadotecnia, Economía, o afines con conocimientos en Informática. La persona debe tener como experiencia laboral mínimo tres años en atención al cliente de preferencia en el área de Ventas o Mercadeo.

Las habilidades especiales del supervisor deben ser:

- Poder desempeñarse como ejecutivo de negocios
- Capacidad de comunicación clara en medios verbales y escritos
- Capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de argumentar
- Capacidad de adaptación en situaciones cambiantes
- Capacidad de decisión
- Rapidez de reacción
- Habilidad retórica

- Capacidad de liderazgo
- Persona dinámica, extrovertida y práctica
- Metódico y organizado
- Iniciativa

El Supervisor o Director tiene la responsabilidad de definir y establecer metas y direcciones para la atención al cliente, apuntando a cuidar la calidad de los servicios prestados. El director de Call Center dirige, planifica y controla las actividades de atención, estas pueden ser realizadas telefónicamente, por fax, por correo o por e-mail. Éste es quien coordina la elaboración de informes estadísticos referentes al desempeño de los servicios prestados a los clientes por el equipo de atención, analizando las informaciones y proponiendo medidas que optimicen el proceso. Un director de Call Center debe también resolver problemas técnicos y operacionales de la atención al cliente en general, procurando la reducción o eliminación completa de éstos, estar dispuesto a recibir sugerencias, aclarar dudas y escuchar los reclamos de los clientes de la empresa.

El área de actuación de un director de Call Center es extensa. Este profesional puede actuar en segmentos como servicios de atención al cliente, actualización de registros y campañas además del área de ventas. Prácticamente todo tipo de negocio necesita de atención al cliente. Él es el nexo principal entre la empresa y el cliente y sinónimo de eficiencia y calidad

para los usuarios que necesitan una ayuda especial. Y ser una persona bien preparada y consciente de esa responsabilidad es fundamental para estar al frente de un Call Center.

El profesional debe estar siempre dispuesto a escuchar al cliente, a ponerlo en primer lugar. Mal humor o impaciencia con el cliente nunca serán permitidos. Eso podrá costarle el puesto al director de Call Center.

Funciones del Gerente General

Al Gerente General, como representante legal de la empresa, le corresponde administrar, dirigir y controlar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Para llevar a cabo estas funciones es recomendable que su formación académica haya concluido en carreras universitarias como Ingeniería Comercial, Economía, Administración de Empresas o afines. La persona deberá tener como experiencia laboral mínimo cinco años en cargos similares.

Funciones del Jefe de Sistemas

El Jefe de Sistemas es el encargado del mantenimiento y control de los equipos de computación y redes, trabajará conjuntamente con el Jefe de Mercadeo para la programación, diseño y continua actualización de la página web de la compañía y con el Supervisor del Call-Center en la elaboración del

script para cada campaña.

La edad comprendida para la persona que ocupe este cargo debe oscilar entre treinta y cuarenta y cinco años, de sexo masculino o femenino, cuya formación académica haya concluido en carreras universitarias como Ingeniería en Sistemas o Computación y Estadística informática. La persona debe tener como experiencia laboral mínimo tres años en áreas afines.

Funciones del Jefe de Mercadeo

El jefe de Mercadeo tendrá la función de identificar oportunidades y preparar estrategias y planes de mercadotecnia anuales para guiar el servicio hacia estas oportunidades. Será el encargado conjuntamente con la fuerza de ventas asignada, de contactar y cerrar los negocios con las empresas clientes de Telenlace, elaborará un pronóstico de ventas para la compañía, trabajará con el Supervisor del Call-Center en el desarrollo de las campañas de telemarketing promocionando los servicios de la empresa y promoverá mejoras en el servicio para satisfacer los cambios en las necesidades del mercado. Se sugiere para este cargo una edad comprendida entre veinticinco a treinta y cinco años, con título académico en Economía, Mercadeo o afines y experiencia mínima de tres años en áreas similares.

La búsqueda del personal se puede realizar a través de ofertas de trabajo en los periódicos locales o por medio de una compañía encargada del proceso para la selección, evaluación y capacitación de personal apto para trabajar en base al perfil definido por la empresa. Cualesquiera que sean los métodos utilizados para la contratación de los agentes, se tendrá que reconocer y desde el comienzo del juego partir de este principio que no existe en el mercado de trabajo agentes “formados” que respondan al perfil de las exigencias.

4.4.- Infraestructura de Desarrollo

4.4.1.-Consideraciones de diseño de la Base de Datos

Una pieza importante es la base de datos, componente del que no se puede prescindir, ya que es donde se almacena toda la información que alimenta al sistema y representa la materia prima que permite dirigir todos los esfuerzos de contacto con el cliente que se lleva en un centro de llamadas.

El término base de datos es un término de computación, pero se puede aplicar a la forma en que la información es catalogada, archivada y usada. Cualquier colección de información que se relacione y se agrupe como un todo, se considera una base de datos. Un tarjetero con nombres y números de teléfonos, o un archivador con registros de los clientes son bases de datos.

La forma en que los datos son organizados y se convierten en información estratégica, es lo que verdaderamente hace una base de datos. Los programas de Bases de Datos son una gran ayuda para el manejo eficiente de los mismos.



Figura 4.1 Creación y Mantenimiento de una Bases De Datos

Fuente: Tutorías J. E Pereira; 2001.

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Toda empresa de telemarketing que recién inicia sus funciones no cuenta con una base de datos interna que permita comenzar a trabajar y ofertar sus servicios. En primera instancia la empresa puede adquirir una base de datos

disponible en el mercado que debe registrar el nombre de la empresa, su representante legal, dirección, teléfono, fax, e-mail, que para nuestro caso se considera el registro que lleva la Superintendencia de Compañías que, por pertenecer al Estado, lleva un control de las empresas que realiza cualquier actividad comercial. Esta base debe ser depurada y mantenida continuamente para eliminar cualquier tipo de duplicación, registros no válidos, etc.

4.4.2.- Call Center – Diseño y configuración

La tecnología de las comunicaciones en los Call-Centers no ha ido evolucionando al mismo ritmo como ha ocurrido con la informática, tal es así que resulta sorprendente la inmovilidad de la primera con respecto al imparable avance de la segunda. (Anexo No.3)

Desde los sistemas informáticos donde sólo existían las pantallas verdes conectados a grandes ordenadores centrales, hasta la situación actual, los cambios tienden a reducir costes, a simplificar las tareas de instalación y mantenimiento y a mejorar los servicios . Después de las pantallas verdes que permitían acceder a los grandes "host" (computadores) con sus bases de datos y sus sistemas de comunicaciones, se dio paso a los PC's que con cierto software podían competir con estas pantallas. Luego esos PC's se conectaron mediante Redes de Area Local a servidores departamentales o

remotos, siendo el "host" uno más de ellos, de ahí que actualmente la red es usada alrededor del mundo.

Todos estos cambios han supuesto un descenso drástico en los costes del hardware. El coste del PC y sus componentes ya no es importante, lo realmente importante es el coste de los programas (el software) y los servicios asociados a ellos.

El aspecto general de los sistemas de información y telefonía era muy similar a los principios de los 80's. No era raro encontrar en el centro de algunas empresas instalaciones compuestas por un gran PBX/ACD a la que se conectaban teléfonos. A estos grandes sistemas se fueron conectando con los años, otra serie de cajas IVR/VRU, unidades de grabación, etc.

La evolución de estos sistemas se ha venido dando con la integración de la telefonía y los ordenadores, el C.T.I. (Computer Telephony Integration) ha sido el "gran" avance hasta el momento, pero juntar PBXs, ACD, IVRs, sistemas de correo de voz, servidor de fax y una red de computadoras cliente-servidor, no es una tecnología de fácil integración. Hasta la fecha, en nuestro país existen algunas empresas que aplican el Telemarketing con este sistema; pero aún cuando estos sistemas tradicionales trabajen, son propensos a errores, difíciles de mantener y es casi imposible para los usuarios obtener la información adecuada para la gestión de los diferentes niveles de la organización.

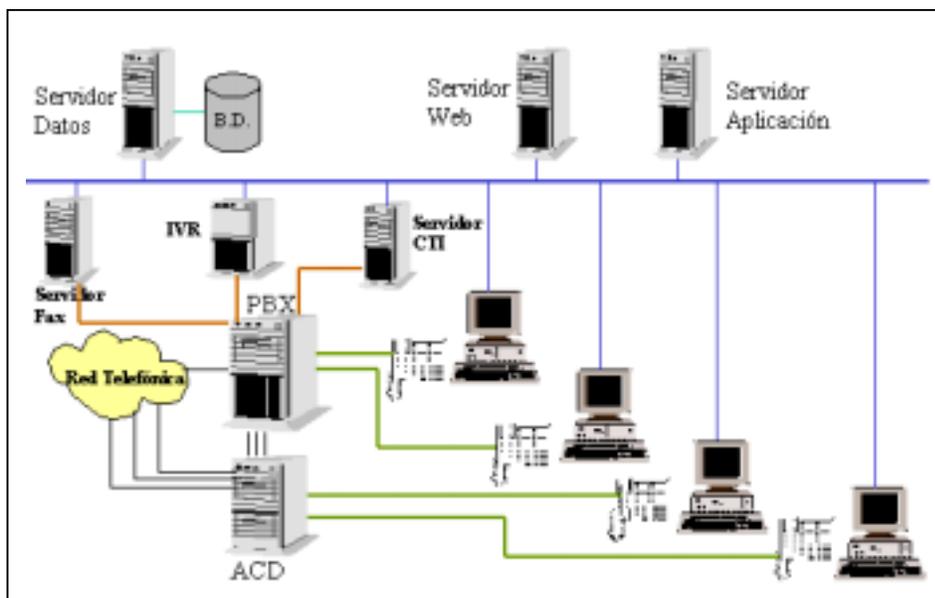


Figura 4.2 Presentación Tradicional de un Sistema de Call-Center

Fuente: Cronix; 1999

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Desde finales de los años 90s en el mercado americano se han venido produciendo una serie de innovaciones en el mundo de los sistemas de interacciones con la empresa. Podemos ver productos que, sobre arquitectura Windows-NT en el que se configuran unas tarjetas de telefonía, nos proporcionan funcionalidades de ACD, IVR, grabación de voz, mensajería unificada. Además, elimina el concepto de CTI, pues ya no es necesaria la integración por la simple utilización de terminales telefónicos estándar. Esto resulta una gran ventaja para las empresas como la nuestra

que desea ofrecer el servicio de Telemarketing debido a que la infraestructura no estará compuesta por productos de 6 o 7 fabricantes diferentes, peor aún por 5 sistemas operativos distintos y se evitará ser esclavo de varios proveedores, de contratos de mantenimiento de los equipos al mismo tiempo que nos permite, a largo plazo, crecer como empresa con tan sólo la adquisición de licencias en el caso que se desee incrementar el número de asesores y se libra de tener que hacer gastos innecesarios como compra de nuevos equipos e instalación.

Estamos conscientes de que las fuerzas del mercado actual están dirigiendo el cambio hacia unos centros de interacción en los que todos los componentes tecnológicos y humanos están orientados a la excelencia en el servicio, de igual manera, la permanente innovación tecnológica de las telecomunicaciones junto con la paulatina eliminación de las barreras comerciales, reafirma la necesidad de crear una empresa con tecnología de punta, que ayude a las demás firmas a establecer una ventaja competitiva orientada específicamente al servicio que prestan éstas a sus clientes.

Por esta razón, se ha considerado a Cronix como la proveedora de la infraestructura para montar nuestro Call-Center, por ser los distribuidores de productos garantizados a nivel mundial como el EIC Enterprise Interaction Center de Interactive Intelligence que es un servidor de comunicaciones “todo-en-uno” basado en Windows NT. El EIC es una solución basada en un

software diseñado para reemplazar dispositivos propietarios como PBXs, IVRs, ACDs, Sistemas de correo de voz (voice mail), servidores de faxes, gateway de Web y Middleware CTI.

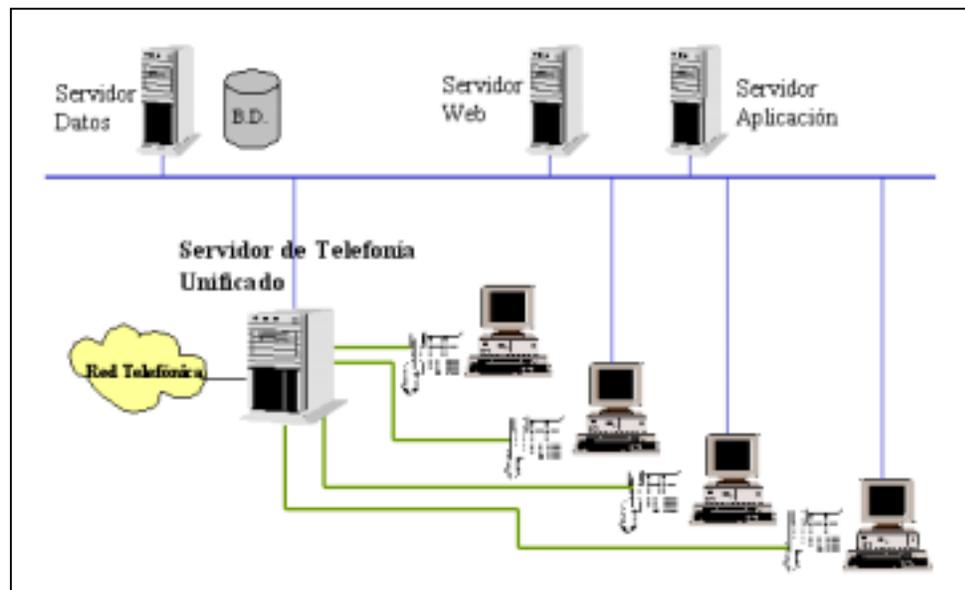


Figura 4.3 Presentación Óptima de un Sistema de Call-Center

Fuente: Cronix; 1999

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Es preciso mencionar que a pesar de que Cronix ofrece la infraestructura que permite la conexión de 32 troncales (líneas telefónicas), para nuestro proyecto hemos considerado la adquisición a Pacifictel de dieciséis líneas que se incrementarán conforme la demanda lo determine.

Tanto los requerimientos de personal directivo y operativo como los procedimientos ajustados a las nuevas necesidades de información, redes telefónicas, infraestructura tecnológica y recursos económicos, deben ser prioritarios de tal forma que junto con su óptimo manejo, podrá garantizar el éxito de su funcionamiento y operación.

4.4.3. Definiciones y necesidades de hardware (call center)

Al momento de montar un Call-Center es importante entender e identificar los conceptos que giran alrededor de cada parte que integra la tecnología moderna de una central telefónica. Por esta razón, se exponen los conceptos básicos para entender el funcionamiento e importancia de cada uno de ellos.

ACD (automatic call distributor).

Es el distribuidor automático de llamadas, el cual realiza una distribución automática que equilibra las cargas de trabajo en los agentes. El ACD sabe el momento exacto de entrada de una llamada y tiene control del tiempo que utilizan los agentes en cada llamada, por eso puede asignarle la nueva llamada al tele-asesor que lleva más tiempo esperando.

IVR o VRU (Interactive Voice Response).

Que significa unidad de Audio-Respuesta, es aquí donde llegan las llamadas que no requieren de paso al agente o que aún no lo han solicitado.

Marcador predictivo

Es una integración de *software* y *hardware* que realiza la marcación para las campañas de salida de los Centros de Llamadas, cuya característica principal consiste en la utilización de unos complejos algoritmos de predicción, que le permiten determinar según la duración de la llamada, (estipulada para cada campaña) cuál será el agente que estará disponible más pronto para asignarle una llamada efectiva.

El Marcador Predictivo es el sistema que realiza el trabajo de marcar, prever y repetir llamadas por el asesor y sólo las pasa a éste cuando la llamada es efectiva. Tiene la capacidad de reconocer todos los tonos que puede producir una llamada: ocupado, no contestan, fax, contestador y la voz. Con sus sofisticados algoritmos, puede determinar con mayor precisión cuándo va a desocuparse el agente al cual puede asignarle una de las llamadas que previamente ha realizado y en la cual ha detectado la respuesta de una voz humana.

LAN: (Redes de Área Local) Redes que interconectan equipos dentro de un entorno físico reducido.

CTI (*Computer Telephony Integration*)

Es un software que permite al agente recibir simultáneamente la llamada y los datos del usuario que llama en su pantalla. Este término describe el proceso de aplicar la inteligencia de los ordenadores a los dispositivos de telecomunicaciones.

El CTI cubre muchas tecnologías incluyendo la integración de los ordenadores y la telefonía a través de la red de área local, procesamiento interactivo de voz (interactive voice processing), correos de voz, reconocimiento de voz, text-to-speech, fax, etc. Esta tecnología integrada permite hacer más eficiente la utilización de los recursos de un Centro de Llamadas, tiene varios objetivos: ruteo y transferencia inteligente, liberación de recursos telefónicos e independencia del aparato telefónico.

Las computadoras que serán la herramienta de trabajo para el funcionamiento del software deberán tener las siguientes características:

- Memoria Ram de 64 Mb
- Disco Duro de 10 Gb
- Tarjeta de Video de 8Mb
- Kit Multimedia 52X
- Fax Modem 56 Kps
- Tarjeta de Red

V. PLAN DE MERCADEO

5.1.- Investigación de mercado

5.1.1. Fuente de datos

La investigación del mercado juega un papel importante en la planeación del servicio de Telemercadeo. Tiene que llevarse a cabo cuidadosa y científicamente a fin de que los datos reunidos den un cuadro fiel del mercado que se está estudiando, que para nuestro proyecto se ha considerado a las empresas que realizan actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil.

La obtención de la información para la realización de la investigación de mercados constituye la plataforma principal para tener conocimiento real de cuál es la situación del mercado. Esto permite obtener información acerca de cuál es la opinión de las empresas frente a la presencia de una nueva alternativa que brinde el servicio de Telemercadeo.

Los datos de la investigación del mercado se los obtuvo a través de fuentes primarias, pues se ajusta a la obtención de información específica para nuestro proyecto. Se llevó a cabo por medio de la realización de encuestas dirigidas de manera exclusiva a los Gerentes Generales o de Mercadeo de las empresas y realizadas personalmente con el fin de rescatar información valiosa acerca de la actitud de la empresa hacia el posible servicio que se desea brindar.

Esta forma de obtención de información nos ayudó (entrevistadores) debido a que se pudo observar directamente a la persona (Gerente) a la que estábamos realizando la encuesta, asegurándonos que entiendan y cumplan con las instrucciones del mismo.

5.1.2. Instrumentos de investigación

Para la realización de la investigación se procedió a la elaboración previa de un cuestionario cuyo fin era evaluar a las empresas por medio de sus Gerentes Generales o de Mercadeo, y conocer su posición en cuanto al servicio de Telemercadeo.

El cuestionario fue diseñado meticulosamente, cuidando de cada detalle, para que al momento de realizarlo no se prestara a confusión y cumpla con su objetivo que era la obtención de información efectiva, que nos ayudará en lo posterior a la elaboración del Plan de Mercadeo.

Cabe mencionar que era indispensable contactar por teléfono a cada Gerente de las empresas seleccionadas con el fin de solicitarle su colaboración en la realización de la encuesta en un tiempo establecido con anterioridad.

Un elemento fundamental en cualquier trabajo de investigación de mercado que se realiza mediante encuestas, comprende la elaboración de un cuestionario con un diseño adecuado, para lo cual es necesario considerar que el lenguaje con el que se lo exponga sea natural, con preguntas claras y precisas, mencionando alternativas concretas, evitando el uso de palabras o frases que induzcan a determinadas respuestas.

El cuestionario aplicado contribuyó a la resolución de interrogantes como:

- Cuántas empresas en Guayaquil aplican el Telemercadeo.
- De las empresas que no aplican el Telemercadeo determinar por qué no lo aplican.
- Establecer para que funciones emplean el Telemercadeo.
- Averiguar la importancia que tiene para las empresas el Telemercadeo al momento de identificar y mantener clientes.
- Detectar si existe conocimiento de la presencia de empresas que brindan el Servicio de Telemercadeo en Guayaquil.
- Medir la demanda del servicio de Telemercadeo.

El diseño del cuestionario confeccionado para la realización de la investigación comprenden las preguntas que se detallan adjunto. (Anexo No.4)

5.1.3. Plan de muestreo

La realización de la investigación de mercado para nuestro proyecto consideró como referencia la base de datos de la Superintendencia de Compañías que incluía a las empresas de la ciudad de Guayaquil; de las cuales se llegaron a establecer aquellas que desempeñen actividades comerciales. El procedimiento para la obtención de la muestra es el método aleatorio simple por ser el más sencillo y los procedimientos probabilísticos suministran resultados más exactos.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula, que considera una distribución normal con un nivel de confianza de 95.5% ($z = 2$).

$$.n = \frac{4 * N * p * q}{N * E^2 + 4 * p * q}$$

Donde:

.n = número de partidas en la muestra

N = Total de la población de trabajo.

.p = proporción estimada de éxitos

.q = (1- p) o proporción estimada de fracasos

E^2 = cuadrado de la aceptabilidad máxima de error entre la proporción real y la proporción de la muestra.

Los valores de p y q señalados en la fórmula fueron determinados mediante la realización de una prueba piloto a 80 empresas, seleccionadas aleatoriamente, a las cuales se les elaboró dos preguntas en las que se les planteó primero si consideraban al teléfono como una opción para llegar a sus clientes, y segundo, si aplican el telemarketing en su negocio. Con la primera pregunta se intentaba introducir al tema al encuestado, para después de concluida la siguiente pregunta poder conocer qué porcentaje aplica el telemarketing en sus empresas (p) y cuales no lo aplican en su negocio (q).

Los resultados fueron los siguientes: el 80% de los encuestados (64 empresas) afirmaron la aplicación del telemarketing de alguna u otra forma, mientras que el 20% restante (16 empresas) respondieron negativamente a su aplicación.

Una vez determinados los parámetros antes descritos se procedió a la utilización de la fórmula:

$$.n = \frac{4 * 800 * 0.8 * 0.2}{800 * (0.05)^2 + 4 * 0.8 * 0.2}$$

$$.n = 193$$

Establecido el número de la muestra se llevó a cabo la aplicación del cuestionario a 193 empresas de la ciudad de Guayaquil, siendo seleccionadas por medio del método de muestreo aleatorio simple, que asegura que cada elemento de la población tendrá una probabilidad igual de ser incluido en la muestra, asegurando la representación fiel de la población.

5.1.4. Análisis situacional de oferta y demanda

Una vez concluido el proceso de trabajo de campo se procede a la tabulación de los datos y se resumen los resultados de las encuestas realizadas. Como el cuestionario se preparó cuidadosamente, los resultados deben proporcionar cierta información que es vital para la planeación eficaz del servicio.

Debemos tomar en cuenta que lo principal es que la compañía comprenda que su función más importante es constituirse en una organización para satisfacer a las empresas que demanden de éste, por lo tanto no solo se debe considerar como una organización productora de servicios. Consideramos de vital importancia presentar a continuación un análisis detallado de los resultados obtenidos de la investigación realizada en la ciudad de Guayaquil.

La opinión de los gerentes entrevistados muestra que el teléfono es uno de los medios de comunicación más importantes hoy en día dentro de sus negocios, tanto es así, que el 95% de las empresas lo consideran como la opción más rápida y efectiva de contactarse con sus clientes. (Anexo No.5) De la fracción del 5% , el 3% no lo considera necesario debido a que sus negocios se manejan mediante contactos personales como su fuerza de vendedores, el 1% han tenido malas experiencias y el 1% restante por otras razones (Anexo No.6).

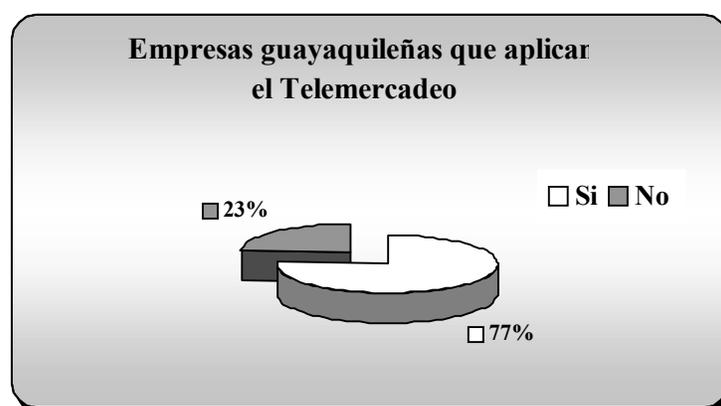


Figura 5.1 Empresas guayaquileñas que aplican el Telemarketing

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

De lo expuesto anteriormente, rescatamos como dato importante el alto porcentaje de empresas guayaquileñas que aplican el Telemarketing de una u otra forma, que dentro de nuestra muestra componen el 77%. Estas empresas que usan el Telemarketing como herramienta de su negocio, lo

emplean en un 31% para realizar ventas de productos o servicios, un 25% para brindar servicio al cliente, un 16% para labores de cobranzas y el 28% restante se reparte entre actividades como concertación de citas, seguimiento post venta, prospección de nuevos clientes, promociones, entre otras. (Anexo No.7)

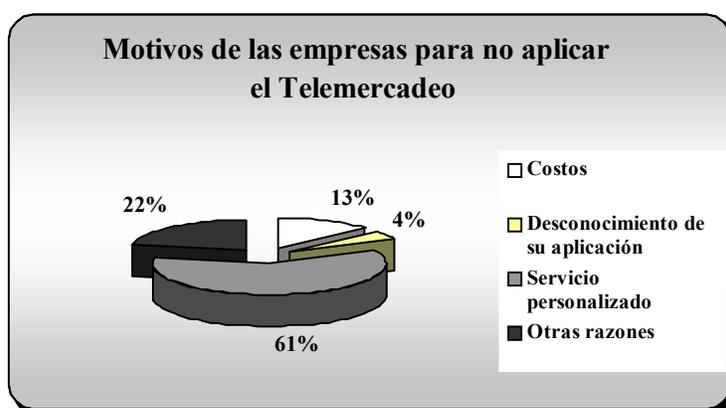


Figura 5.2. Motivos de las empresas para no aplicar el Telemercadeo

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Algo interesante de mostrar es por qué las empresas no aplican el Telemercadeo. De las 45 empresas encuestadas, un 61% prefiere que su primer contacto con el cliente sea personalizado, el 13% no lo usa porque los costos de instalación de la infraestructura adecuada son altos, un 4% desconocen la manera de aplicar el Telemercadeo y el 22% restante, por otras razones.

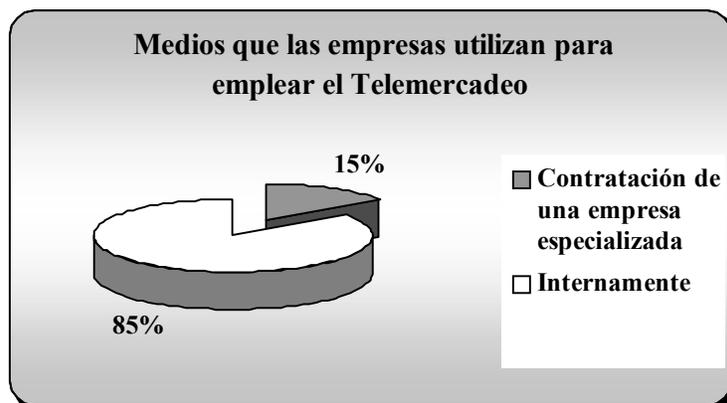


Figura 5.3. Medios que las empresas utilizan para emplear el Telemercadeo

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

De las empresas que realizan el Telemercadeo en sus negocios, un 85% lo emplea internamente sin considerar herramientas adecuadas para el efecto y el 15% por medio de la contratación de una empresa especializada.

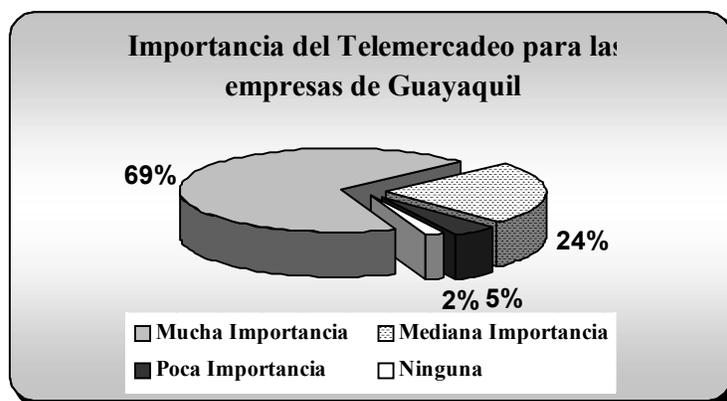


Figura 5.4. Importancia del Telemercadeo para las empresas de Guayaquil

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

La opinión de los entrevistados referente a la importancia del Telemercadeo para el funcionamiento de cualquier negocio hace notar que el 69% lo considera de mucha importancia, el 24% de mediana importancia, un 5% le otorga poca importancia y ha sido calificada de ninguna importancia por solo un 2% de la muestra.



Figura 5.5. Conocimiento de alguna empresa que brinde el servicio de Telemercadeo en Guayaquil.

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

En esta pregunta se intenta sondear el grado de conocimiento que tienen los gerentes respecto a la existencia de alguna empresa que brinde servicios de Telemercadeo en Guayaquil, los resultados fueron sorprendentes, el 17% respondieron conocer alguna empresa y asombrosamente el 83% restante desconoce la presencia de este tipo de compañías.

A continuación se detalla que del 17% de empresas que respondieron conocer alguna compañía de telemarketing, solamente el 9% sí identifican pero no recuerdan el nombre de una entidad en especial, reflejando una vez más que no existe posicionamiento por parte de nuestra competencia.

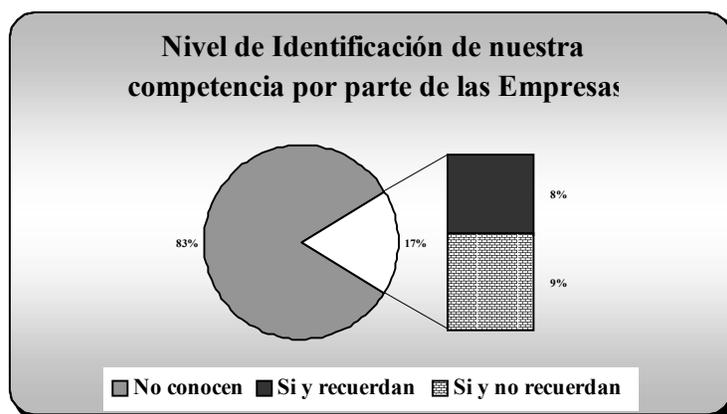


Figura 5.6. Nivel de Identificación de nuestra competencia por parte de las Empresas

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Para las empresas que brindan el servicio de Telemarketing en Guayaquil, el simple hecho de no ser reconocidos como tal, representa una debilidad en su negocio. Esto se ve reflejado en el 68% de encuestados que aceptan nuestros servicios de Telemarketing como una nueva alternativa. (Anexo No.8)



Figura 5.7. Porcentaje de aceptación de nuestros Servicios de Telemarketing en Guayaquil

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

5.2.- Plan Estratégico

5.2.1. Misión

Ofrecer a las empresas un servicio eficiente de Telemarketing que satisfaga sus necesidades y expectativas siendo nosotros el enlace efectivo de comunicación que permita el mejoramiento de las relaciones comerciales entre éstas y sus clientes.

5.2.2. Visión

Posicionarnos dentro del mercado ecuatoriano como empresa sólida dedicada al Outsourcing en Telemarketing, ofreciendo comunicaciones de doble vía con una política orientada a la satisfacción del cliente y utilizando un Call-Center con tecnología de punta para obtener resultados eficientes.

5.2.3. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

- Infraestructura con tecnología de punta que permite obtener óptimo rendimiento.
- Confidencialidad de la información.
- No depender de varios proveedores para el mantenimiento de los equipos.
- Conocimiento de los servicios ofrecidos.
- Agentes capacitados para resolver problemas de primer orden.
- Empresa especializada en servicios de Telemercadeo.

Debilidades

- Ser una empresa nueva en el mercado.
- No contar con una cartera de clientes.

Oportunidades

- Pocos competidores en el mercado.
- Falta de identificación de la competencia por parte de las empresas.
- Las empresas manifiestan mayor interés por ofrecer un servicio eficiente a sus clientes.
- El bajo costo del servicio de Telemercadeo vs el alto costo publicitario.

- Un 68% de las empresas encuestadas requieren de nuestros servicios.

Amenazas

- Compañías que venden la infraestructura para centrales telefónicas con PBX.
- Continuos cambios en la tecnología a nivel mundial.

5.2.4. Matriz BOSTON CONSULTING GROUP

La matriz de crecimiento - participación se desarrolló en la década de los sesenta; se la conoce también como Matriz BCG por representar las iniciales del grupo que la creó (Boston Consulting Group). El estudio de esta matriz se fundamenta en el análisis de tres variables básicas que se pueden adaptar a las particularidades concretas del sector de la compañía y del país, que establece el grado de competitividad de la empresa.

Estas variables son:

- Las ventas.
- La participación de mercado con respecto al mayor competidor de la empresa.
- La tasa de crecimiento del mercado.

La matriz crecimiento – participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocio:

Las Interrogantes: Conformado por las unidades de las empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. El punto de partida de la mayor parte de los negocios se inicia como una interrogante, debido al intento que hace la empresa para penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder.

Las estrellas: Si la unidad interrogante que plantea una empresa tiene éxito, se convierte en una estrella que es líder en un mercado de gran crecimiento. Las estrellas son rentables si se convierten en futuras vacas de efectivo de la compañía.

Las vacas de efectivo: Son los productos estrella que cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10% se convierten en una vaca de efectivo si es que aún conservan la mayor participación en el mercado.

Los perros: Son las unidades que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento.

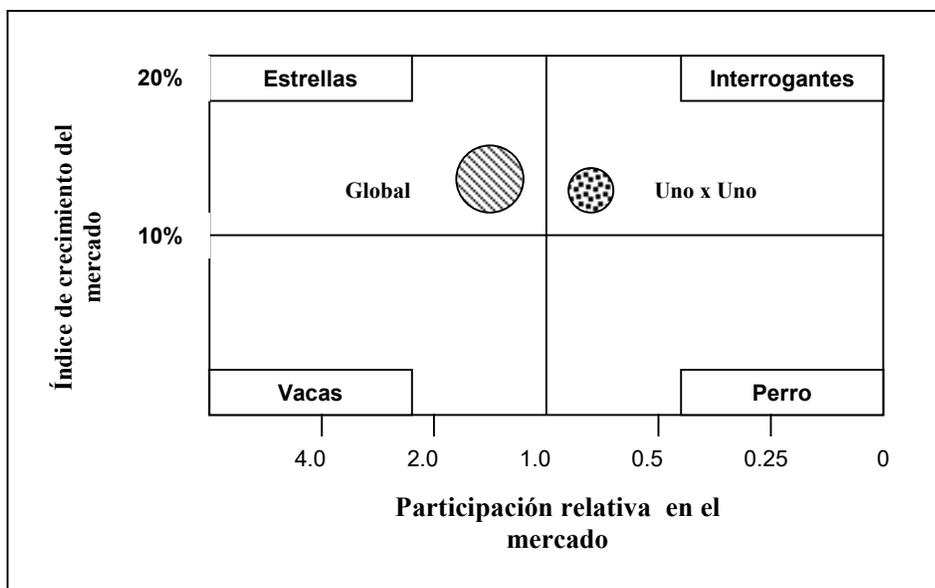


Figura 5.8. Matriz de crecimiento – Participación, Global vs. Uno x Uno

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

En el gráfico expuesto anteriormente, si se considera que el Telemercadeo se encuentra en etapa de crecimiento, se describe a Global Call-Center como la empresa estrella en servicios de Telemercadeo por tener mayor participación dentro del mercado guayaquileño, a diferencia de Uno x Uno que se presenta como una compañía interrogante por tener menor porcentaje de participación.

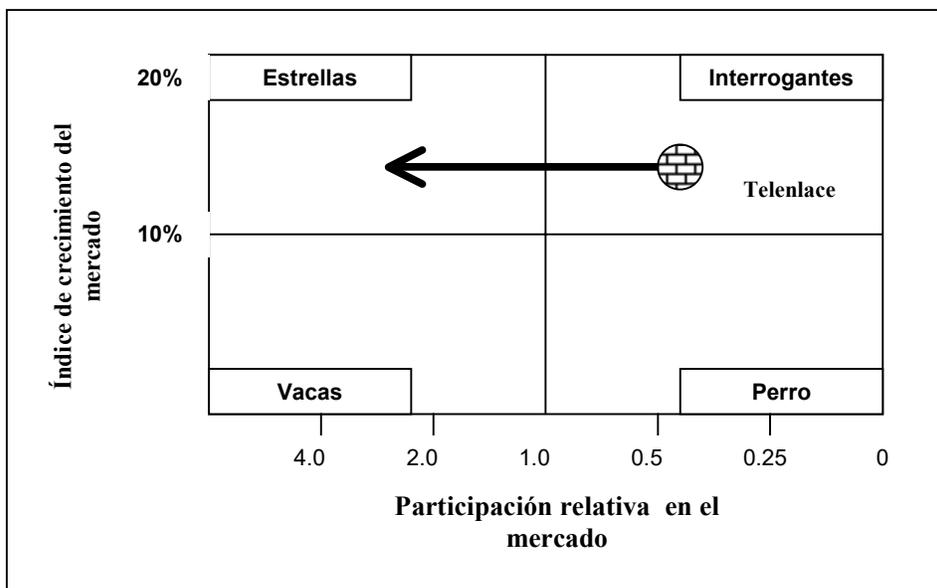


Figura 5.9. Matriz de crecimiento – Participación de Telenlace

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

El cuadro precedente señala a Telenlace inicialmente como una interrogante, considerando teóricamente que la mayoría de las unidades estratégicas de negocio se inician con el intento por penetrar en un mercado en etapa de crecimiento, reflejándose esto en la baja participación dentro del mercado, pero a pesar de iniciarse como interrogante se desea, a mediano plazo, constituirse dentro del mercado en un servicio estrella.

5.2.5. Objetivos

Objetivos Financieros

- Obtener una tasa interna de retorno sobre la inversión para los próximos tres años del 26.70%.

- Alcanzar para los tres primeros años un Valor Actual Neto sobre la inversión de USD 77,167.97

Objetivos de Mercadotecnia

- Lograr un ingreso total por ventas para los futuros tres años de USD 814,314.00.

- Conseguir un número total de contratos para servicios de Call-Center de 144 durante los tres primeros años.

- Tener como meta un precio de venta acorde al mercado.

- Lograr identificación dentro de las empresas guayaquileñas como empresa que ofrece servicios de Telemarketing.

5.2.6. Competencia: Análisis de Porter

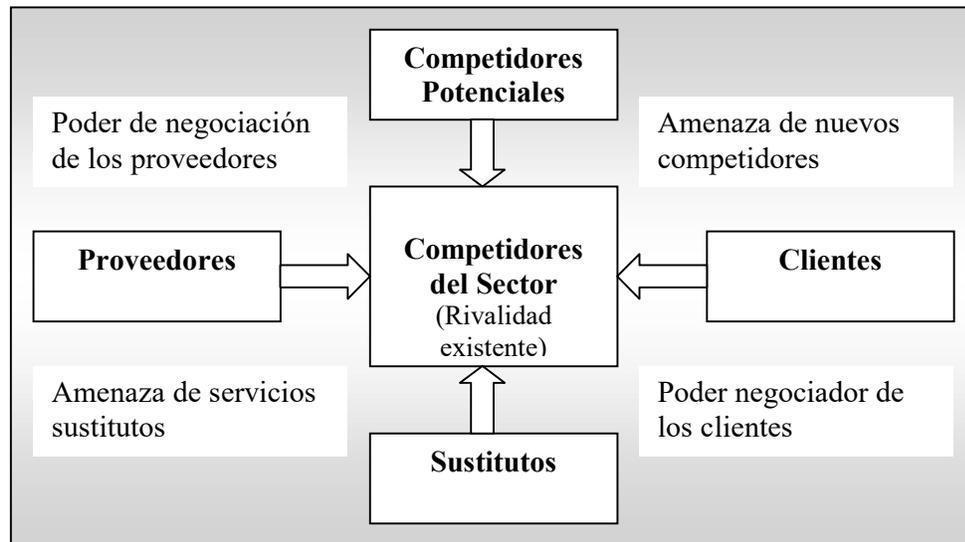


Figura 5.10. Análisis de Porter

Fuente: Investigación de Mercado realizada por Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Un punto importante a considerar es el análisis de la competencia, para esto hemos considerado al Análisis de Porter como una herramienta para el cumplimiento de este objetivo. Entre las empresas que se encuentran compitiendo dentro del mercado guayaquileño son Global Call-Center y Uno x Uno.

Mediante el estudio realizado en el transcurso de nuestro proyecto se ha detectado como barreras de ingreso para la conformación de este tipo de negocio: el efecto de la experiencia y una considerable inversión de capital para la adquisición de la infraestructura y tecnología.

Las compañías que ponen la infraestructura de los Call-Centers, al querer hacer integración hacia delante, podrían convertirse en amenaza real que se traduce en el poder de negociación de los proveedores.

Al existir poca oferta de este servicio a diferencia del gran número de demandantes, el poder de negociación de los clientes se vuelve irrelevante; de igual manera, no existe en el mercado guayaquileño servicios sustitutos que puedan reemplazar el Telemercadeo.

5.2.7. Segmentación de Mercado

El servicio de Telemercadeo está dirigido exclusivamente a las empresas debido a que manejan grandes cantidades de registros de sus clientes (base de datos) con los cuales necesitan contactarse y que los contacten. Éstas empresas se las ha segmentado demográficamente por sectores productivos de acuerdo a las actividades que realizan, estos son:

- Eléctrico
- Construcción

- Industrias
- Comercio
- Transporte
- Agrícola
- Minas y Canteras

Del análisis de segmentación realizado, podemos determinar la existencia de siete subsegmentos definidos, cada uno representados, por un grupo determinado de empresas.

5.2.8. Mercado Objetivo

Una vez definida la segmentación de mercado podemos concluir que nuestro servicio de Telemercadeo va dirigido a las empresas guayaquileñas medianas y grandes que realizan actividades comerciales como la venta de productos o servicios que necesitan tener una aproximación directa con el consumidor final.

5.2.9. Posicionamiento

Telenlace se posicionará como una empresa que brinda el servicio de telemercadeo de una manera ágil y efectiva con confidencialidad en sus resultados.

5.3.- Plan Operativo (Marketing Mix)

5.3.1. Cliente satisfecho (Servicio)

Una de las inquietudes más corrientes entre los empresarios en general es el tema del servicio al cliente. Todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de toda empresa, sea cual sea su actividad; sin embargo, son muy pocos quienes lo aplican dentro de su organización y en el momento en que dejan de percibir ganancias es cuando se hacen la siguiente pregunta: ¿Por qué un cliente deja de serlo?. Estudios realizados por el Call Center Enterprise y The Forum Group, señalan que el 70% de los motivos que identificaron como razones para dejar de comprar a una compañía o marca, no tenían nada que ver con la calidad del producto sino por errores propios de la empresa. Solo el 15% de los clientes cambiaron porque encontraron un producto mejor, y otro 15% cambiaron porque encontraron un producto más barato. El 25% cambiaron porque sentían que habían recibido poco contacto o atención. La gran mayoría, 45%, dicen que cambiaron porque la atención que recibieron era de pobre calidad.

Con el fin de satisfacer las necesidades de las empresas en cuanto a ofrecer una mejor atención a sus clientes y a evitar la pérdida de los mismos, se expondrán a continuación los siguientes servicios:

SERVICIOS DE INBOUND

Se ha dado mucho énfasis a la forma de atender las llamadas que son recibidas en las empresas, ya sea por campañas publicitarias normales o por campañas de respuesta directa. Muchas empresas, por otro lado, consideran que contestar el teléfono no forma parte del mercadeo de una empresa, todo lo contrario, si las empresas no se preocupan de que sus teléfonos sean bien contestados, están perdiendo increíbles oportunidades de negocios y peor aun, dañando su imagen. Por esta razón se pone a disposición de todas las empresas los servicios que Telenlace puede realizar:

- *Número 1-800*

Recepción de llamadas que permite al usuario comunicarse con nuestros clientes sin costo alguno. Este servicio ayuda a las empresas a fortalecer y fomentar su imagen en el mercado.

- *Atención a clientes*

Recepción de llamadas regulares de los clientes de una empresa como resultado de una operación habitual, así como llamadas relacionadas con reclamos y quejas respecto a un determinado producto o servicio.

- *Recepción de órdenes de compra*

Utilización de llamadas de compra, registro y toma de pedidos, medios de pago, forma y fecha de envío.

- *Información General*

Información de soporte acerca de productos y servicios

- *Confirmación de citas*

Recepción de llamadas referentes a la asistencia a los eventos, congresos, seminarios, etc. organizados por nuestros clientes.

- *Información de promociones*

Información de soporte acerca de alguna promoción o campaña publicitaria realizada por nuestros clientes.

SERVICIOS OUTBOUND

Las ventajas principales del telemercadeo de salida, son básicamente bajo costo, cubrimiento y productividad para nuestros clientes. Las ventas personales resultan cada día más onerosas. Considerando este factor, para muchas organizaciones resulta difícil mantener un equipo de ventas personales que cubra el mercado potencial, por medio de visitas. Por otro lado, el incremento de la competencia, hace que las empresas tengan que reducir sus costos, lo cual les impide mantener equipos de venta personal para cubrir el mercado potencial. Los volúmenes y rotación de compra de algunos clientes no justifica las visitas personales.

Cubrir el mercado potencial, por medio de visitas personales, se hace más difícil por diferentes razones, tales como el crecimiento de las ciudades, incremento de los vehículos y los problemas de tránsito generados por él. Las empresas por su parte han incrementado las líneas de productos, para aumentar el mercado potencial. Esta situación ha creado una brecha entre el mercado potencial y la capacidad de los vendedores para cubrir ese mercado. Las empresas tienen dificultades para cubrir mercados potenciales, solo a base a ventas personales, es por esta razón que se proponen las siguientes soluciones:

- *Confirmación de eventos*

Si nuestro cliente esta planificando realizar un seminario o conferencia, Telenlace contacta a las personas idóneas animándolas a que asistan o reconfirmando su asistencia para de esta manera poder llenar un auditorium con buenos prospectos.

- *Creación y actualización de bases de datos*

Servicio que permite diseñar y desarrollar bases de datos específicas mediante diferentes fuentes de información, así como actualizar continuamente los registros incorporando o eliminando datos en coordinación con la información recibida de nuestros clientes con el fin que mantengan sus bases de datos al día para efectos operativos, comerciales y legales.

- *Reactivación de cartera*

Labor de cobranza administrativa a través de la generación de llamadas de cobro o recordación a clientes de la cartera entregada a Telenlace que se encuentran vencidos en sus obligaciones.

- *Lanzamiento de nuevos productos y/o servicios*

Informar a sus clientes comerciales de los nuevos productos o servicios que se ponen a disposición en el mercado.

- *Ventas de productos y servicios*

El servicio de tele-ventas es una aplicación por medio de la cual, las empresas u organizaciones pueden ofrecer más directamente sus productos a sus posibles clientes.

- *Seguimiento post-venta*

Función que permite a las empresas saber en que medida sus clientes están satisfechos con el producto y/o servicio que está recibiendo, a fin de que la empresa tenga conocimiento en que aspectos debe reforzar.

- *Recuperación de clientes inactivos*

Mediante el manejo de la cartera de clientes inactivos de las empresas, Telenlace se encarga de contactarlos para conocer por qué el consumidor ya

no prefiere un producto o marca determinada a la vez que se da a conocer los beneficios adicionales que éstos poseen persuadiéndolos para su próxima adquisición.

- *Prospección de nuevos clientes*

Aplicación que permite a una compañía por medio de una encuesta específica calificar a sus posibles clientes para dirigir exitosamente sus esfuerzos de venta a aquellos que mejor cumplen sus objetivos de mercado.

- *Campañas para recordación de marca*

Gestión que consiste en efectuar llamadas a los consumidores con el fin de recordarles la presencia de nuestros clientes en el mercado.

- *Tele-investigación*

Servicio que permite conocer mediante encuestas y sondeos de opinión las preferencias, estilos de vida, qué desean los consumidores, cuáles son sus reales necesidades con el propósito de que nuestros clientes conozcan la forma en que deben dirigir sus productos o servicios para llegar hacia ellos de una manera efectiva y adecuada. Haciendo uso de una avanzada tecnología se llevan a cabo los siguientes servicios:

- Estudios de satisfacción del cliente
- Búsqueda de opinión de productos y/o servicios

- Estudios de recordación de marca
- Encuestas puntuales

El Call-Center puede operar por medio de nuestros agentes destinando grupos especialmente dedicados a su producto, que sean formados intensivamente en su campaña, hacer que las llamadas recibidas referentes a su campaña sean recogidas siempre por la(s) misma(s) persona(s), o si la empresa lo solicita, se da la opción para que con su propia gente trabaje en el interior de las instalaciones. Para el cumplimiento de los servicios mencionados se trabaja en los siguientes puntos:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación telefónica
- Creación y diseño de guiones
- Supervisión asignada al proyecto
- Reportes a la alta gerencia
- Opcionalmente, consultoría para cada proyecto

Todas estas funciones se realizan con el nombre de cada uno de los clientes que nos contratan de manera que el usuario nunca sabrá que le están hablando o llamando de un Call Center.

Además, a partir del segundo año de operación de la compañía, como una manera de aprovechar nuestra página Web y tomando en cuenta la importancia que tiene el Internet en la actividad comercial de las empresas, se ofrecerá el servicio de banners mensual con el propósito de ayudar a la mismas a publicitarse y ser reconocidas por las demás empresas, complementando así el servicio de telemercadeo.

5.3.2. Costo de satisfacción (Precio)

La estrategia de determinación de precios puede basarse en la satisfacción de nuestros clientes, a quienes lo que verdaderamente les interesa no es el servicio en sí, sino el beneficio que le reporta y los problemas que le puede resolver. El outsourcing es uno de estos beneficios porque a través de la subcontratación de estos servicios las empresas cuentan con más recursos para su negocio ya que externalizan las tareas relacionadas con el Telemercadeo a nuestra compañía.

Las empresas utilizan el outsourcing por:

- No arriesgar o invertir su capital en infraestructura para un Call-Center ya que así evitan cargar costos de depreciación al estado de pérdidas y ganancias.
- No tener la experiencia y los recursos físicos para realizar el Telemercadeo correctamente.
- Mejorar los niveles de servicio

- Centrarse en las competencias empresariales principales para lo que fueron creados y dejar que una compañía especializada realice el servicio de Telemercadeo.
- Mejorar la competitividad general

Beneficios del Outsourcing

Beneficios Económicos

- No comprometen altos niveles de inversiones en actividades diferentes al negocio principal.
- Transforman costos fijos en variables en proporción al uso.
- Evitan comprometer el mejoramiento del servicio por restricciones presupuestales.
- Disminuyen la contratación de personal adicional.

Beneficios Operativos y Funcionales

- Conocimiento de Telenlace en la administración de call center lo que permite proveer mayores niveles de servicio a menor costo.
- Flexibilidad de Telenlace para responder ante el aumento y las variaciones del servicio.

Beneficios Tecnológicos

- Tecnología de punta en el Centro de Llamadas.
- Disminución del riesgo de obsolescencia tecnológica.
- Disminución del esfuerzo de administración de la tecnología

Mejora de la calidad del servicio de la empresa

- Siempre es cortés en sus respuestas.
- Provee respuestas uniformes y precisas a las inquietudes más comunes de los clientes.
- Consistencia en la calidad de atención.
- Menor cantidad de llamadas abandonadas.

Aumenta la productividad

- Elimina el trabajo operativo
- Mejora el servicio e incorpora otros servicios de valor agregado.

Para determinar la estrategia de precios de los servicios que brinda Telenlace se ha considerado como punto de orientación a los precios y ofertas de los competidores debido a que nos ayudan a establecer un precio adecuado para el mercado. Por esta razón, la estrategia de precios se basa en la competencia en vista de que el servicio a ofrecerse no debe ser percibido por las empresas como un servicio caro y que no está a su alcance, peor aún, como un servicio barato y de baja calidad, por ello se ha

establecido que el precio tanto para los servicios de inbound y outbound es de \$0.48 que incluye la tarifa por uso del teléfono y el servicio prestado por Telenlace.

5.3.3. Canales de distribución (Plaza)

Para nuestro proyecto se ha considerado como canal de acceso para nuestros clientes a las instalaciones de Telenlace que se encontrarán ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil. A su vez, se pone a disposición de las empresas la página web de la compañía con el fin de facilitar el contacto de una forma más rápida.

5.3.4. Comunicación (Promoción)

Una vez que se han determinado los servicios que se van ofrecer, el precio y el canal de acceso, nos centraremos en dar a conocer, informar y convencer al mercado de las características de la oferta.

Al vender nuestros servicios, no es suficiente ofrecerlo a un precio atractivo a través de un canal de acceso adecuado; además, es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas frente al grupo de empresas a las que se dirige y estimular la demanda a través de acciones promocionales adecuadas.

Las principales actividades incluidas en esta política de promoción lo constituyen el marketing directo y las relaciones públicas.

Las herramientas de **Mercadeo Directo** que Telenlace usará para informar y persuadir al mercado potencial sobre la presencia de la empresa y bondades del servicio que ésta ofrece, lo desarrollará a través de:

Correo.- Para el lanzamiento de la compañía se enviarán cartas de presentación a las empresas conjuntamente con trípticos de 63 cm de ancho por 30 cm de alto y folletos de 21 x 30 cm en papel cuché, que detallan los servicios y beneficios que ofrece Telenlace y al mismo tiempo que se los invita al Coctail de Inauguración de la misma. Continuamente se utilizará este medio para informar de las innovaciones de nuestros servicios y ponerlos a disposición de las empresas.

Telemercadeo.- Estrategia dirigida a clientes potenciales mediante la realización de campañas para introducción de nuestros servicios, la misma que se realizará durante la primera semana laboral. Constantemente se llevará a cabo dichas campañas con el fin de estar en el Top of Mind de nuestros potenciales clientes. En el contexto de la campaña de comunicación, el uso y aplicación de nuestro Call-Center ayudará a establecer relaciones personalizadas con nuestros posibles clientes.

Además, contamos con la línea 1-800-7-12-100, para las empresas que deseen tener más información de Telenlace y de los servicios que ofrece. La disposición de los números ayudará a que las empresas recuerden, identifiquen y se sientan atraídos a contratar nuestros servicios.

1 – 800 – 7 – 12 - 100

**7 días a la semana
12 meses del año
100% servicio al cliente**

Publicidad.- Para la introducción de la empresa y en lo posterior de manera semestral, se publicará en el diario El Universo, sección principal, un anuncio de 21 x 42cm, el mismo que contendrá el logo y la información de los servicios que ofrece la empresa.

A partir del primer trimestre y cada seis meses se publicará en la revista Dinners, página derecha, un anuncio detallando los servicios y beneficios que brinda Telenlace. Se ha seleccionado a la revista Dinners como el medio más apropiado de publicitar a la empresa debido a que entre su grupo objetivo están los ejecutivos de las diferentes actividades comerciales, con cobertura a nivel nacional.

Página Web.- Se elaborará una página Web, donde se publicarán los servicios y beneficios que ofrece Telenlace, historia de la empresa, información de cómo opera un Call-Center, quiénes son nuestros clientes, y cómo contactarnos; de igual manera, presentará una sección que exponga los últimos avances en telecomunicaciones.

Será una página atractiva, rápida y dinámica para que el usuario pueda navegar entretenidamente. Esta página se situará en los buscadores más visitados como Yahoo, Altavista, etc en el área de Telemarketing.

Como valor agregado nuestros clientes podrán gozar de la publicación del logo de su empresa en nuestra página Web, sin costo alguno, el tiempo que dure la contratación de los servicios de Telenlace.

Las **relaciones públicas** van dirigidas a clientes potenciales de Telenlace, para conseguir la valoración de una imagen pública para la empresa. Para ello se organizará un cóctel de inauguración en el salón de recepciones del Hotel Hampton Inn Boulevard de Guayaquil con capacidad para 150 personas conformadas por los gerentes generales o de marketing de las empresas comerciales más relevantes de la ciudad de Guayaquil.

Estas estrategias nos permitirá cumplir con los propósitos de comunicación de la empresa que son:

- ✓ Divulgar la presencia de Telenlace dentro del mercado guayaquileño.
- ✓ Informar al mercado de nuestros servicios.
- ✓ Identificación por parte de las empresas de los beneficios que brinda cada uno de los servicios.
- ✓ Incentivar la decisión de adquisición del servicio por parte de las empresas.
- ✓ Lograr imagen de marca.
- ✓ Estar en el Top of Mind de nuestros potenciales clientes.

VI.-ANALISIS FINANCIERO

6.1.- Plan de Inversión

La inversión inicial considerada para la realización de nuestro proyecto comprende todos los desembolsos en que la empresa debe incurrir para la adquisición de los recursos necesarios para su ejecución. En el establecimiento de los mismos se han considerado los siguientes aspectos (Anexo No.9)

Instrumentos Legales.- Describe los costos relacionados a la constitución legal de la compañía y el permiso que otorga el Consejo Nacional de Telecomunicaciones para la prestación de servicios de valor agregado.

Aspectos Técnicos y de Instalación.- Esta categoría comprende todos los requerimientos e involucran:

- **Infraestructura de Call-Center.-** Comprende el software The Enterprise Interaction Center y servidor PC LAN con plataforma en Windows NT y la instalación del mismo.
- **Equipos de oficina.-** Como computadores, headset, impresora, aire acondicionado, teléfonos y fax con instalación incluida.
- **Muebles y Enseres.-** Cubículos, escritorios y sillas puestos en oficina.
- **Útiles de oficina.-** Como papeles, lápices, plumas, tintas, cinta, sellos, etc.
- **Servicios contratados.-** Internet, Web-Hosting y dominio.

Alquiler del Local.- Involucra el arriendo del local. para el funcionamiento de la empresa el mismo que requiere de un adelanto de por lo menos 3 meses.

Publicidad para la empresa.- Se consideran todos los desembolsos para promocionar a la empresa como son: trípticos, folletos, anuncios en revista y prensa escrita, telemarketing y relaciones públicas.

DETALLE	COSTO TOTAL
Instrumentos Legales	\$562.89
Aspectos Técnicos y de Instalación	\$110302.00
Alquiler del Local	\$1500.00
Publicidad	\$3987.00
Inversión Inicial	\$116351.89

Figura 6.1 Cálculo de la Inversión Inicial Total

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

6.2. Previsión del flujo de caja

Para la previsión del Flujo de Caja del proyecto se ha considerado un horizonte de tres años; tomando en cuenta la información recopilada en los estudios preliminares que involucran análisis del mercado, marco legal, técnico y organizacional, los mismos que están resumidos en la inversión inicial, ingresos y egresos, entre otros; rubros en que se incurrirá para la ejecución del plan. (Anexo No.10)

Ingresos.- Constituyen todos los Ingresos de operación de la empresa que representan las entradas reales de caja que a su vez están clasificados en:

- **Ingreso por servicios de Call-Center.-** Ingreso proveniente de los contratos por llamadas de los servicios de inbound y outbound. Este

ingreso se ve afectado por una tasa de crecimiento supuesta de 5, 9 y 11% del mercado total en cada año respectivamente.

- **Ingreso por servicio de Publicidad.-** Ingreso originado por el alquiler de Banners por publicidad en página web de la compañía. Este rubro se considera a partir del segundo año de labor.

Egresos.- Constituyen todos los Egresos de operación de la empresa que representan los flujos de salidas de caja los mismos que comprenden:

- **Sueldos.-** Egreso fijo en que incurre la empresa mensualmente, por concepto del pago a las labores del personal, que se incrementan en proporción a la inflación anual.
- **Servicio de Internet.-** Egreso fijo, que incurre la empresa mensualmente por concepto de pago del servicio de Internet al proveedor del mismo.
- **Servicio de Webhosting y dominio.-** Egreso fijo desembolsable mensualmente por concepto del pago de la permanencia del site y mantenimiento del dominio en la web.
- **Alquiler.-** Egreso fijo, que tiene la empresa mensualmente, por concepto del pago del alquiler del local para el funcionamiento de la empresa.

- **Publicidad.-** Egreso fijo, en que incurre la empresa trimestralmente compuesto por telemarketing y anuncio publicitario en revista o prensa escrita.
- **Servicios básicos.-** Egresos fijos mensuales, por concepto de gastos por luz, agua, teléfono.
- **Suministros de oficina.-** Egreso fijo mensual, correspondiente a la adquisición de materiales de oficina como papel, plumas, etc.

Utilidad operacional.- Constituye la Diferencia entre ingresos y egresos operacionales.

Intereses.- Representa el pago fijo mensual por el crédito comercial realizado por la empresa, el mismo que tiene un duración de 3 años, a una tasa del 17%, por concepto del financiamiento del 40 % del capital necesario para la inversión inicial.

Utilidad después de impuestos.- Este cálculo se lo realiza sobre el monto de la utilidad operacional una vez deducido el pago de la deuda. Constituye el cálculo de la utilidad que se tiene de aplicar el 25% del Impuesto a la Renta y el pago del 15 %a los trabajadores.

Inversión Inicial.- Comprende el costo de la adquisición de todo lo necesario para poner en marcha el negocio. Involucra los siguientes rubros:

- Instrumentos Legales
- Aspectos Técnicos y de Instalación
- Alquiler del Local
- Publicidad

Cálculo de la Tasa de Descuento.

La tasa de descuento a considerar representa el costo de oportunidad si se lo compara con otros proyectos similares con el mismo nivel de riesgo, el mismo que debe considerar el inversionista para juzgar este proyecto.

La estimación de esta tasa equivalente se calculó en función del costo promedio ponderado de capital y dio como resultado 15.9% anual. La fórmula utilizada se detalla a continuación:

$$T_d = (1-T)(B/P)i + k_s(S/P)$$

T _d	=	Tasa de descuento
T	=	Tasa de Impuestos
B	=	Nivel de Deuda
P	=	Total del Pasivo
i	=	Tasa de interés
k _s	=	Rentabilidad esperada por los accionistas
S	=	Nivel de Patrimonio

La forma de financiamiento que se escogió para este proyecto comprende de un 60% de capital propio y 40% por medio de un préstamo que tiene una duración de 3 años a una tasa de interés del 17% anual deducible de impuestos, que representa un 25% en el caso de nuestro país.

La tasa de rendimiento esperada por los accionistas para este tipo de proyecto es del 18% que representa la tasa mínima requerida para poner en marcha este tipo de empresas.

6.3. Rentabilidad

Dentro del análisis de rentabilidad del proyecto es necesario considerar el análisis del Valor Actual Neto y el análisis de la Tasa Interna de Retorno.

El **Valor Actual Neto** del proyecto está conformado por la diferencia entre la inversión Inicial y la sumatoria de flujos descontados, los mismos que descontados a la tasa “i” constituyen la diferencia entre ingresos y egresos del proyecto. Es importante considerar una regla de decisión para aceptar o rechazar el proyecto, la misma que es:

V.A.N positivo → Se acepta el Proyecto

V.A.N negativo → Se rechaza el Proyecto

Basados en el flujo de caja proyectado para Telenlace en un período de tres años, dio como resultado un Valor Actual Neto de \$77.167,97; lo que significa que el proyecto se acepta.

Estos datos nos permiten obtener la razón IVAN (Relación Inversión Valor Actual Neto), que considera el Valor actual Neto y la Inversión Inicial.

$$\mathbf{IVAN = VAN / INVo = \$77,167.97 / \$116,351.89 = 0.663}$$

$$\mathbf{IVAN = 0.663}$$

La razón IVAN en este caso da como resultado que por cada dólar invertido se obtiene 0.663 dólares adicionales.

La **Tasa Interna de Retorno** es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial del proyecto, es decir, comprende el cálculo de la tasa que hace que el Valor Actual Neto del proyecto sea igual a cero. Así mismo, para la Tasa interna de Retorno del proyecto es indispensable considerar la siguiente regla de decisión:

Si la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de rentabilidad requerida y/o tasa pasiva de mercado fijada por el Banco Central del Ecuador se debe aceptar el proyecto, si no es así se lo rechaza.

Atendiendo al análisis realizado al flujo de caja de la empresa y considerando un horizonte de tres años para el proyecto, se obtuvo una TIR anual de 26.70%, la misma que al ser comparada con la Tasa Pasiva anual del mercado que es de 9.91%, resulta ser mayor con 16.79 puntos; por lo que en base a la regla de decisión anterior, se concluye que el proyecto de inversión se acepta.

PERIODO	TIR	TASA PASIVA
<i>Anual</i>	26.70%	9.91%

Figura 6.2 Comparación entre la Tasa Pasiva y la TIR

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Análisis del Punto de Equilibrio

Mediante el estudio del punto de equilibrio se puede conocer la relación que existe entre el valor actual de ingresos y el valor actual de costos, tomando en cuenta como variable de decisión al número de contratos de la empresa. Para este análisis es necesario conocer el punto de equilibrio que comprende el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales iguallen a los costos de operación totales o para que las utilidades operativas sean iguales a cero.

Para nuestro proyecto se ha considerado al número total de contratos previstos para los tres primeros años de la empresa.

SERVICIOS	#CONTRATOS
Servicio de Call-Center	144

Figura 6.3. Números de Contratos por Servicio.

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Para este caso ha sido de vital importancia el cálculo de los valores actuales para los ingresos y los costos con relación al número de contratos estimado y así poder obtener el punto de equilibrio, que se detalla a continuación. (Anexo No.11)

VA de Ingresos	\$ 596,844.33
VA de Costos	\$ 288,726.71
Número de Contratos	144
-	-

Figura 6.4. Datos para Analizar el Punto de Equilibrio

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

En conclusión, considerando los datos antes mencionados se obtiene como resultado, un punto de equilibrio de 39 contratos para servicio de Call-Center durante los tres primeros años, los cuales representan al número mínimo de contrataciones que debe tener la empresa antes de que no sea rentable el negocio.

En la figura que se muestra a continuación se presentan los ingresos y costos en comparación con el número de contratos, las líneas que se intersecan y determinan el punto de equilibrio de 39 contratos, donde el Valor Actual de los Costos y el Valor Actual de los Ingresos se igualan y el VAN en ese punto es cero.

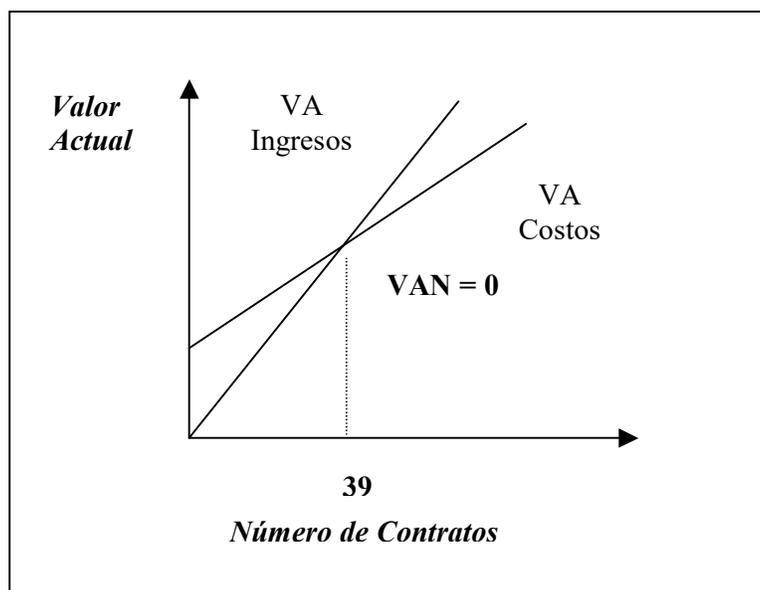


Figura 6.5. Gráfica del Punto de Equilibrio

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

6.5. Fuentes de fondos: capital – deuda

Dentro de lo que comprende las fuentes de financiamiento de un negocio, en primer lugar está la deuda, que es el dinero que se pide generalmente prestado a un banco y que se tiene que pagar dentro de un período antes estipulado. Durante el tiempo que la empresa hace uso del dinero prestado deberá pagar intereses sobre el préstamo.

Como segunda opción está el capital social, que es el dinero que invierten los accionistas, o bien el dinero que se deja en el negocio en forma de utilidades retenidas. No se les tiene que devolver su dinero a los accionistas, pero ellos esperan que los directores incrementen el valor de las acciones, y si se decide a cotizar en el mercado de valores, es probable que también esperen dividendos.

La composición de financiamiento para la inversión inicial del proyecto es de un 40% mediante un préstamo a un banco de la localidad y el 60% restante por parte de los accionistas, es importante considerar que cualquier cambio en esta combinación va verdaderamente a influir sobre el cálculo realizado para la tasa de descuento.

Considerando que la inversión inicial del proyecto está compuesto por el 40% mediante un préstamo, este valor equivale a USD46540.76 dólares americanos, los mismos que se financiarán en un periodo de 3 años con una

tasa de interés anual del 17%, que representan pagos mensuales de \$1631.64 dólares americanos, recargando un gasto total de intereses de USD12198.40 dólares americanos. (Anexo No.12)

El restante porcentaje de la inversión lo representa un 60% que equivale a USD 69811.13 dólares americanos, los mismos que se financiarán por el capital de futuros accionistas de la empresa. Como política de la empresa para nuestro proyecto se sugiere que los accionistas del negocio establezcan su porcentaje de utilidades previamente definidos por ellos mismos.

6.5. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un estudio que se realiza y que permite conocer de qué manera se afecta una decisión económica si varían algunos factores, mediante un análisis tradicional se puede observar el resultado del cambio de una variable en un momento determinado.

Al momento de desarrollar este tipo de análisis se consigue disminuir la incertidumbre que se presenta alrededor de las principales variables, puesto que nos permite deducir el éxito o fracaso de llevar a cabo un determinado proyecto.

Para la realización de este análisis se procedió a seleccionar las variables pertinentes que la conforman el Precio del Servicio de Call-Center y el Costo del Servicio telefónico por llamada; para en lo posterior asumir un comportamiento de las mismas en distintas situaciones.

El método de evaluación utilizado en el proyecto como medio para evaluar la sensibilidad de dichos factores es la Tasa Interna de Retorno. Los resultados se muestran a continuación:

PRECIO	TIR
\$0.530	39.46%
\$0.505	32.84%
\$0.480	26.70%
\$0.455	19.39%
\$0.430	12.52%

Figura 6.6. Resultado del Análisis de Sensibilidad – Variable Precio

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

Como podemos observar, un incremento de \$0.05 en el precio actual representado por \$0.530, da como consecuencia un aumento en la Tasa Interna de Retorno de 12.76 puntos, así mismo, una disminución de igual relación da como resultado un descenso de 14.18 puntos en la TIR. (Anexo No.13)

COSTO X LLAMADA	TIR
\$0.0465	22.73%
\$0.0387	24.81%
\$0.0310	26.70%
\$0.0233	28.94%
\$0.0155	31.00%

Figura 6.7. Resultado del Análisis de Sensibilidad – Variable Costo por llamada

Elaborado por: Kathiuzka Brito y Diana Ramírez

De lo expuesto anteriormente, podemos distinguir que un aumento en el costo por servicio telefónico de \$0.0155 representado por \$0.0465, disminuye la TIR en 3.97 puntos, de igual manera, si el costo cae en la misma proporción reflejado en \$0.0155, aumenta la TIR en 4.3 puntos. (Anexo No.14)

Una vez realizado este análisis se puede decir que la variable que más influye para la realización de este proyecto es el precio establecido para el Servicio de Call-Center.

VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto para la Creación de una Empresa para Servicios de Outsourcing en Telemarketing constituye un ejemplo de que el Ecuador cuenta con la capacidad humana suficiente para desarrollar nuevas alternativas, estimulados por los continuos avances tecnológicos, la tendencia mundial hacia la globalización y la gran necesidad que existe en el mercado de obtener servicios de alta calidad que ayuden a las empresas a crear fidelidad de sus clientes.

Por varias razones, este es el momento oportuno para iniciar este tipo de empresa ya que gracias a la dolarización el aparato productivo del país ha logrado salir del estacionamiento en que se encontraba y crecer sostenidamente, tanto así, que las expectativas del Gobierno Ecuatoriano son que el PIB registre un crecimiento del 3,6% para finales de este año, lo que resulta beneficioso, pues el Ecuador está comenzando a proyectar

estabilidad y confianza, factor primordial para que el capital extranjero decida invertir en nuestro país.

Otro suceso que es de vital importancia mencionar es la suscripción de los contratos de Pacifictel y Andinatel con el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), para dar apertura al mercado de las telecomunicaciones por medio del cual el país va a comenzar a sentir los beneficios que trae consigo un esquema de libre competencia en la provisión de servicios de telecomunicaciones, esto favorece puesto que al entrar nuevas empresas que ofrezcan servicios de telefonía fija, los precios de este servicio se reducirán y por ende, decrecerán los costos operativos al momento de proporcionar el servicio de Telemercadeo.

En Ecuador existen actualmente 1.250.000 líneas telefónicas, que son muy pocas si consideramos que nos encontramos en la era de las telecomunicaciones; tal es así, que el Consejo Nacional de Telecomunicaciones vio la necesidad de expandir el número de líneas, mediante el aumento de un dígito, a más de diez millones, esto significa que muchas familias ecuatorianas tendrán la facilidad de obtener una línea telefónica representando una gran oportunidad para las empresas ya que el telemercadeo será la mejor herramienta al momento de comunicarse con sus clientes o clientes potenciales.

El papel que juega la competencia, Global Call Center y Uno por Uno, en las empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil no es significativo, pues esto se ve reflejado en el 83% de las empresas que desconocen la presencia de alguna compañía que ofrezca el Servicio de Telemercadeo, esto representa una oportunidad debido a que ninguna empresa de las antes mencionadas está posicionada en el mercado.

Es muy importante resaltar que la mayor parte de las empresas guayaquileñas afirman utilizar el telemercadeo dentro de sus negocios como herramienta para contactar a sus clientes; sin embargo, tienen una concepción errada de lo que realmente implica el telemercadeo que ligado a la carencia de planificación, objetivos, tecnología apropiada y estrategias funcionales los limitan a la hora de obtener óptimos resultados.

Telenlace proyecta una tasa interna de retorno del 26.70% anual, que comparada con la Tasa Pasiva anual del mercado que es de 9.91% resulta ser mayor con 16.79 puntos, lo que significa que el proyecto es rentable, si se trabaja bajo los parámetros previamente establecidos como son: los servicios que se ofrecen, la estrategia de promoción que se aplica, el precio del servicio, etc.

Si consideramos todos los factores analizados anteriormente como son: el prometedor ambiente macroeconómico del país, las nuevas regulaciones favorables para el desarrollo de las telecomunicaciones, la falta de posicionamiento de las empresas que se dedican al Telemercadeo, la rentabilidad que resulta si se pone en marcha este negocio y la aceptación por parte de las empresas guayaquileñas, podemos concluir que Telenlace se perfila como una empresa clave dentro del desarrollo de las estrategias empresariales de nuestro país.

Recomendaciones

Dada la importancia que representa el mercadeo en la actualidad, es indispensable que las empresas afines a este tipo de negocio busquen la manera de mantener su competitividad y rentabilidad orientándose siempre hacia actividades de mayor valor agregado. Las empresas para competir deben mejorar su organización, tecnología y promoción pues deben ser conscientes de lo importante que es cubrir las necesidades de cada uno de sus clientes, pues ellos representan la existencia, rentabilidad y progreso de la empresa.

ANEXO No.1

REGLAMENTO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

Resolución del CONATEL No. 35-13-CONATEL-96

Registro Oficial No. S-960; 5-JUN-1996

Dirección General Jurídica SNT

EL CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

CONATEL

En uso de la atribución que le confiere el Artículo 10° de la "Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones", promulgada según Registro Oficial N° 770 del 30 de agosto de 1995, en concordancia con el artículo 41 del "Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones y a la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones", promulgado según Registro Oficial N° 832 del 29 de noviembre de 1.995;

RESUELVE:

Expedir el siguiente: **"REGLAMENTO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO"**

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1: El presente Reglamento tiene por objeto establecer las reglas y procedimientos aplicables a la prestación de Servicios de Valor Agregado

(SVA) tendientes a promover la máxima eficiencia en la prestación de estos servicios de telecomunicaciones; establecer los deberes y derechos tanto de los Prestadores de SVA como de sus usuarios y regular las relaciones entre el ente regulador y los Prestadores de SVA y de éstos con cualquier operador de otra red de telecomunicaciones autorizada.

ARTICULO 2: Son Servicios de Valor Agregado (SVA), aquellos que utilizando servicios finales de telecomunicaciones y mediante la adición de equipos, sistemas y aplicaciones de informática prestan a sus abonados servicios que transforman el contenido de la información transmitida, esta transformación puede incluir un cambio neto entre los puntos extremos de la transmisión en el código, protocolo o formato de la información. También se incluyen entre los servicios de valor agregado el almacenaje y retransmisión posterior de la información y la interacción con bases de datos.

Estos servicios (SVA) son abiertos a la correspondencia pública aunque no son Servicios al Público de acuerdo con el Art. 25 del Reglamento General.

ARTICULO 3: Los términos técnicos usados en el presente Reglamento tendrán el significado que les atribuye el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones y a su Ley Reformatoria y los significados contenidos en el Glosario del Anexo, los cuales tendrán preferencia sobre cualquier otra definición; en caso de no estar definidos en los documentos mencionados tendrán el significado que les atribuye la Unión Internacional de Telecomunicaciones (U.I.T).

ARTICULO 4: Para instalar y operar comercialmente SVA, se requiere de un Permiso otorgado por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones aprobado por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

CAPITULO II

DE LOS PERMISOS

ARTICULO 5: La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones podrá otorgar Permisos para la instalación, operación y explotación de SVA, únicamente a personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país.

Las solicitudes deberán satisfacer lo establecido en los artículos 94 y 95 del Reglamento General a la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones. En lo atinente a las instalaciones, el solicitante deberá acompañar el Anteproyecto técnico, elaborado por un ingeniero en electrónica y telecomunicaciones, que describe los equipos, sistemas, recursos principales, la interconexión interna y externa si es el caso, la localización geográfica de los mismos y todos los elementos necesarios para demostrar la viabilidad técnica de la solicitud.

ARTICULO 6: En los permisos se especificará su objeto, duración, alcance, cobertura geográfica y las características técnicas específicas relativas a la operación de los SVA.

ARTICULO 7: No se otorgarán Permisos de operación de índole genérica, abierta o ilimitada, ni el tiempo, alcance o cobertura; cada SVA requerirá de un permiso expreso.

ARTICULO 8: El plazo de los Permisos no podrá ser mayor de diez (10) años, prorrogables por períodos iguales a solicitud escrita del interesado presentado con un (1) año de anticipación al vencimiento del plazo original, siempre y cuando el Prestador haya cumplido con los términos y condiciones del Permiso.

ARTICULO 9: Durante el período de vigencia del Permiso, el Prestador de SVA deberá adecuar la operación de sus servicios, a las regulaciones que dicte el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

ARTICULO 10: Si para la prestación de un SVA se requiere de una autorización para uso del espectro radioeléctrico, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones deberá tramitar ambas solicitudes simultáneamente.

El Prestador dispondrá de un plazo de seis (6) meses para iniciar la operación; vencido dicho plazo caducará la autorización de uso de frecuencias, manteniéndose vigente el permiso para el SVA.

ARTICULO 11: Las solicitudes de permisos serán procesadas en el mismo orden en que se reciban.

ARTICULO 12: La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones publicará en períodos de circulación nacional, con cargo al interesado, las solicitudes de permisos para SVA, describiendo su objeto y cobertura geográfica.

ARTICULO 13: El Prestador de SVA no podrá ceder o transferir total ni parcialmente el permiso, ni los derechos o deberes derivados del mismo, o transferir el control de la persona jurídica, sin la autorización de la Secretaría

Nacional de Telecomunicaciones, de acuerdo a las disposiciones dictadas por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

CAPITULO III

DE LA REGULACIÓN, CONTROL Y SUPERVISIÓN

ARTICULO 14: La operación de SVA esta supeditada en todo momento a las medidas de regulación, control y supervisión, atribuidas al Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y la Superintendencia de Telecomunicaciones, de conformidad con las potestades establecidas en los Títulos I, II y III de la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones.

ARTICULO 15: La Superintendencia de Telecomunicaciones podrá realizar auditorias a los Prestadores de SVA, con el objeto de garantizar el cumplimiento de la normativa vigente y de los términos y condiciones bajo los cuales se hayan otorgado los permisos, y podrá supervisar e inspeccionar, en cualquier momento, las instalaciones de los Prestadores y eventualmente de sus abonados, a fin de garantizar que no estén violando lo previsto en el presente Reglamento. Así mismo, los Prestadores deberán facilitar las inspecciones a la Superintendencia y proporcionarles la información indispensable para los fines de las auditorias.

CAPITULO IV

DE LAS NORMAS PARA LA OPERACIÓN

ARTICULO 16: Los Prestadores de SVA tendrán derecho de acceso a cualquier Red Pública de Telecomunicaciones (RPT) autorizada, y podrán soportar la prestación de dichos servicios sobre tales redes. No podrán utilizar infraestructura de transmisión propia sin contar con una concesión otorgada para este fin.

ARTICULO 17: Durante el período de exclusividad regulada los SVA operarán sometidos a las restricciones siguientes:

- a) Cuando estos servicios consistan en comunicaciones de voz en tiempo real, sólo podrán ser prestados a través de los concesionarios autorizados para prestar los servicios de telefonía. El Prestador de SVA no podrá ofrecer servicios o facilidades de conmutación de voz.
- b) No podrán utilizar sus equipos y sistemas para dar a sus abonados, servicios que violen los derechos de exclusividad establecidos en la Ley.
- c) El Prestador de SVA no podrá revender o subarrendar a sus abonados infraestructura de otros concesionarios.
- d) Los equipos o sistemas no deben adicionar infraestructura de transmisión a las redes sobre los cuales se soportan, ni capacidad de transmisión que no este acordada con el dueño de la red.

ARTICULO 18: Toda persona natural o jurídica que haya obtenido, de acuerdo con lo establecido en este Reglamento, un permiso para operar SVA, que a su vez sea Concesionario o Permisionario para la operación de

otros servicios de telecomunicaciones, deberá sujetarse a las condiciones siguientes:

a) La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones otorgará permisos o concesiones individuales para cada servicio, especificando las limitaciones y restricciones para cada uno de ellos.

b) La documentación e información concerniente a la solicitud de permiso o concesión y la correspondiente al cumplimiento de las condiciones establecidas para cada servicio, deberá ser presentada por el solicitante, por separado, a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

c) En virtud del principio de igualdad los operadores de RPT están obligados a prestar sus servicios a todos los permisionarios de SVA en condiciones equivalentes en lo técnico, administrativo y económico incluso si ellos mismos son permisionarios de SVA. Consecuentemente, las tarifas, condiciones y plazos de los accesos a los SVA deberán ser los mismos para todos los prestadores de dicho SVA, incluidos los aplicados a si mismo.

d) Los operadores de los SVA deberán establecer y mantener sistemas de contabilidad, que reflejen con precisión sus estados financieros, separados por cada tipo de servicios que preste, de acuerdo con principios y normas generalmente aceptadas en la industria de telecomunicaciones. En todo caso, la presentación de los estados financieros por parte del operador de SVA, deberá seguir los lineamientos y normas que para el efecto dicte el CONATEL.

e) La facturación a los abonados deberá evidenciar el valor correspondiente a cada servicio.

ARTICULO 19: El Prestador de SVA podrá suministrar o comercializar los equipos terminales que se requieran para la prestación del servicio, sin que ellos les permita exigir el uso exclusivo de determinado equipo. Así mismo, el Prestador se obliga a permitir la conexión a sus instalaciones, de equipos y aparatos terminales propiedad de los abonados, siempre que éstos sean técnicamente compatibles con dichas instalaciones. La Secretaría se reserva el derecho de homologar los equipos terminales si el volumen de usuarios lo amerita.

ARTICULO 20: El Prestador de SVA, se obliga a prestar sus servicios en forma no discriminatoria.

ARTICULO 21: Los Prestadores de SVA garantizarán la privacidad y confidencialidad, del contenido de la información cursada a través de sus equipos y sistemas.

ARTICULO 22: Los Prestadores de SVA se abstendrán de llevar a cabo prácticas colusorias o tendientes a limitar la competencia entre ellos.

ARTICULO 23: El Concesionario de cualquier Red Pública de Telecomunicaciones sobre la cual se soporte el SVA, no podrá exigir que los equipos y sistemas de los Prestadores de SVA, sean ubicadas dentro de sus instalaciones. Igualmente el Prestador de SVA no podrá exigir que sus equipos y sistemas sean ubicados dentro de las instalaciones del Concesionario de la RPT.

ARTICULO 24: Cualquier Concesionario que prevea modificar sus redes, de manera que afecte la prestación de los SVA, deberá informar con un plazo no inferior a los tres (3) meses anteriores a dicha modificación a los Prestadores de tales servicios que se soporten sobre dichas redes.

CAPITULO V

DE LA INFRAESTRUCTURA DE TRANSMISIÓN

ARTICULO 25: El prestador de SVA podrá conectar dos o más nodos, a cuyo efecto se seguirá lo establecido en los artículos siguientes.

ARTICULO 26: Durante el período de exclusividad regulada los Prestadores de SVA que requieran soportes de transmisión para los fines descritos en el artículo precedente, deberán solicitarlos a la respectiva empresa resultante de la escisión de EMETEL, S.A.. Si esta última está dispuesta a proporcionar las instalaciones y los servicios requeridos, deberá hacerlos sobre la base de los criterios de igualdad, oportunidad y razonabilidad.

ARTICULO 27: A los fines establecidos en el artículo anterior, el Prestador de SVA deberá entregar a la respectiva empresa resultante de la escisión de EMETEL, S.A., una solicitud con los requerimientos de instalaciones necesarias para los seis (6) meses siguientes, indicando cantidad, tipo y ubicación de las instalaciones o circuitos solicitados. La empresa deberá responder si está o no en capacidad de proporcionar dichas instalaciones y servicios, dentro de los treinta (30) días siguientes a la recepción de cualquier solicitud. Excepcionalmente y sólo durante los primeros nueve (9)

meses de vigencia del presente Reglamento, este plazo puede extenderse hasta los sesenta (60) días siguientes al recibo de la solicitud.

ARTICULO 28: Si la respectiva empresa resultante de la escisión de EMETEL, S.A. no dispone de la capacidad requerida, pero ofrece construir las instalaciones, las partes firmarán un acuerdo estableciendo plazos y condiciones para que las empresas resultantes de la escisión de EMETEL S.A. presten los servicios de telecomunicaciones requeridos; en tales casos la empresa está obligada a construir las instalaciones y a prestar los servicios descritos en el acuerdo correspondiente, bajo tarifas, términos y condiciones razonables y no discriminatorios.

ARTICULO 29: En caso de que la respectiva empresa resultante de la escisión de EMETEL S.A. responda negativamente a la solicitud o no se llegue a un acuerdo para la construcción de los circuitos requeridos, los mismos podrán ser proporcionados, previa autorización de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones por otro Concesionario de una Red Pública de Telecomunicaciones; o podrán ser construidos por el prestador bajo una concesión otorgada por el CONATEL.

ARTICULO 30: El incumplimiento por parte de un Prestador de SVA, de los procedimientos establecidos en este Capítulo, dará lugar a la revocatoria del Permiso por parte de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

ARTICULO 31: La Empresa Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado (ETAPA) del cantón Cuenca, podrá prestar los servicios de interconexión de nodos y soporte de SVA en dicha jurisdicción, en los

términos y condiciones que se determine en el contrato de concesión que dicha empresa suscribirá con la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

CAPITULO VI

DE LAS TARIFAS Y LOS DERECHOS DE CONCESIÓN

ARTICULO 32: Las tarifas máximas y variaciones de las mismas, para cada SVA serán aprobadas por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones y serán aplicables dos (2) meses después de que el Prestador las publique en un diario de circulación nacional.

ARTICULO 33: Los SVA no requieren de la previa publicación de sus precios, siempre que estén por debajo de las tarifas máximas, y la fecha de su vigencia será la de notificación a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

ARTICULO 34: Todo permisionario para operar un SVA deberá cancelar previamente a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones por derechos de concesión un valor equivalente a 100 UVC (Unidades de Valor Constante), aplicándose el UVC vigente al primer día del mes en que se presentó la solicitud.

Cada año pagará, por este mismo concepto, el valor equivalente a 0,01 UVC por cada usuario registrado al 31 de diciembre de dicho año.

CAPITULO VII

DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS USUARIOS

ARTICULO 35: El abonado tiene derecho a recibir el servicio de acuerdo a los términos estipulados en el contrato de suscripción de servicio.

ARTICULO 36: El contrato será en base a un modelo básico que se aplicará a todos los usuarios.

ARTICULO 37: El usuario tiene derecho a recibir, periódicamente, una factura comercial en la que conste el valor que debe pagar y se detallen los servicios recibidos, las tarifas aplicadas, las tasas resultantes, los impuestos generados y detalle de los tiempos en que el servicio no estuvo disponible y, por lo tanto no se cubra.

ARTICULO 38: El abonado tiene obligación a pagar puntualmente los valores facturados por servicios en el lugar que el operador establezca.

ARTICULO 39: El abonados tiene derecho a un reconocimiento económico que corresponda al tiempo en que el servicio no ha estado disponible.

ARTICULO 40: El abonado tiene derecho a que, cuando el Superintendente de Telecomunicaciones resuelva que se suspendan los pagos de sus planillas, él pueda seguir recibiendo el servicio, dejando pendiente su planilla.

ARTICULO 41: El abonado tiene derecho a reclamar por la calidad del servicio, por los cobros no contratados, por elevaciones de tarifas por sobre los valores máximos aprobados por el CONATEL y por cualquier irregularidad del prestador ante la Superintendencia de Telecomunicaciones.

ARTICULO 42: El abonado tiene derecho a recurrir al CONATEL cuando considere que el Superintendente no ha resuelto sus reclamos satisfactoriamente.

CAPITULO VIII

DE LAS REVOCATORIAS

ARTICULO 43: Los permisos podrán revocarse de conformidad con las condiciones establecidas en los mismos.

CAPITULO IX

DE LAS DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

ARTICULO 44: Los permisos de SVA otorgados con anterioridad a la fecha de vigencia del presente Reglamento, dispondrán de tres (3) meses a partir de la vigencia de este Reglamento, para ajustarse a las disposiciones del mismo.

ARTICULO 45: El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en Quito, a los 29 días del mes de mayo de mil novecientos noventa y seis.

ANEXO

GLOSARIO

Espectro: Conjunto de frecuencias de las ondas radioeléctricas.

Ondas Radioeléctricas: Ondas electromagnéticas cuya frecuencia se fija convencionalmente por debajo de 3.000 GHz, que se propaga por el espacio sin guía artificial.

Permiso: es un acto administrativo mediante el cual la Secretaría, previa decisión del CONATEL, autoriza a una persona natural o jurídica para operar o prestar SVA.

Prestador: Es una persona natural o jurídica que dispone de un permiso para operar u explotar comercialmente un Servicio de Valor Agregado.

Principio de Igualdad de Trato: El principio a través del cual se prestan servicios sobre una base que no discrimine de forma injustificada o no razonable, a los clientes y usuarios dentro de las distintas categorías de servicios.

Red Pública de Telecomunicaciones (RPT): Red que se explota para prestar al público en general, servicios de telecomunicaciones, tales como: telefonía fija conmutada (Telefonía Local, Nacional e Internacional), telefonía celular, servicios conmutados de datos, servicios portadores y todos aquellos servicios que se creen, desarrollen y deriven a partir de los servicios antes mencionados.

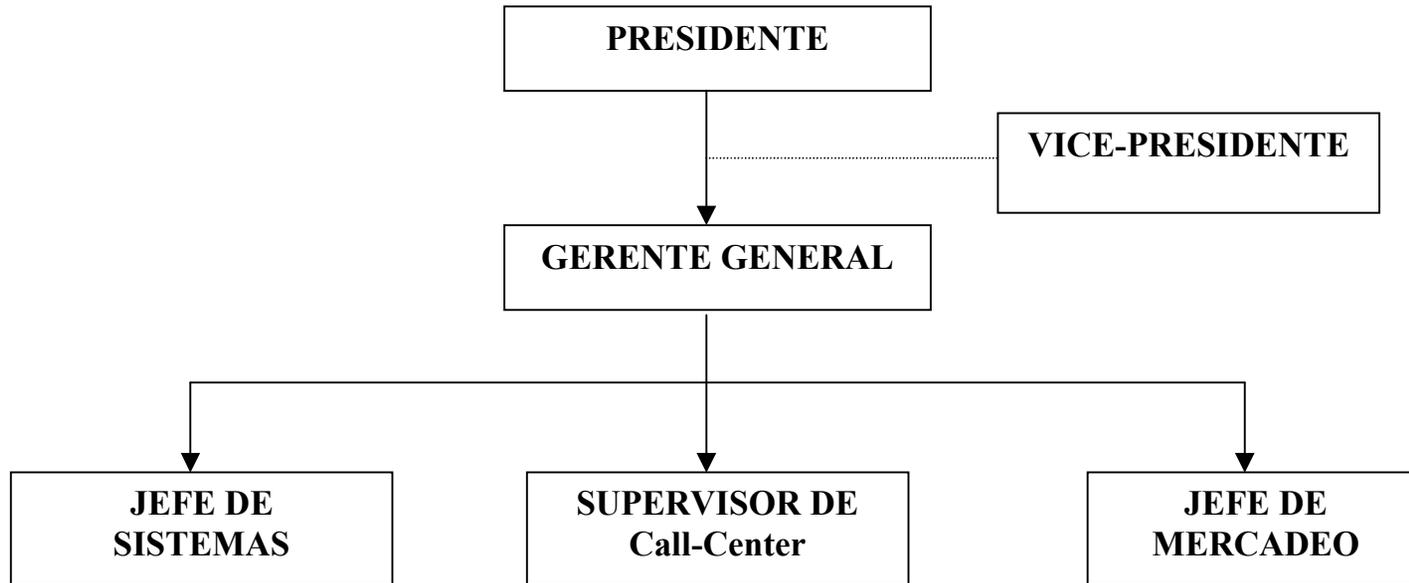
Reglamento General: Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones y a la Ley Reformatoria a la Ley Especial de

Telecomunicaciones, publicado en el Registro Oficial N° 832 (Suplemento) del 29 de Noviembre de 1.995.

Servicios de Valor Agregado: Véase la definición dada en el Artículo 2.

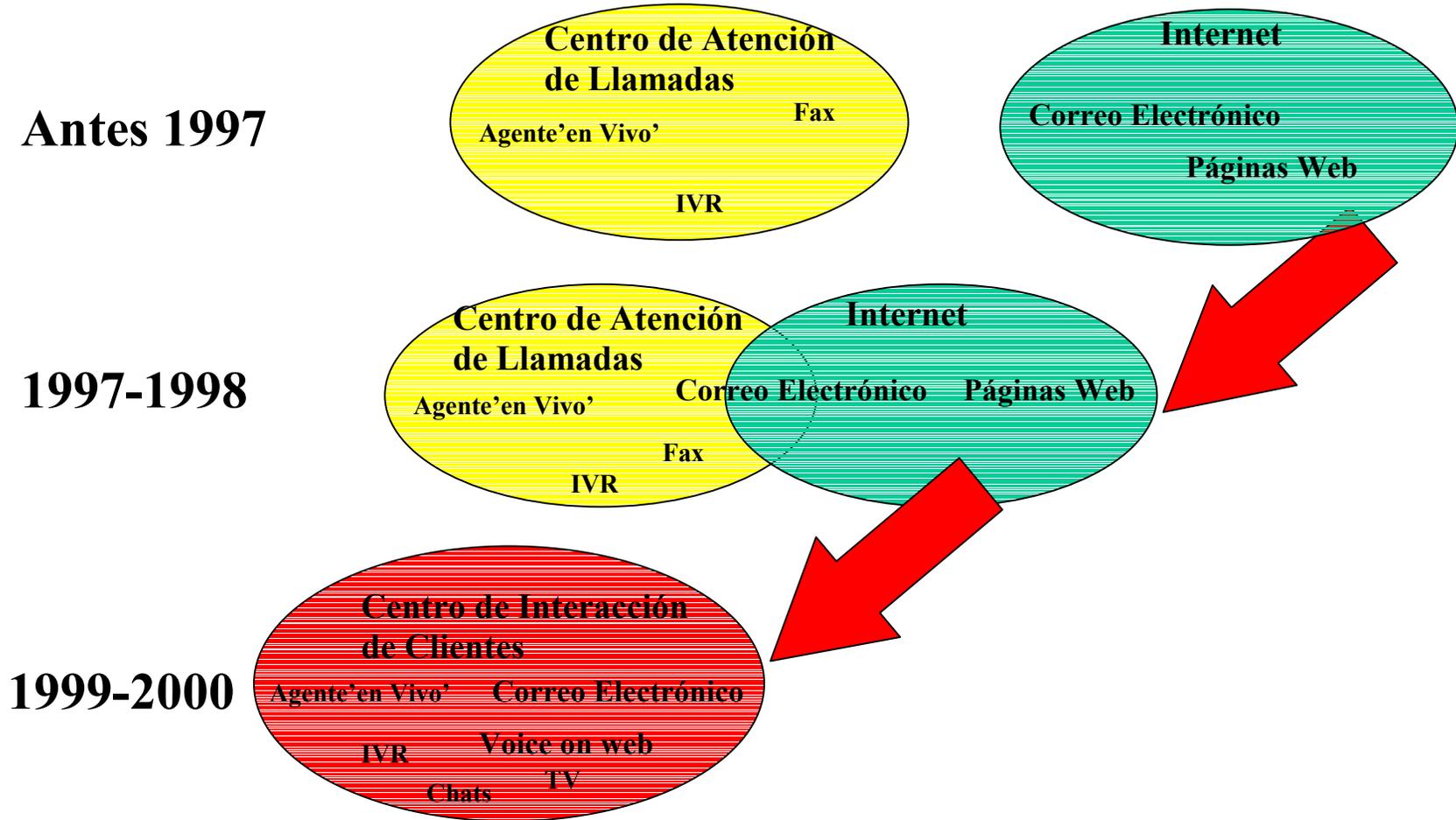
ANEXO No.2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO No 3

ESCENARIO DE EVOLUCIÓN DE LOS CALL-CENTER



Fuente: Forrester Reserch

ANEXO No.4

ENCUESTA

Nombre de la empresa:

1.- ¿Considera Ud. Al teléfono como una opción para llegar a sus clientes?

SI

NO

Si la respuesta es SI pasa a la pregunta 4, Si la respuesta es NO pasa a la pregunta 2 y 3.

2.- ¿ Por qué no considera al teléfono como una opción?

Tal vez por: Malas experiencias anteriores
 No lo considera necesario
 Otro motivo _____

3.- Entonces, ¿Qué herramientas de mercadeo emplea en su negocio?

_____ *Pasa a la pregunta 8*

4.- ¿ Aplican Uds. El Telemarketing en su empresa?

SI

NO

Si la respuesta es SI pasa a la pregunta 6 , Si su respuesta es NO pasa a la pregunta 5.

5.- ¿Cuál es la razón primordial por la que NO aplican el telemarketing?

Costos

Desconocimiento de su aplicación

Servicio Personalizado

Otras razones _____

Pasa a la pregunta 8.

6.- Su empresa aplica el telemarketing mediante:

Contratación de una empresa especializada para el efecto.

Internamente

7.- ¿ Para qué utiliza el telemarketing?

Ventas de productos o servicios

Concertación de citas

Cobranzas

Promociones

Servicio al cliente

Seguimientos Post-Venta

Prospectación de nuevos clientes

Otros _____

8.- Al momento de identificar y mantener clientes Ud. Diría que el telemarketing tiene:

- Mucha importancia
- Mediana importancia
- Poca importancia
- Ninguna

9.- ¿Conoce de alguna empresa en Guayaquil. que brinde el servicio de telemarketing?

SI NO

Nombre de la empresa _____

10.- ¿Le gustaría una nueva alternativa que le ayude a su empresa a crecer con un servicio especializado de telemarketing?

SI NO

Si su respuesta es NO fin de la encuesta.

11.- ¿Qué servicios le gustaría recibir?

Para:

- Ventas de productos o servicios
- Realizar gestión de cobro
- Encuestas para determinar el índice de satisfacción del cliente
- Atención al cliente
- Prospección de nuevos clientes
- Otros _____

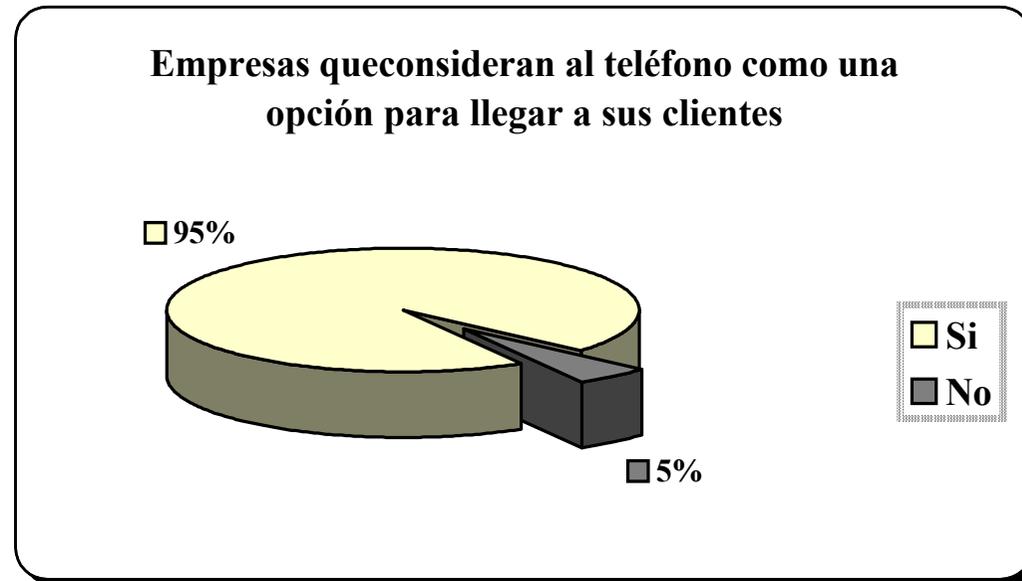
12.- Describa su empresa de telemarketing ideal?

Anexo No. 5

Pregunta 1

Encuestas Porcentaje

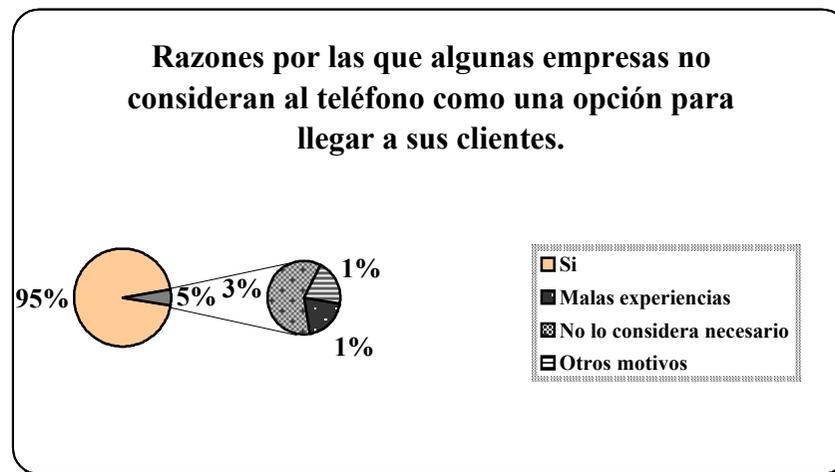
Si	183	95
No	10	5
	193	100



Anexo No. 6

Pregunta 2

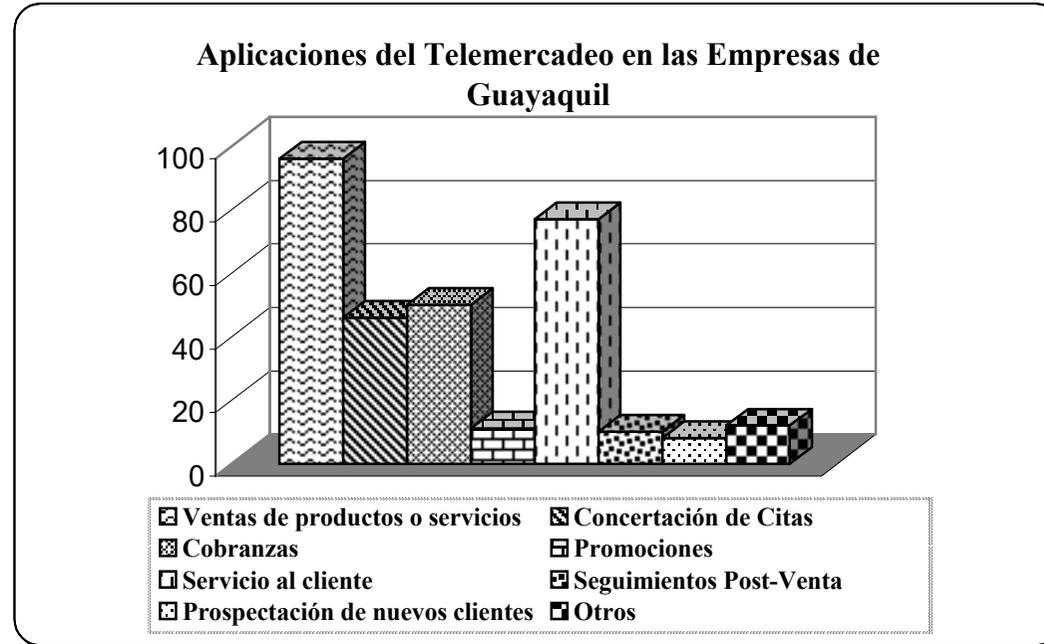
	# Encuestas	Porcentaje
Si	183	95
Malas experiencias	2	1
No lo considera necesario	6	3
Otros motivos	2	1
	193	100



Anexo No.7

Pregunta 7

	# de respuesta
Ventas de productos o servicios	96
Concertación de Citas	46
Cobranzas	50
Promociones	11
Servicio al cliente	77
Seguimientos Post-Venta	10
Prospección de nuevos clientes	8
Otros	12
	310



ANEXO No. 8

Describa su empresa de Telemarketing ideal.

MAX CENTER, Gerente General: Ing. Pablo Revelo

“Que cumpla la metas encomendadas, que tenga iniciativa y que sugiera requerimientos.”

ONNET, Gerente de Marketing: Sr. César Espinoza

“Que sea una empresa confiable, sin fuga de información, que tenga exclusividad de línea, resultados rápidos y que sea económica.”

PROINCO, Gerente de Marketing: Sr. Diego Moya

“Que me actualice la base de datos todo el tiempo, que me de retroalimentación, que cumpla lo que ofrece, que tenga buena tecnología y que sea económica.”

MICROSOFT, Jefe de Marketing: Srta. Karina Platon

“Que resuelva los problemas y que no se los pase a la empresa, con entrenamiento y empowerment pueda resolver problemas de primer orden y tomar decisiones de primer orden.”

TELALCA, Gerente General, Sr. Franz Tufiño

“Aquella que funcione de tal manera que el consumidor final no detecte que otra esta haciendo su trabajo.”

IMPSAT, Gerente Regional: Ing. Gustavo Endara

“Que me incremente en un 50% las ventas.”

CREDITOS ECONÓMICOS, Gerente de Ventas: Sr. Alfredo Vítóres

“Que tenga base de datos de clientes, que tenga un buen speech, que tenga confidencialidad de los datos y buenas herramientas técnicas.”

AGRIPAC, Gerente de Marketing: Dr. Victor Hugo Quimí

“ La empresa de telemarketing ideal es aquella que adopta la filosofía de la empresa para la cual trabaja.”

Anexo No.9

INVERSIÓN INICIAL (en dólares americanos)

Descripción	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Constitución de la Compañía			300,00
Permiso a Conatel			262,89
Arriendo			1.500,00
Publicidad			3.987,00
Infraestructura Call-Center			80.640,00
Computadoras	798,00	25	19.950,00
Licencias Win 98	103,00	25	2.575,00
Headset	45,00	20	900,00
Teléfonos	30,00	5	150,00
Impresora	147,00	1	147,00
Fax	200,00	1	200,00
Aire Acondicionado 13000-BTUH	400,00	2	800,00
Líneas Telefónicas	80,00	18	1.440,00
Cubículos con silla	130,00	20	2.600,00
Escritorios con sillas	160,00	5	800,00
Suministros de Oficina			100,00
TOTAL			\$116.351,89

Depreciación Equipos de Computación

Descripción	Deprec. Anual	Inversión	Total deprec. Anual	Mensual
Infraestructura Call-Center	0,2	80.640,00	16.128,00	1.344,00
Computadoras	0,2	19.950,00	3.990,00	332,50
Headset	0,2	900,00	180,00	15,00
Teléfonos	0,2	150,00	30,00	2,50
Impresora	0,2	147,00	29,40	2,45
Fax	0,2	200,00	40,00	3,33
Aire Acondicionado 13000-BTUH	0,2	800,00	160,00	13,33
		102.787,00	20.557,40	1.713,12

Depreciación Muebles de Oficina

Descripción	Deprec. Anual	Inversión	Total deprec. Anual	Mensual
Cubículos con silla	0,1	2.600,00	260,00	21,67
Escritorios con sillas	0,1	800,00	80,00	6,67
		3.400,00	340,00	28,33

Total Depreciaciones Anuales	20.897,40
Depreciación Mensual	1.741,45

Anexo No.10

Previsión del Flujo de Caja Actual (en dólares americanos)

Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
Flujo de Caja del Proyectado																					
Descripción																				Descripción	
Ingresos	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Ingresos
Ingresos por Servicio de Call Center		0,00	0,00	0,00	4.608,00	4.608,00	13.824,00	18.432,00	18.432,00	13.824,00	18.432,00	18.432,00	18.432,00	10.780,00	21.560,00	21.560,00	21.560,00	32.340,00	21.560,00	32.340,00	Ingresos
Ingresos por Servicio de Publicidad		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	600,00	600,00	800,00	800,00	800,00	1.000,00	Ingresos
Total Ingresos		0,00	0,00	0,00	4.608,00	4.608,00	13.824,00	18.432,00	18.432,00	13.824,00	18.432,00	18.432,00	18.432,00	11.380,00	22.160,00	22.160,00	22.360,00	33.140,00	22.360,00	33.340,00	Ingresos
Egresos																				Egresos	
Pago de Planilla Call Center (Pacifictel)		0,00	0,00	0,00	297,60	297,60	892,80	1.190,40	1.190,40	892,80	1.190,40	1.190,40	1.190,40	705,60	1.411,20	1.411,20	1.411,20	2.116,80	1.411,20	2.116,80	Egresos
Sueldos		4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00
Servicio de Internet		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00
Servicio de Webhosting		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
Arriendo		0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00
Publicidad		0,00	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	0,00	0,00	1.500,00	0,00	1.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Servicios Básicos		495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25
Luz		380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00
Agua		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25
Teléfono		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00
Suministros de Oficina		95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25
Total Costos		5.940,00	5.940,00	7.440,00	6.737,60	6.737,60	8.832,80	7.630,40	7.630,40	8.832,80	7.630,40	7.630,40	9.130,40	9.297,10	10.002,70	12.502,70	10.002,70	10.708,30	12.502,70	10.708,30	Total Costos
Utilidad Operacional		-5.940,00	-5.940,00	-7.440,00	-2.129,60	-2.129,60	4.991,20	10.801,60	10.801,60	4.991,20	10.801,60	10.801,60	9.301,60	2.082,90	12.157,30	9.657,30	12.357,30	22.431,70	9.857,30	22.631,70	Utilidad Operacional
Intereses		612,79	599,37	585,78	572,01	558,06	543,92	529,60	515,09	500,39	485,49	470,40	455,11	439,62	423,93	408,03	391,92	375,59	359,05	342,30	Intereses
Utilidad Despues de Intereses		-6.552,79	-6.539,37	-8.025,78	-2.701,61	-2.687,66	4.447,28	10.272,00	10.286,51	4.490,81	10.316,11	10.331,20	8.846,49	1.643,28	11.733,37	9.249,27	11.965,38	22.056,11	9.498,25	22.289,40	Utilidad Despues de Intereses
25% IMPTOS Y 15% P.T		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.612,14	3.723,60	3.728,86	1.627,92	3.739,59	3.745,06	3.206,85	595,69	4.253,35	3.352,86	4.337,45	7.995,34	3.443,11	8.079,91	25% IMPTOS Y 15% P.T
UTILIDAD NETA	-116.351,89	-6.552,79	-6.539,37	-8.025,78	-2.701,61	-2.687,66	2.835,14	6.548,40	6.557,65	2.862,89	6.576,52	6.586,14	5.639,64	1.047,59	7.480,02	5.896,41	7.627,93	14.060,77	6.055,13	14.209,49	UTILIDAD NETA
Flujo de Caja Descontado	-116.351,89	-6.472,70	-6.380,51	-7.735,11	-2.571,94	-2.527,39	2.633,50	6.008,32	5.943,28	2.562,96	5.815,58	5.752,91	4.865,95	892,83	6.297,08	4.903,24	6.265,59	11.408,39	4.852,87	11.248,98	Flujo de Caja Descontado
Inversión Inicial	116.351,89																				
VAN	77.167,97																				
TIR del Proyecto	26,70%																				

Continuación Anexo No.10

Periodo	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Flujo de Caja del Proyectado																	
	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por Servicio de Call Center	21.560,00	21.560,00	37.730,00	16.170,00	16.170,00	23.520,00	29.400,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00
Ingresos por Servicio de Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00
Total Ingresos	22.560,00	22.560,00	38.930,00	17.370,00	17.570,00	24.920,00	30.800,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	42.360,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	31.000,00
Pago de Planilla Call Center (Pacifictel)	1.411,20	1.411,20	2.469,60	1.058,40	1.058,40	1.568,00	1.960,00	1.960,00	1.960,00	2.744,00	1.960,00	2.744,00	1.960,00	1.960,00	2.744,00	1.960,00	1.960,00
Sueldos	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46
Servicio de Internet	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Servicio de Webhosting	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10
Arriendo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25
Publicidad		2.500,00			2.500,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00
Servicios Básicos	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10
Luz	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59
Agua	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46
Teléfono	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05
Suministros de Oficina	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90
Total Costos	10.002,70	12.502,70	11.061,10	9.649,90	12.149,90	10.750,81	11.142,81	14.142,81	11.142,81	11.926,81	14.142,81	11.926,81	11.142,81	14.142,81	11.926,81	11.142,81	14.142,81
Utilidad Operacional	12.557,30	10.057,30	27.868,90	7.720,10	5.420,10	14.169,19	19.657,19	16.657,19	19.657,19	30.633,19	16.857,19	30.433,19	19.657,19	16.657,19	30.633,19	19.857,19	16.857,19
Intereses	325,32	308,12	290,70	273,04	255,15	237,03	218,67	200,06	181,21	162,11	142,77	123,16	103,30	83,18	62,79	42,13	21,20
Utilidad Despues de Intereses	12.231,98	9.749,18	27.578,20	7.447,06	5.164,95	13.932,16	19.438,53	16.457,13	19.475,98	30.471,08	16.714,43	30.310,03	19.553,89	16.574,02	30.570,40	19.815,06	16.835,99
25% IMPTOS Y 15% P.T	4.434,09	3.534,08	9.997,10	2.699,56	1.872,29	5.050,41	7.046,47	5.965,71	7.060,04	11.045,77	6.058,98	10.987,39	7.088,29	6.008,08	11.081,77	7.182,96	6.103,05
UTILIDAD NETA	7.797,89	6.215,10	17.581,11	4.747,50	3.292,65	8.881,76	12.392,06	10.491,42	12.415,94	19.425,31	10.655,45	19.322,64	12.465,61	10.565,93	19.488,63	12.632,10	10.732,94
Flujo de Caja Descontado	6.097,77	4.800,67	13.414,05	3.577,98	2.451,20	6.531,18	9.001,11	7.527,43	8.799,37	13.598,77	7.368,23	13.198,29	8.410,55	7.041,72	12.829,56	8.214,21	6.893,96

Anexo No. 11

Punto de Equilibrio para el Proyecto Telenlace

No de Contratos en Situación Proyectada		
Servicio de Call Center	144	100%

Análisis del Punto de Equilibrio			
VA de Ingresos		596.844,33	
VA de Costos		288.726,71	
VA INGRESOS	Número de Contratos		
0	0		
596.844,33	144		
VA COSTOS			
116.351,89	0		
288.726,71	144		
VA Ingresos	4.144,75	X	Número de Contratos
VA Costos	1.197,05	X	116.351,89

RESULTADO

Punto de Equilibrio
Servicio de Call-Center

No. De Contratos
39

Anexo No. 12

Tabla de Amortización (en dólares americanos)

Interes	17%	Pago	1631,64
Capital	46.540,76	Tasa efectiva	1,317%

Periodo	Pago	Interes	Capital	Valor en Libro
0	0,00	0,00	0,00	46.540,76
1	1.631,64	612,79	1.018,86	45.521,90
2	1.631,64	599,37	1.032,27	44.489,63
3	1.631,64	585,78	1.045,86	43.443,76
4	1.631,64	572,01	1.059,63	42.384,13
5	1.631,64	558,06	1.073,59	41.310,55
6	1.631,64	543,92	1.087,72	40.222,82
7	1.631,64	529,60	1.102,04	39.120,78
8	1.631,64	515,09	1.116,55	38.004,23
9	1.631,64	500,39	1.131,25	36.872,98
10	1.631,64	485,49	1.146,15	35.726,83
11	1.631,64	470,40	1.161,24	34.565,59
12	1.631,64	455,11	1.176,53	33.389,06
13	1.631,64	439,62	1.192,02	32.197,04
14	1.631,64	423,93	1.207,72	30.989,32
15	1.631,64	408,03	1.223,62	29.765,70
16	1.631,64	391,92	1.239,73	28.525,98
17	1.631,64	375,59	1.256,05	27.269,92
18	1.631,64	359,05	1.272,59	25.997,34
19	1.631,64	342,30	1.289,34	24.707,99
20	1.631,64	325,32	1.306,32	23.401,67
21	1.631,64	308,12	1.323,52	22.078,15
22	1.631,64	290,70	1.340,95	20.737,20
23	1.631,64	273,04	1.358,60	19.378,60
24	1.631,64	255,15	1.376,49	18.002,11
25	1.631,64	237,03	1.394,62	16.607,49
26	1.631,64	218,67	1.412,98	15.194,51
27	1.631,64	200,06	1.431,58	13.762,93
28	1.631,64	181,21	1.450,43	12.312,50
29	1.631,64	162,11	1.469,53	10.842,97
30	1.631,64	142,77	1.488,88	9.354,09
31	1.631,64	123,16	1.508,48	7.845,61
32	1.631,64	103,30	1.528,34	6.317,27
33	1.631,64	83,18	1.548,47	4.768,80
34	1.631,64	62,79	1.568,85	3.199,95
35	1.631,64	42,13	1.589,51	1.610,44
36	1.631,64	21,20	1.610,44	0,00
		12.198,40	46.540,76	

Continuación Anexo No.13 (3)

Periodo	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Flujo de Caja del Proyectado																	
	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por Servicio de Call Center	19.384,40	19.384,40	33.922,70	14.538,30	14.538,30	20.741,31	25.926,64	25.926,64	25.926,64	36.297,29	25.926,64	36.297,29	25.926,64	25.926,64	36.297,29	25.926,64	25.926,64
Ingresos por Servicio de Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00
Total Ingresos	20.384,40	20.384,40	35.122,70	15.738,30	15.938,30	22.141,31	27.326,64	27.326,64	27.326,64	37.697,29	27.526,64	37.497,29	27.326,64	27.326,64	37.697,29	27.526,64	27.526,64
Pago de Planilla Call Center (Pacifictel)	1.411,20	1.411,20	2.469,60	1.058,40	1.058,40	1.568,00	1.960,00	1.960,00	1.960,00	2.744,00	1.960,00	2.744,00	1.960,00	1.960,00	2.744,00	1.960,00	1.960,00
Sueldos	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46
Servicio de Internet	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Servicio de Webhosting	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10
Arriendo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25
Publicidad		2.500,00			2.500,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00
Servicios Básicos	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10
Luz	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59
Agua	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46
Teléfono	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05
Suministros de Oficina	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90
Total Costos	10.002,70	12.502,70	11.061,10	9.649,90	12.149,90	10.750,81	11.142,81	14.142,81	11.142,81	11.926,81	14.142,81	11.926,81	11.142,81	14.142,81	11.926,81	11.142,81	14.142,81
Utilidad Operacional	10.381,70	7.881,70	24.061,60	6.088,40	3.788,40	11.390,50	16.183,83	13.183,83	16.183,83	25.770,48	13.383,83	25.570,48	16.183,83	13.183,83	25.770,48	16.383,83	13.383,83
Intereses	325,32	308,12	290,70	273,04	255,15	237,03	218,67	200,06	181,21	162,11	142,77	123,16	103,30	83,18	62,79	42,13	21,20
Utilidad Despues de Intereses	10.056,38	7.573,58	23.770,90	5.815,36	3.533,25	11.153,47	15.965,16	12.983,77	16.002,62	25.608,37	13.241,06	25.447,32	16.080,53	13.100,65	25.707,69	16.341,69	13.362,62
25% IMPTOS Y 15% P.T	3.645,44	2.745,42	8.616,95	2.108,07	1.280,80	4.043,13	5.787,37	4.706,62	5.800,95	9.283,03	4.799,88	9.224,65	5.829,19	4.748,99	9.319,04	5.923,86	4.843,95
UTILIDAD NETA	6.410,94	4.828,16	15.153,95	3.707,29	2.252,45	7.110,34	10.177,79	8.277,15	10.201,67	16.325,33	8.441,18	16.222,67	10.251,34	8.351,66	16.388,65	10.417,83	8.518,67
Flujo de Caja Descontado	5.013,21	3.729,37	11.562,18	2.794,02	1.676,82	5.228,57	7.392,75	5.938,72	7.230,08	11.428,62	5.837,06	11.080,86	6.916,58	5.566,00	10.788,81	6.774,34	5.471,69

Continuación Anexo No.14

Periodo	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Flujo de Caja del Proyectado																	
	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por Servicio de Call Center	21.560,00	21.560,00	37.730,00	16.170,00	16.170,00	23.520,00	29.400,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00
Ingresos por Servicio de Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00
Total Ingresos	22.560,00	22.560,00	38.930,00	17.370,00	17.570,00	24.920,00	30.800,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	42.360,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	31.000,00
Pago de Planilla Call Center (Pacifictel)	2.096,22	2.096,22	3.668,39	1.572,17	1.572,17	2.242,96	2.803,69	2.803,69	2.803,69	3.925,17	2.803,69	3.925,17	2.803,69	2.803,69	3.925,17	2.803,69	2.803,69
Sueldos	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46
Servicio de Internet	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Servicio de Webhosting	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10
Arriendo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25
Publicidad		2.500,00			2.500,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00
Servicios Básicos	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10
Luz	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59
Agua	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46
Teléfono	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05
Suministros de Oficina	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90
Total Costos	10.687,72	13.187,72	12.259,89	10.163,67	12.663,67	11.425,76	11.986,50	14.986,50	11.986,50	13.107,98	14.986,50	13.107,98	11.986,50	14.986,50	13.107,98	11.986,50	14.986,50
Utilidad Operacional	11.872,28	9.372,28	26.670,12	7.206,34	4.906,34	13.494,24	18.813,50	15.813,50	18.813,50	29.452,02	16.013,50	29.252,02	18.813,50	15.813,50	29.452,02	19.013,50	16.013,50
Intereses	325,32	308,12	290,70	273,04	255,15	237,03	218,67	200,06	181,21	162,11	142,77	123,16	103,30	83,18	62,79	42,13	21,20
Utilidad Despues de Intereses	11.546,96	9.064,16	26.379,42	6.933,30	4.651,18	13.257,21	18.594,83	15.613,44	18.632,29	29.289,91	15.870,73	29.128,86	18.710,20	15.730,32	29.389,23	18.971,37	15.992,29
25% IMPTOS Y 15% P.T	4.185,77	3.285,76	9.562,54	2.513,32	1.686,05	4.805,74	6.740,63	5.659,87	6.754,20	10.617,59	5.753,14	10.559,21	6.782,45	5.702,24	10.653,60	6.877,12	5.797,21
UTILIDAD NETA	7.361,19	5.778,40	16.816,88	4.419,98	2.965,13	8.451,47	11.854,21	9.953,57	11.878,08	18.672,32	10.117,59	18.569,65	11.927,75	10.028,08	18.735,63	12.094,25	10.195,09
Flujo de Caja Descontado	5.756,28	4.463,36	12.830,96	3.331,14	2.207,38	6.214,77	8.610,43	7.141,53	8.418,18	13.071,63	6.996,30	12.683,96	8.047,66	6.683,26	12.333,85	7.864,46	6.548,48

Continuación Anexo No.14 (1)

Periodo	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Flujo de Caja del Proyectado																	
	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por Servicio de Call Center	21.560,00	21.560,00	37.730,00	16.170,00	16.170,00	23.520,00	29.400,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00
Ingresos por Servicio de Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00
Total Ingresos	22.560,00	22.560,00	38.930,00	17.370,00	17.570,00	24.920,00	30.800,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	42.360,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	31.000,00
Pago de Planilla Call Center (Pacifictel)	1.746,85	1.746,85	3.056,99	1.310,14	1.310,14	1.869,13	2.336,42	2.336,42	2.336,42	3.270,99	2.336,42	3.270,99	2.336,42	2.336,42	3.270,99	2.336,42	2.336,42
Sueldos	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46
Servicio de Internet	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Servicio de Webhosting	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10
Arriendo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25
Publicidad		2.500,00			2.500,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00
Servicios Básicos	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10
Luz	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59
Agua	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46
Teléfono	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05
Suministros de Oficina	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90
Total Costos	10.338,35	12.838,35	11.648,49	9.901,64	12.401,64	11.051,94	11.519,23	14.519,23	11.519,23	12.453,79	14.519,23	12.453,79	11.519,23	14.519,23	12.453,79	11.519,23	14.519,23
Utilidad Operacional	12.221,65	9.721,65	27.281,51	7.468,36	5.168,36	13.868,06	19.280,77	16.280,77	19.280,77	30.106,21	16.480,77	29.906,21	19.280,77	16.280,77	30.106,21	19.480,77	16.480,77
Intereses	325,32	308,12	290,70	273,04	255,15	237,03	218,67	200,06	181,21	162,11	142,77	123,16	103,30	83,18	62,79	42,13	21,20
Utilidad Despues de Intereses	11.896,33	9.413,53	26.990,82	7.195,32	4.913,21	13.631,03	19.062,11	16.080,71	19.099,56	29.944,09	16.338,01	29.783,05	19.177,47	16.197,60	30.043,42	19.438,64	16.459,57
25% IMPTOS Y 15% P.T	4.312,42	3.412,40	9.784,17	2.608,30	1.781,04	4.941,25	6.910,01	5.829,26	6.923,59	10.854,73	5.922,53	10.796,35	6.951,83	5.871,63	10.890,74	7.046,51	5.966,59
UTILIDAD NETA	7.583,91	6.001,12	17.206,65	4.587,02	3.132,17	8.689,78	12.152,09	10.251,45	12.175,97	19.089,36	10.415,48	18.986,69	12.225,64	10.325,97	19.152,68	12.392,13	10.492,98
Flujo de Caja Descontado	5.930,45	4.635,39	13.128,34	3.457,04	2.331,73	6.390,01	8.826,81	7.355,26	8.629,30	13.363,59	7.202,29	12.968,82	8.248,64	6.881,79	12.608,39	8.058,16	6.739,82

Continuación Anexo No.14 (2)

	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Flujo de Caja del Proyectado																	
	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por Servicio de Call Center	21.560,00	21.560,00	37.730,00	16.170,00	16.170,00	23.520,00	29.400,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00
Ingresos por Servicio de Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00
Total Ingresos	22.560,00	22.560,00	38.930,00	17.370,00	17.570,00	24.920,00	30.800,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	42.360,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	31.000,00
Pago de Planilla Call Center (Pacifictel)	1.048,11	1.048,11	1.834,19	786,08	786,08	1.121,47	1.401,84	1.401,84	1.401,84	1.962,58	1.401,84	1.962,58	1.401,84	1.401,84	1.962,58	1.401,84	1.401,84
Sueldos	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46
Servicio de Internet	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Servicio de Webhosting	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10
Arriendo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25
Publicidad		2.500,00			2.500,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00
Servicios Básicos	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10
Luz	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59
Agua	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46
Teléfono	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05
Suministros de Oficina	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90
Total Costos	9.639,61	12.139,61	10.425,69	9.377,58	11.877,58	10.304,28	10.584,65	13.584,65	10.584,65	11.145,38	13.584,65	11.145,38	10.584,65	13.584,65	11.145,38	10.584,65	13.584,65
Utilidad Operacional	12.920,39	10.420,39	28.504,31	7.992,42	5.692,42	14.615,72	20.215,35	17.215,35	20.215,35	31.414,62	17.415,35	31.214,62	20.215,35	17.215,35	31.414,62	20.415,35	17.415,35
Intereses	325,32	308,12	290,70	273,04	255,15	237,03	218,67	200,06	181,21	162,11	142,77	123,16	103,30	83,18	62,79	42,13	21,20
Utilidad Despues de Intereses	12.595,07	10.112,27	28.213,61	7.719,38	5.437,27	14.378,69	19.996,69	17.015,29	20.034,14	31.252,50	17.272,59	31.091,45	20.112,05	17.132,17	31.351,83	20.373,22	17.394,15
25% IMPTOS Y 15% P.T	4.565,71	3.665,70	10.227,43	2.798,27	1.971,01	5.212,28	7.248,80	6.168,04	7.262,38	11.329,03	6.261,31	11.270,65	7.290,62	6.210,41	11.365,04	7.385,29	6.305,38
UTILIDAD NETA	8.029,36	6.446,57	17.986,18	4.921,10	3.466,26	9.166,42	12.747,89	10.847,25	12.771,76	19.923,47	11.011,27	19.820,80	12.821,43	10.921,76	19.986,79	12.987,93	11.088,77
Flujo de Caja Descontado	6.278,78	4.979,47	13.723,11	3.708,82	2.580,44	6.740,50	9.259,57	7.782,73	9.051,55	13.947,51	7.614,28	13.538,56	8.650,62	7.278,86	13.157,50	8.445,59	7.122,51

Continuación Anexo No.14 (3)

Periodo	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Flujo de Caja del Proyectado																	
	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por Servicio de Call Center	21.560,00	21.560,00	37.730,00	16.170,00	16.170,00	23.520,00	29.400,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00	41.160,00	29.400,00	29.400,00
Ingresos por Servicio de Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.200,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.600,00	1.600,00
Total Ingresos	22.560,00	22.560,00	38.930,00	17.370,00	17.570,00	24.920,00	30.800,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	42.360,00	30.800,00	30.800,00	42.560,00	31.000,00	31.000,00
Pago de Planilla Call Center (Pacifictel)	698,94	698,94	1.223,14	524,20	524,20	747,54	934,43	934,43	934,43	1.308,20	934,43	1.308,20	934,43	934,43	1.308,20	934,43	934,43
Sueldos	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	6.678,00	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46	7.145,46
Servicio de Internet	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Servicio de Webhosting	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10	246,10
Arriendo	575,00	575,00	575,00	575,00	575,00	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25	615,25
Publicidad		2.500,00			2.500,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00			3.000,00
Servicios Básicos	569,25	569,25	569,25	569,25	569,25	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10	609,10
Luz	437,00	437,00	437,00	437,00	437,00	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59	467,59
Agua	17,25	17,25	17,25	17,25	17,25	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46	18,46
Teléfono	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05	123,05
Suministros de Oficina	109,25	109,25	109,25	109,25	109,25	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90	116,90
Total Costos	9.290,44	11.790,44	9.814,64	9.115,70	11.615,70	9.930,35	10.117,24	13.117,24	10.117,24	10.491,01	13.117,24	10.491,01	10.117,24	13.117,24	10.491,01	10.117,24	13.117,24
Utilidad Operacional	13.269,56	10.769,56	29.115,36	8.254,30	5.954,30	14.989,65	20.682,76	17.682,76	20.682,76	32.068,99	17.882,76	31.868,99	20.682,76	17.682,76	32.068,99	20.882,76	17.882,76
Intereses	325,32	308,12	290,70	273,04	255,15	237,03	218,67	200,06	181,21	162,11	142,77	123,16	103,30	83,18	62,79	42,13	21,20
Utilidad Despues de Intereses	12.944,24	10.461,44	28.824,67	7.981,26	5.699,15	14.752,62	20.464,10	17.482,70	20.501,55	31.906,88	17.740,00	31.745,83	20.579,46	17.599,59	32.006,20	20.840,63	17.861,56
25% IMPTOS Y 15% P.T	4.692,29	3.792,27	10.448,94	2.893,21	2.065,94	5.347,83	7.418,24	6.337,48	7.431,81	11.566,24	6.430,75	11.507,86	7.460,05	6.379,85	11.602,25	7.554,73	6.474,81
UTILIDAD NETA	8.251,95	6.669,17	18.375,72	5.088,05	3.633,21	9.404,80	13.045,86	11.145,22	13.069,74	20.340,63	11.309,25	20.237,97	13.119,41	11.219,74	20.403,95	13.285,90	11.386,74
Flujo de Caja Descontado	6.452,84	5.151,41	14.020,33	3.834,64	2.704,73	6.915,80	9.476,01	7.996,52	9.262,73	14.239,55	7.820,33	13.823,50	8.851,67	7.477,44	13.432,12	8.639,35	7.313,90

BIBLIOGRAFÍA

DILLON William, La Investigación de Mercados en un Entorno de Marketing. (Tercera Edición, España: McGraw-Hill, 1997).

KOTLER Phillip, Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control. (8va. Edición; México: Prentice-Hall, 1996), pp. 70-71, 104-110.

KOTLER Phillip, Mercadotecnia. (Sexta Edición, México: Prentice-Hall, 1996), capítulo 13.

STONER James, Administración. (Sexta Edición, México: Prentice-Hall, 1996), pp. 345.

ZIKMUND William G, Exploring Marketing Research. (Sexta Edición, Oklahoma State University, 1998), pp. 443.

MALHOTRA Naresh k, Investigación de Mercados “ Un Enfoque Práctico”. (Segunda Edición, México, 1997)

LAMBIN Jean – Jacques, Marketing Estratégico. (Tercera Edición; España: McGraw-Hill, 1995).

TARQUIN, Anthony, Ingeniería Económica. (Tercera Edición, México: McGraw-Hill, 1994).

WESTON Fred, Fundamentos de Administración Financiera. (Décima Edición; Mc. Graw Hill, 1993).

Revista Computerworld, Ecuador, del 2 al 15 de Julio del 2001, No. 82, Año 03 pp. 12.

CENTRO DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS (CEA), Reactivación de Economía Nacional. Artículo del Diario El Universo, Primera Sección , Ecuador, Julio 16 de 2001.

DIARIO EL UNIVERSO, Inversión sube en 3.391%, Primera Sección, Ecuador, Mayo 20 de 2001.

P. Herrera, Diseño y Programación de Make Market, software para Análisis Estratégico de Portafolios y su Plan de Marketing. (Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999).

PEREIRA Jorge, Tutorías J. E Pereira (San José de Costa Rica: J.E Pereira y Asociados, 2001).

Vallarino G. Carlos, Marco Legal de la Empresa

Ediciones Legales: Resolución No. 18 Año 92 del Registro Oficial 108 (del 15 de Enero de 1993).

Ediciones Legales: Resolución No. 10 Año 89 del Registro Oficial 21 (Noviembre 1989).

Ediciones Legales: Resolución del CONATEL No. 35-13- CONATEL – 1996.
Registro Oficial No. S-960 (Junio-05-1996)

Faulkner & Gray, The Bank Technology Directory (U.S.A. 1999).

Gaitán T. Gustavo, “Los Convenientes Cambios en los Estilos de Vida”
(Disertación: Seminario para Call-Center, Cronix, 2001)

TRADITIONAL COMPUTER TELEPHONY INTEGRATION, Cronix (Quito 1999)