



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

**Escuela de Postgrado en Administración de
Empresas**

Maestría en Administración de Empresas

TESIS DE GRADO

**Previa a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

TEMA:

CRM EDUCATIVO S.A.

AUTORES:

**Conde Romero, Segundo Filiberto
Reyes Gómez, Christian Alonso
Ruiz Arias, María Elisa**

DIRECTOR:

Dra. Martha Vallejo L.

**Guayaquil - Ecuador
Noviembre 2010**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

CRM EDUCATIVO S.A.

AUTORES:

**Conde Romero, Segundo Filiberto
Reyes Gómez, Christian Alonso
Ruiz Arias, María Elisa**

DIRECTOR:

Dra. Martha Vallejo L.

**Guayaquil – Ecuador
Noviembre 2010**

Agradecimiento

He llegado al final de este largo e intenso camino para obtener un título de cuarto nivel el mismo que representó una vivencia llena de ilusiones, alegrías, tristezas y sobre todo... posibilidades de crecer, personal y profesionalmente. Esta vivencia ha provocado en mí una variedad de sentimientos que he podido compartir con personas muy valiosas para mí y a las que ha llegado el momento de expresarles mi gratitud y estima.

Gracias, en primer lugar a Dios, que siempre está conmigo, que ilumina y dirige mis pasos para que pueda alcanzar mis ideales.

Gracias, a mi familia, en especial a mi esposa Alexandra Garnica Garnica, a mis padres Alonso Reyes Martínez y Clemencia Gómez Endara, y, a mis hijos Jair, Christel, Gustavo y Gabriel por creer en mí y mantenerse siempre a mi lado, por superar conmigo cada una de las etapas vividas y secundarme en todas mis decisiones.

Gracias, a la empresa Artefactos Ecuatorianos para el Hogar – ARTEFACTA S.A. (de la cual formo parte) en especial a la Ing. Giglia Tobalina - Gerente Administrativo Financiero y al Ing. Raul Chehade - Gerente General, por financiar mi participación en la maestría, haciendo posible mi anhelo personal y profesional de obtener un título de cuarto nivel.

Gracias, a mi tutora académica Dra. Martha Vallejo L., por las sugerencias, orientaciones, aclaraciones y por su desinteresada predisposición a ayudarnos a culminar nuestra tesis.

Gracias, a mis compañeros de tesis, María Elisa y Segundo, con quienes pasamos buenos momentos y adversidades durante el desarrollo de nuestro plan de negocios que supimos sobrellevar y salir adelante como mucho esfuerzo y dedicación.

Gracias, a todos mis compañeros a lo largo de la maestría: Ma. Elisa, Segundo, Roger, Carmen, Víctor, Anabel, Nathaly, Norman, Solange, a todos los demás integrantes de la MAE-XXV y a Sergio Aquino de la EMAE XII, con quienes tuve oportunidad de compartir, gracias por la ayuda que me brindaron, por las dudas que me aclararon, o por esos minutos que se tomaron en algún momento para explicarme algo. Junto a ustedes el camino estuvo lleno de alegrías y buenos momentos.

Gracias, a todos los que de una manera u otra participaron y colaboraron conmigo en todo el camino hacia la obtención de un título de cuarto nivel.

Gracias!!!

Christian Alonso Reyes Gómez

Como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo el amor, paciencia y apoyo brindado de las personas que me llevaron a lograrlo, mis padres, mi esposo y hermana.

Agradezco también la confianza y apoyo que en mí depositaron los principales directivos de Artefacta Giglia Tobalina y Raul Chehade.

Quisiera dar mis más sinceros agradecimientos a mis compañeros de tesis que además de ser compañeros somos amigos, por el esfuerzo y en muchos casos sacrificio para lograr obtener un buen trabajo.

Finalmente a las personas que con todo su amor y apoyo me incentivaron a lograr lo obtenido.

Muchas gracias a todos.

María Elisa Ruiz Arias

Cada logro académico conseguido me hace valorar cada vez más el esfuerzo de mis padres / hermanos / esposa por brindarme educación y por todo el apoyo brindado durante cada etapa de mi vida.

Por otro lado no puedo dejar de agradecer a Artefacta, quien patrocina esta maestría y me ha ayudado a crecer como profesional.

A cada uno de mis compañeros de la única e inigualable MAE XXV, ha sido una muy bonita y enriquecedora experiencia.

Segundo Filiberto Conde Romero

Dedicatoria

Dedico esta tesis

A Dios, por ser la fuente de inspiración de fe que guía mi camino. Por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa Alexandra, a ella especialmente le dedico esta tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es. Por ser la persona que directamente ha vivido y me ha acompañado en todo el camino que tuve que recorrer durante estos dos años y medio de estudios. Por ser la persona que me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permite dar el máximo de mí. Te amo mi amor, gracias por estar conmigo.

A mis padres Alonso y Clemencia, que me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hijos Jair, Christel, Gustavo y Gabriel, que junto a mi esposa son lo mejor que nunca me ha pasado, que son la bendición que Dios me dio y que son sin duda la fuerza que me impulsa en el presente y en el futuro a desear cada día ser mejor.

A mis suegros César y Janeth, que siempre estuvieron preocupados por mí y me dieron su apoyo incondicional para seguir adelante. Espero de corazón poder en el futuro retribuirles su apoyo algún día.

A todos ellos,
Gracias, de todo corazón

Christian Alonso Reyes Gómez

Mi tesis la dedico con mucho cariño y amor a mi hijo y sobrinos los que cada día me incentivan a seguir con nuevas metas y propósitos en la vida para poder darles un ejemplo y demostrarle que con dedicación, esfuerzo y más que nada apoyo de las personas que los aman podrán lograr todo lo que se propongan en su vida, lo que hace que todo mi esfuerzo y trabajo valga la pena.

María Elisa Ruiz Arias

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios demuestra que es factible aprovechar las oportunidades de la gestión de la relación con los clientes en el sector educativo ecuatoriano de nivel superior, para generar ventajas competitivas que hagan sostenible una estrategia de marketing basada en la implementación de un CRM (Customer Relationship Management). Actualmente las universidades ecuatorianas basan sus estrategias en un marketing masivo tradicional.

El sector educativo ecuatoriano de nivel superior cada año debe prepararse para sus procesos de admisión, retención y fidelización de estudiantes, una tarea que no es fácil al no contar con una gestión real de la información de su activo más importante (estudiantes) debidamente actualizado y segmentado, lo que ocasiona, que la cantidad de sus contactos sea baja y que tengan que esperar que los postulantes lleguen a ellas.

Por lo expuesto nació la idea de crear una empresa con el propósito de prestar un servicio tecnológico basado en herramientas CRM, que permitirá al sector educativo ecuatoriano de nivel superior mejorar sus procesos de admisión, retención y fidelización de estudiantes.

Nuestra empresa, CRM Educativo S.A. se establecerá en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, la misma contará con un recurso humano especializado en la implementación de estrategias basadas en CRM y con una base tecnológica de punta que le permitirá soportar todos los procesos de admisión, retención y fidelización del sector educativo ecuatoriano de nivel superior.

La estrategia genérica de la empresa será posicionarse en el segmento de mercado objetivo como pioneros en brindar un servicio que le permitirá ejecutar su estrategia de marketing en sus procesos de captación y retención de estudiantes. Así como también asegurarles a nuestros clientes la confidencialidad de su información y obtención de

resultados a corto plazo, al contar con un staff de profesionales de vasta experiencia, preparación en el sector educativo, en la aplicación de estrategias basadas en la metodología CRM, altamente capacitados y éticos. La principal ventaja competitiva de nuestro servicio se basará en la baja inversión que las entidades de educación superior deberán incurrir para aplicar una estrategia basada en la filosofía CRM en sus procesos claves de admisión obteniendo resultados inmediatos y exitosos.

El estudio de mercado realizado mediante fuentes primarias (encuestas y entrevistas a profundidad) y fuentes secundarias, ha determinado que el mercado objetivo de la empresa estará conformado por las ofertas académicas (carreras) de pregrado y postgrado de 39 universidades y escuelas politécnicas pertenecientes a las provincias del Guayas y Pichincha. De las cuales 24 universidades son particulares autofinanciadas en las que existen 114 facultades de pregrado y 16 facultades de postgrado; 4 son particulares cofinanciada constituidas por 46 facultades de pregrado y 8 facultades de postrado; y, 11 son públicas teniendo nuestro servicio como objetivo a sus programas de postgrados constituidos por 44 facultades.

El equipo gerencial estará conformado por la licenciada en sistemas de información María Elisa Ruiz Arias y por los ingenieros en sistemas computacionales Segundo Filiberto Conde Romero Segundo y Christian Alonso Reyes Gómez, quienes tienen experiencia directa en el desarrollo e implementación de proyectos: (1) en las áreas de tecnología de información y comunicación, (2) en áreas administrativas, y, (3) en la implementación de estrategias basadas en CRM.

La inversión inicial para emprender el proyecto CRM Educativo S.A. asciende a un monto proyectado de USD\$ 160,860.00 (incluye capital de trabajo), la misma que será financiada en un 62% mediante un préstamo bancario a la CFN a un plazo de 5 años, al 12% anual y con pagos

uniformes de capital, y, el saldo (38%) será cubierto por fondos aportados por los accionistas fundadores de la empresa.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el quinto año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a \$88,287.00, contándose con una TIR de 41.51% y un VAN de \$224,816.32 a una tasa de descuento del 13.2%, con lo cual el cuarto año se habrá recuperado la inversión inicial.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXV PROMOCIÓN

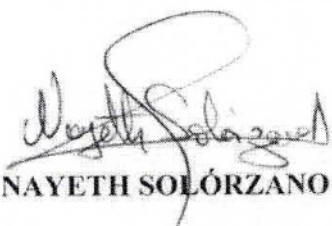
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

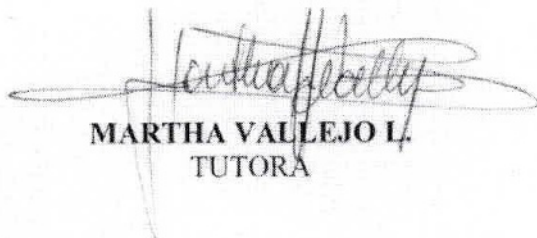
En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2010, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **CRM EDUCATIVO S.A.** el Sr. **SEGUNDO FILBERTO CONDE ROMERO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jacqueline Mejía L.**, **Nayeth Solórzano A.** y **Martha Vallejo L.** y quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


NAYETH SOLÓRZANO A.


MARTHA VALLEJO L.
TUTORA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXV PROMOCIÓN

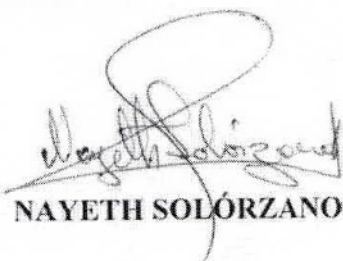
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

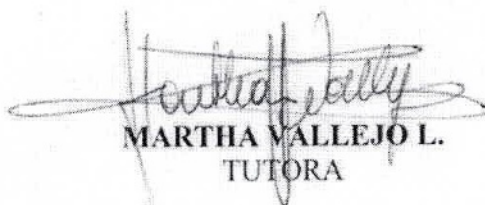
En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2010, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **CRM EDUCATIVO S.A.** el Sr. **CHRISTIAN ALONSO REYES GOMEZ**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jacqueline Mejía L.**, **Nayeth Solórzano A.** y **Martha Vallejo L.** y quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


NAYETH SOLÓRZANO A.


MARTHA VALLEJO L.
TUTORA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

XXV PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2010, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **CRM EDUCATIVO S.A.** la Srta. **MARIA ELISA RUIZ ARIAS**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Jacqueline Mejía L.**, **Nayeth Solórzano A.** y **Martha Vallejo L.** y quienes firman a continuación:


JACQUELINE MEJÍA L.


NAYETH SOLÓRZANO A.

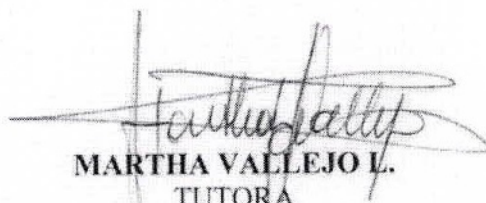

MARTHA VALLEJO L.
TUTORA

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	XVIII
 LA EMPRESA Y EL NEGOCIO	 1
1.1. HISTORIA DEL PROYECTO.....	1
1.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO Y DE LA EMPRESA	1
1.2.1. <i>Problema que Queremos Resolver</i>	3
1.2.2. <i>Modelo de Negocio</i>	4
EL PRODUCTO / SERVICIO	7
2.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	7
2.2. INNOVACIÓN.....	10
2.3. PROBLEMA QUE RESUELVE	11
2.4. PROPUESTA DE VALOR	12
2.5. ESTADO DE DESARROLLO.....	14
ENTORNO Y COMPETENCIA	17
3.1. LA INDUSTRIA	17
3.2. PRINCIPALES COMPETIDORES.....	20
3.2.1. <i>Competidores Directos</i>	20
3.2.2. <i>Competidores Indirectos</i>	23
3.3. ANÁLISIS DE NUESTROS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	24
3.4. POSIBLES NUEVOS ENTRANTES Y LA AMENAZA QUE REPRESENTAN	25
3.5. PODER DE LOS PROVEEDORES Y DE LOS CLIENTES.....	26
3.6. BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO	26
ANÁLISIS DE MERCADO	27
4.1. MERCADO POTENCIAL	27
4.2. MERCADO OBJETIVO.....	27
4.3. SEGMENTO OBJETIVO	29
4.4. ESTRATEGIA GENERAL DE MERCADO	30
4.4.1. <i>Objetivos del Marketing</i>	30
4.4.2. <i>Estrategia y Política de Precios</i>	30
4.4.3. <i>Canales de Distribución</i>	31
4.4.4. <i>Política de Servicios</i>	33
4.4.5. <i>Comunicación</i>	36
4.4.6. <i>Estrategia de Comunicación</i>	37

PLAN DE PRODUCCIÓN	40
5.1. CICLOS DE PRODUCCIÓN.....	40
5.2. FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	44
5.3. MANEJO DEL INVENTARIO	46
5.4. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	47
EL EQUIPO ADMINISTRATIVO	49
6.1. ORGANIZACIÓN.....	49
6.2. PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN.....	51
6.3. POLÍTICAS Y PLAN DE INCORPORACIONES DEL PERSONAL	53
6.3.1. <i>Mecanismos de Selección</i>	53
6.3.2. <i>Sistemas de Retribuciones e Incentivos</i>	57
6.4. ACCIONISTAS, DIRECTORES, DERECHOS Y RESTRICCIONES	58
ASPECTO LEGAL.....	60
7.1. ACCIONISTAS, DIRECTORES, DERECHOS Y RESTRICCIONES	60
7.2. ASPECTO DE LEGALIZACIÓN URBANA	61
7.3. PATENTES Y PROPIEDAD INTELECTUAL	66
7.4. CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y SOCIALES	67
LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO	68
8.1. INVERSIÓN INICIAL	68
8.2. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS	68
8.3. PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS	70
8.4. RENTABILIDAD POTENCIAL.....	73
EL PLAN FINANCIERO	74
9.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	74
9.2. SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADA	74
9.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	75
9.4. CÁLCULO Y GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	75
OFERTA A INVERSIONISTAS	77
10.1. FINANCIACIÓN REQUERIDA.....	77
10.3. CAPITALIZACIÓN	78
10.4. APLICACIÓN DE LOS FONDOS	79
10.5. RETORNO PARA LOS INVERSIONISTAS	79
10.6. SALIDA PARA LOS INVERSIONISTAS.....	79
LOS RIESGOS	80
11.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL ENTORNO	80
11.2. ANÁLISIS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LOS RIESGOS	83
11.3. MATRIZ DE RIESGOS.....	83
11.4. ACCIONES DE MITIGACIÓN Y/O ELIMINACIÓN DE RIESGOS	83
11.5. SUPERVISIÓN Y CONTROL DE RIESGOS.....	85
11.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	85
SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	87
12.1. ASPECTOS CRÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD.....	87

12.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....89

APÉNDICES.....90

APÉNDICE A - ECONOMÍA DEL NEGOCIO.....91

APÉNDICE B - LOS RIESGOS104

APÉNDICE C - ANÁLISIS DE COMPETIDORES110

APÉNDICE D – ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD116

APÉNDICE E – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO130

APÉNDICE F – ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....133

APÉNDICE G – PRECIOS DEL MERCADO143

REFERENCIAS.....144

Lista de Tablas y Figuras

Tabla 3.1: Índice de Competitividad de la Industria TI

Tabla 3.2: Competidores Directos e Indirectos

Tabla 4.1: Estrategia de Publicidad

Tabla 5.1: Sistemas para integrar flujos de información de la empresa

Tabla 6.1: Indicadores claves de desempeño

Tabla 6.2: Participación Accionaria

Tabla 7.1: Accionistas y Participación Inicial en Acciones

Tabla 8.1: Estimación de la Demanda

Tabla 8.2: Ingresos Mensuales Proyectados

Tabla 8.3: Costos del Servicio

Tabla 8.4: Costos Mensuales Proyectados

Tabla 8.5: Gastos adicionales estimados

Tabla 8.6: Depreciación del primer año

Tabla 8.7: Índices de Rentabilidad

Tabla 10.1: Indicadores de Rentabilidad para Accionistas

Tabla 11.1: Análisis de Sensibilidad

Imagen 4-1 - Facultades autofinanciadas, cofinanciadas y públicas por región

Imagen 4-2 - Segmento Objetivo

Imagen 4-3 - Cadena de entrega de servicios

Imagen 5-1 - Ciclo de Producción

Imagen 5-2 – Estrategia de Marketing

Imagen 5-3 - Cadena de valor de información de una empresa digital

Imagen 6-1 - Organigrama Orientado al Cliente

Imagen 6-2 - Cadena de Mando de CRM Educativo

Imagen 6-3 - Proceso de Reclutamiento

Imagen 9-1 – Gráfico Punto de Equilibrio

Imagen 11-1 – Gráfico Análisis de Sensibilidad

La Empresa y el Negocio

1.1. Historia del Proyecto

CRM (Customer Relationship Management) es una metodología que se ha convertido en los últimos años en tema de obligada discusión y análisis al interior de las organizaciones que viven de “crear” clientes, “mantenerlos” y lograr la máxima “rentabilidad” de su relación con ellos. Ante los cambios del entorno económico y la revolución de la información actual, a la cual tiene acceso el cliente, es necesario que las organizaciones pasen de **un enfoque centrado en el manejo de producto** (*predomina las características físicas o atributos del producto y no en solucionar la necesidad del cliente*) a **un esquema de focalización en el cliente** (*el cliente posee unas necesidades las cuales debo estudiar y configurar ofrecimientos de soluciones que logran captar el interés y lealtad del cliente de una manera consistente y rentable*).

Se ha identificado que en el sector educativo no está ampliamente utilizada éste tipo de metodología. Por lo tanto, surge la necesidad de crear una empresa que brindará un servicio basado en la implementación de la metodología CRM con el objetivo de mejorar la relación de las instituciones educativas con sus estudiantes.

1.2. Naturaleza del Negocio y de la Empresa

Factores críticos de éxito. Nuestro servicio CRM Educativo se enfrentará a los siguientes factores que podrían impedir el éxito de éste:

- **Desconfianza de entregar información.** A los representantes de las instituciones educativas les preocupa entregar la información de sus estudiantes a una entidad

externa, por el recelo al uso indebido de la misma. Para apalejar esta situación, CRM Educativo utilizará un contrato legal en el que se definirá cláusulas específicas. Las cláusulas del contrato legal son que la información estará salvaguardada y en caso de incumplirlo la institución educativa podrá ejecutar una causa civil y/o penal.

- **Disponibilidad del servicio.** Nuestros clientes exigirán un servicio que siempre esté disponible, por lo que les preocupa que un servicio que utiliza Internet y equipos tecnológicos que no son de su propiedad les garantice sus requerimientos. CRM Educativo garantizará la disponibilidad de su servicio a través equipos tecnológicos mediante respaldo y recuperación de la información entregada. Nuestros clientes exigirán que nuestro servicio esté siempre operativo (en línea) debido a que su funcionamiento es basado en el uso del Internet y equipos tecnológicos que no son de su propiedad. CRM Educativo garantizará la disponibilidad de su servicio a través de la implementación de procesos de contingencia que les permita restaurar la operatividad del mismo en caso de ocurrir un imprevisto.
- **Seguridad de Información.** Las entidades educativas consideran de sumo riesgo el peligro que existe en la Internet. Este peligro es ocasionado por los piratas informáticos que podrían robar, manipular o alterar la información de sus estudiantes. CRM Educativo implementará seguridades tecnológicas basadas en la ISO 27001, que garantizará a la institución la integridad de su información.

1.2.1. Problema que Queremos Resolver

Existen instituciones educativas como institutos y universidades que imparten carreras cortas, de tercer y cuarto nivel autofinanciadas, tales como, la ESPAE-ESPOL, UESS, FIEC, ESPOL, CEC-ESPOL, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, entre otras; donde se realizaron entrevistas a profundidad, dentro de una investigación de mercado obteniendo como resultado los siguientes problemas:

- **Pérdidas de documentación o descoordinación de citas de los prospectos.** Este problema ocasiona la pérdida de interés por parte del estudiante potencial, afectando a las ventas de programas de capacitación de las instituciones académicas.
- **No poseer el suficiente recurso, humano, tecnológico, monetario y know-how para la gestión de marketing.** Es un problema que no les permite a las entidades educativas atender con eficiencia y de manera oportuna a sus estudiantes creando compromiso de la institución académica hacia el estudiante.
- **Carencia de información de los alumnos (ex, actuales y prospectos) actualizada e integrada.** Este problema se origina porque las instituciones educativas poseen su información en sistemas con plataformas diferentes y en muchos casos no está actualizada la misma.
- **Falta de Segmentación de la información de sus estudiantes.** Este problema se origina porque las instituciones educativas no poseen herramientas que les ayude a categorizar a sus alumnos (ex, actuales y prospectos); lo que ocasiona, la utilización incorrecta de recursos al hacer llegar a prospectos documentación de carreras que no son afines a sus necesidades académicas y profesionales, lo que podría repercutir

en el interés de los prospectos de mantenerse informado de carreras que realmente satisfagan sus necesidades.

- **Falta de un medio de comunicación.** Es un problema que no permite a las instituciones educativas retroalimentarse sobre los sentimientos y percepciones que tienen los estudiantes con respecto a la calidad del servicio recibido y a su vez poder evaluar la satisfacción de los mismos.

Considerando la problemática, CRM Educativo brindará una solución tecnológica que permite unificar, administrar y gestionar información y procesos de acuerdo a las estrategias de Ventas, Marketing, y Atención al Cliente de las instituciones educativas de tercer y cuarto nivel autofinanciadas.

El principal servicio que ofrecemos es proveer a las entidades educativas de manera integrada herramientas que les permita manejar más efectiva y eficiente la relación con sus estudiantes, por ejemplo para realizar transacciones como llamadas telefónicas, mensajes escritos y correos electrónicos.

1.2.2. Modelo de Negocio

Con nuestro servicio CRM Educativo se pretende que las instituciones educativas logren tener una relación muy estrecha con sus estudiantes sean estos prospectos, alumnos y ex alumnos, de esta manera se mejorará la calidad de servicio percibida por éstos. Con esta idea se procura crear un ambiente donde permita que la institución académica llegue de una manera más eficiente a sus estudiantes, dando a conocer sus nuevas maestrías, cursos, eventos y otras actividades relevantes.

CRM Educativo ofrecerá una herramienta en la cual, basándose en la estrategia (marketing y/o ventas) definida por nuestro cliente (institución educativa):

- Primero se creará un producto (programas de capacitación, actualización de información, diversas actividades como eventos, actualización de datos, etc.), parametrizado según el alcance que se desee realizar para la gestión de éste.
- Segundo, nuestro cliente suministrará la información de sus estudiantes o en su defecto nuestra empresa podrá ofrecer una base única segmentada de acuerdo al perfil que soliciten las instituciones educativas.
- Tercero, nuestro servicio permitirá definir el canal de comunicación (llamadas telefónicas a través de operadores, enviar mensajes de texto a celulares, enviar correos electrónicos) que será utilizado para la gestión del producto.
- Cuarto, CRM Educativo proporcionará información en línea de la gestión realizada por nuestro personal, permitiendo así monitorear su efectividad, registrar citas, reuniones, etc.
- Finalmente, nuestro servicio proporcionará una interface donde los clientes podrán visualizar vía web, los resultados de las estrategias implementadas por las instituciones educativas a través de nuestro servicio.

CRM Educativo, inicialmente planea introducir este servicio en las instituciones académicas de nivel superior ubicadas en las provincias del Guayas y Pichincha. CRM Educativo ofrecerá a estas instituciones académicas una forma de ejecutar sus estrategias de marketing y ventas a un bajo costo, lo cual, les permitirá tener márgenes más altos de ventas en comparación con las formas tradicionales de implementar un CRM.

El modelo de negocio de CRM Educativo generará una estructura de costo significativamente más baja y más rendimiento de capital que la implementación de CRM tradicionales. Al vender información valiosa de clientes segmentada de acuerdo al perfil

que necesiten, CRM Educativo eliminará los costos asociados de captar clientes potenciales.

CRM Educativo planea generar ingresos de la siguiente forma: **(1)** 35% vendiendo el acceso al servicio mensualmente; **(2)** 63% de los ingresos provendrán de las llamadas telefónicas, SMS o E-mails (correos electrónicos) a sus clientes, realizado través de nuestra herramienta; **(3)** segmentar y vender información relevante de posibles estudiantes significará el 2% de nuestros ingresos (por ejemplo, 200 doctores que no hayan realizado postgrados de gestión hospitalaria afiliados al colegio de médicos); y, **(4)** ingresos adicionales que provendrán de la personalización que nuestros clientes solicitarán, tales como: cambios en la interface, modificación en los reportes, capacitación para su personal, soporte externo, etc.

El Producto / Servicio

2.1. Descripción del Servicio

Nuestro servicio se enfocará en atender todos los requerimientos que demanden las carreras de los institutos y universidades que brinden educación de tercer y cuarto nivel autofinanciadas con la finalidad de mejorar la gestión con la relación de sus estudiantes que les permita lograr su fidelidad. Esto lo haremos ofreciendo un servicio de acceso y uso en línea de nuestro CRM (Customer Relationship Manager) especialmente enfocado en instituciones educativas privadas de nivel superior. En los párrafos siguientes se detalla la estructura del servicio.

Cuando las instituciones educativas soliciten nuestro servicio primero deberán definir la estrategia que desea implementar con nuestra asesoría, la cual, puede incluir:

- 1. Captar nuevos estudiantes.** Se atraen nuevos o ex estudiantes al promover los productos y servicios de la institución educativa. En esta estrategia la institución deberá ingresar información que demuestra que existe algún aspecto diferenciador por el cual los estudiantes opten por sus productos o servicios.
- 2. Mejorar la relación con los estudiantes existente.** Se busca acentuar los lazos de relación entre la institución académica y sus estudiantes. En esta estrategia la institución deberá ingresar información que le permita conocer quién es su estudiante, sus sentimientos, necesidades, inquietudes.
- 3. Retención de los estudiantes.** La retención se enfoca en crear estrategias que le permita a la institución educativa crear la fidelidad de sus estudiantes.

Una vez que la institución educativa establece la estrategia, define el producto que va a promocionar que puede ser:

1. **Programas de capacitación** tales como maestrías, cursos, seminarios, diplomados, carreras.
2. **Actualización de información** de ex y actuales estudiantes.
3. **Diversas actividades** como eventos académicos, información de maestrías, eventos sociales, notificaciones, encuestas, regalos, promociones, etc.

Para la creación del producto, la institución educativa debe ingresar la siguiente información:

1. El nombre del producto.
2. El perfil o requerimiento básico del estudiante a quien va a ser dirigido el producto
3. Las características del producto o servicio.
4. Los requisitos mínimos que demande el producto.

A continuación, la institución educativa deberá suministrarnos la información de sus estudiantes que considere necesaria, de acuerdo a la estrategia y producto que desea implementar con nuestro servicio. Adicionalmente, CRM Educativo estará en la capacidad de proporcionar información de estudiantes debidamente segmentada, en caso que la institución educativa crea necesario adquirirla, el precio de la misma dependerá de la estrategia y/o producto que desea implementar por medio de nuestro servicio; **por ejemplo:** si la estrategia es captar nuevos estudiantes mediante del producto programa de capacitación “Maestría en Gerencia Hospitalaria”, nosotros estaremos en la capacidad de proveer información con el perfil de los estudiantes que la maestría demanda (*Médicos, administradores de empresas, ingenieros sanitarios, salubristas, licenciadas en*

enfermerías y demás profesionales involucrados o interesados en el sector salud: público, privado o de la seguridad social).

El siguiente paso para la institución educativa será establecer o definir los canales de comunicación que considere adecuados para implementar su estrategia y dar a conocer su producto. Nuestro servicio le permitirá escoger entre los siguientes canales de comunicación: **(1)** llamadas telefónicas (convencional y móvil), **(2)** mensajes de texto a celulares y **(3)** correos electrónicos.

Una vez que la institución educativa ha definido la estrategia, el producto y el canal de comunicación CRM Educativo la ejecutará; **por ejemplo:** si la institución educativa desea captar nuevos estudiantes para un programa de capacitación “Maestría en Gerencia Hospitalaria” por medio del canal de comunicación, llamadas telefónicas, con nuestra infraestructura CRM de Call Center contactará a cada uno de los posibles prospectos en base a la información entregada o adquirida por la institución educativa promocionándoles la maestría y registrando el resultado de la gestión.

El usuario de la institución educativa podrá monitorear en línea la gestión realizada por nosotros y analizar su efectividad. También, se podrá registrar otras actividades en líneas como reuniones, registrar información como las preferencias y expectativas de los prospectos, envío de documentos, etc.

Finalmente la institución educativa visualizará los resultados de la gestión de la estrategia; como por ejemplo, un análisis de los contactos establecidos, las oportunidades que existen, control de actividades realizadas, etc.

2.2. Innovación

Los CRM tradicionales están enfocados a los servicios financieros, telecomunicaciones, casas comerciales, industrias, entre otros y muchas veces solo es visto como un Call Center.

Nuestro servicio CRM estará enfocado específicamente en instituciones educativas, haciendo énfasis en brindar una herramienta basada en estrategia CRM, que guíen a nuestros clientes a una ejecución efectiva de la misma. Parte de nuestra innovación involucra lo siguiente:

- Reducir los tiempos de implementación considerablemente ya que la etapa de análisis de este segmento la tenemos incorporada en toda nuestra herramienta por lo que en la implantación solo sería necesario parametrizar aspectos particulares de la institución educativa. Por ejemplo nuestra herramienta tendrá incorporada la facilidad de que el personal de las entidades educativas puedan registrar sus nuevos productos, permitiéndoles definir perfiles específicos para cada uno de ellos, ya sea este una nueva maestría, seminario, charla, etc.
- Ofrecer a las instituciones educativas un activo intangible como es la información segmentada de posibles prospectos en donde se encuentren perfectamente identificado sus necesidades y preferencias académicas.
- El desarrollo e innovación en la parte de tecnología orientado a las necesidades de las instituciones educativas.

2.3. Problema que Resuelve

Los principales problema que resuelve nuestro servicio en las instituciones educativas de nivel superior son:

- **Pérdidas de documentación o descoordinación de citas de los prospectos.**

Ocasiona, que al estudiante no se la provea la información necesaria con respecto a su interés académico oportunamente, que en muchas ocasiones llega a producir la pérdida de interés por parte del estudiante potencial, afectando directamente en la rentabilidad al limitar el ingreso de dichos prospectos.

- **Falta de recursos (humano, tecnológicos, monetarios y know-how) para la gestión de marketing y ventas.** Ocasiona que los requerimientos y necesidades de los alumnos no sean atendidos eficientemente, es decir, de manera oportuna y haciéndoles sentir que son importantes, lo que en algunos casos pueden ocasionar la pérdida de ventas por no tener las herramientas necesarias para gestionar las estrategias definidas por las instituciones para llegar mejor a sus prospectos, este problema se lo puede medir mediante el número de estudiantes registrados para una carrera específica.

- **Carencia de bases de datos confiable en donde se encuentre la información de los alumnos (ex, actuales y prospectos) integrada y actualizada.** Basándonos en entrevistas a profundidad se identifiqué que este inconveniente se origina porque las instituciones educativas poseen su información en sistemas con plataformas diferentes. También se identifiqué que los datos principales de los alumnos (ex, actuales y prospectos) como son dirección, teléfono, correo electrónico, etc., no se encuentran actualizados y en otros casos no poseen una base de datos que les ayude a una gestión de mercadeo, lo que en muchos casos representa un problema para

una entidad educativa al no poseer o no contar con la información necesaria para llegar a su mercado.

- **Falta de segmentación de la información.** De las entrevista a profundidad se identifico que la mayoría de las instituciones educativas ofertan sus carreras sin tener segmentada la información de sus alumnos (ex, actuales y prospectos) lo que ocasiona, la utilización incorrecta de recursos al hacer llegar a prospectos documentación de carreras que no son afines a sus necesidades académicas y profesionales, lo que podría repercutir en el interés de los prospectos de mantenerse informado de carreras que realmente satisfagan sus necesidades.
- **Falta de un medio de comunicación específico.** La falta de un medio de comunicación en donde los estudiantes puedan expresar sus sentimientos y percepciones con respecto a la calidad del servicio otorgado por las instituciones educativas y a su vez poder evaluar la satisfacción de los mismos.

2.4. Propuesta de Valor

Beneficios

- Reducir costos de inversión, el valor aproximado de la inversión es de 45.000 dólares americanos, que fue detallado de una entrevista realizada a Ernesto Fernández y Virna Rosi directivos de American Call Center, publicada por diario El Universo del 3 de Octubre del 2007, éste costo sería reducido completamente contratando nuestro servicio.
- Aumentar la eficiencia y optimización del servicio brindado a los estudiantes.
- Reducir de tiempo en la implementación de la herramienta CRM, es decir, se reduce a dos semanas.

- De acuerdo a fuentes secundarias¹ las empresas que han aplicado la metodología CRM, en las instituciones educativas producirían los siguientes beneficios:
 - Mejorar la retención de los estudiantes en un 10%.
 - Mejorar la satisfacción de los alumnos en un 20%
 - Acortar aproximadamente una semana el ciclo de ventas de las carreras ofertadas.
 - Aumentar en un 5% el monto promedio de los potenciales prospectos.
 - Elevar en un 20% los ingresos por gestión de la venta de las carreras ofertadas.
 - Incursionar en nuevos mercados, aumentando en 20% los ingresos.
 - Mejorar la calidad de información en un 50%.
 - Mejorar la adecuación de sus carreras de acuerdo a las necesidades académicas y profesionales demandadas por los prospectos.
 - Usar eficientemente sus recursos y esfuerzos.
 - Identificar oportunidades de mercado
 - Anticiparse a la competencia

Costos

- Desconfianza de entregar información a un tercero, debido al temor que tienen los representantes de las instituciones educativas por el uso indebido de información de sus clientes, ventas, planes de mercadeo y otros activos intangibles. Para disminuir este costo nuestra empresa utilizará un contrato legal en el cual se definan cláusulas específicas que la información estará salvaguardada y en caso de incumplirla las instituciones educativas podrán ejecutar una causa civil y/o penal.

¹ Fuente secundaria: Gartner, "Calculating Potential CRM Benefits"

- Disponibilidad del Servicio, ya que al estar los datos ubicados en nuestros servidores, problemas de conectividad paralizarían nuestros servicios. Para combatir este costo garantizaremos a nuestros clientes el acceso a la información y a los recursos relacionados cuando lo requieran. Esto se asegurará a través de redundancia de equipos de computación, respaldo y recuperación de la información entregada.

Nuestro servicio CRM educativo resolverá totalmente los problemas que las entidades educativas poseen actualmente en la relación con los estudiantes.

Actualmente no se ha tomado en cuenta este segmento, ya que no se lo ve muy atractivo por el poco volumen de entidades educativas y las mismas no han sentido la necesidad de implementar la metodología CRM.

2.5. Estado de Desarrollo

Nuestro servicio CRM Educativo se encuentra en un estado de desarrollo inicial; debido a que, no existe implementado en el mercado ecuatoriano otro servicio con el mismo concepto. Lo que representará para nosotros una ventaja sobre nuestros futuros competidores.

En lo que respecta al uso de un CRM como herramienta y metodología, existen implementaciones ya realizadas en empresas comerciales y escasamente en instituciones educativas.

Dentro de las instituciones educativas que tienen implementado CRM como estrategia de negocio, citamos a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil que ha tenido un gran éxito en los resultados obtenidos. La universidad cuenta con un departamento de Marketing que se encarga de realizar todo el manejo del mercadeo y pre

venta de las carreras y cursos de todas sus facultades teniendo implementado: Call Center, mensajería, islas en centro comerciales, mailing, entre otras actividades con ayuda de una herramienta tecnológica.

Luego de realizar una entrevista a profundidad (Ver Apéndice D – Entrevistas a Profundidad) con la Lcda. Maria Noboa V. quién se desempeña como Jefa de Comercialización de Servicios Educativos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil nos indicó que incrementó en un 70% los asistentes a los eventos que ellos realizan para captar prospectos desde la implementación de la estrategia CRM. Teniendo como resultado un incremento global del 2% de estudiantes de las carreras de pre-grado; y, en las carreras de post grado los prospectos potenciales se registraban el 100% de los contactados.

Los pasos necesarios para la puesta en marcha de nuestro servicio son los siguientes:

1. Capacitación previa a cada uno de los integrantes de la empresa sobre la estrategia CRM, estableciendo procedimientos estándares que se utilizaran para la implementación de nuestro servicio en cada uno de los clientes, es muy importante tener claro de que el CRM no es solo una herramienta sino una estrategia que se apoya con herramientas tecnológicas para su logro.
2. Contrato de personal especializado que tenga experiencia en el desarrollo e implementación de proyecto basado en estrategia CRM.
3. Contrato de personal con experiencia interactuando con el manejo de herramientas de CRM.
4. Adquisición de servidores de comunicación, servidores de base de datos, servidores de software.

5. Adquisición de Software y Licencias de CRM, SO para servidores y PC's, Motor de Base de Datos.
6. Alquiler lugar físico para nuestras instalaciones.
7. Contratación de servicios: Internet Banda Ancha, Líneas Telefónicas digitales(E1), y Mensajería de Texto.
8. Adquisición de PC's para el personal operativo y administrativo.
9. En lo que respecta a la parte legal de la compañía se realizara los trámites necesarios para poner en marcha la venta del servicio.
10. Realizar una campaña de marketing para dar a conocer nuestro servicio.

Para la adquisición y alquiler de la infraestructura tecnológica y servicios nos encontramos contactando a los posibles proveedores potenciales que nos permitirá a poner en marcha nuestro servicio.

El tiempo aproximado para tener listo al personal, la infraestructura tecnológica y física será de aproximadamente de 6 a 9 meses, donde se incluye capacitación, adquisición de equipos/servicios y legalización de la empresa.

Entorno y Competencia

No existen aspectos regulatorios o legales que represente barreras de entrada.

Actualmente en Ecuador existen empresas que prestan servicios de Call Center, envío de SMS y correos electrónicos masivos.

Pero no existe una empresa que su modelo de negocio esté especialmente diseñado para satisfacer las necesidades de las instituciones educativas de nivel superior, implementando estrategias basadas en la metodología CRM que les permitirá a las instituciones educativas ganar nuevos estudiantes y retener a los ya existentes.

3.1. La Industria

La industria en la que estará inmerso este negocio se enmarca en el de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), con un enfoque en el sector Educativo.

La industria TIC tuvo una inversión en América Latina en el 2007 y 2008 de **170,649 y 199,001 millones de dólares respectivamente**; mientras que en Ecuador la inversión en el 2007 y 2008 fue de **2,723 y 3,010 millones de dólares respectivamente**.

Según el último informe elaborado por Economist Intelligence Unit del Índice de Competitividad de la industria TI 2009, que valora y compara el ambiente de la industria en 66 países con un puntaje máximo de 100 puntos, Ecuador alcanzó un puntaje de 22.7 que lo ubica en el 60° lugar a nivel mundial como se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1

Índice de Competitividad de la Industria TI

País	Puntaje	Clasificación	
		2009	2008
Chile	46,1	27	30
Brasil	36,6	40	43
Argentina	35,5	41	46
México	32,0	48	44
Colombia	28,4	52	52
Perú	26,0	55	55
Venezuela	24,4	57	51
Ecuador	22,7	60	56

La inestabilidad política de Ecuador ha generado una falta de continuidad en los planes nacionales de desarrollo para la industria de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Sin embargo, ha habido varios avances e iniciativas positivas en el país como la reducción del costo de acceso a Internet y la incorporación del derecho al acceso a las TIC en la nueva Constitución, son señales de progreso.

Acceso físico a la tecnología. La tasa de acceso a las TIC en Ecuador es una de las más bajas de la región. Según el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), en agosto de 2008, el país tenía una **penetración de telefonía fija de 13,39%**. Por otra parte, el porcentaje de abonados de **telefonía móvil era de 78,64%**. Este fenómeno se repite en numerosos países de la región, donde la telefonía celular responde a las necesidades que no cubrían las escasas líneas de teléfono fijo. Por otro lado, según la misma fuente, **el acceso a Internet tiene una penetración de solo 2,2%**, mientras que la de la banda ancha es de apenas 0,7%, una de las más bajas de América del Sur.

Asequibilidad de la tecnología. En noviembre de 2007, Telefónica International Wholesale Services (TIWS) conectó a Ecuador a través del cable SAM1, con una inversión de alrededor de USD 40 millones. Rafael Arranz, vicepresidente de TIWS, declaró que el costo de acceso a Internet se reduciría entre 30% y 40%, y llamó a otros proveedores importantes de servicios a “hacer su parte” para reducir los costos.

La tendencia regional y global ha sido la reducción del costo unitario del acceso a internet. Eso significa que el costo de cada kilobit por segundo (Kbps) bajará de manera inevitable. El costo de acceso básico en Ecuador es de **entre USD 15 y USD 30, con velocidades de entre 256 y 600 Kbps**. Esto no difiere demasiado del promedio regional de USD 20, con velocidades de entre 300 y 600 Kbps.

Marco legal y regulatorio. La nueva Constitución del Ecuador que fue aprobada por referéndum popular en septiembre del 2008 en su artículo 347 #8, incluye la responsabilidad del Estado de incorporar las TIC a la educación. Vale la pena notar que el uso de las TIC en la educación ha sido elevado al grado de principio constitucional. La implementación de este principio no parece estar lejos de concretarse. El Plan Nacional de Conectividad 2008-2010, presentado en agosto, se propone **invertir USD 78 millones para las escuelas y otras instituciones educativas en los próximos dos años**.

3.2. Principales Competidores

A pesar de que no existe una empresa que cubra la totalidad de servicios que ofrecerá CRM Educativo a las instituciones educativas de nivel superior, tenemos competidores directos e indirectos en las diferentes ramas de servicios del negocio.

A continuación detallamos en la Tabla 3.2 los competidores directos e indirectos de nuestro negocio.

Tabla 3.2

Competidores Directos e Indirectos

No.	Directos	Indirectos
1	American Call Center	Romansel S.A. Guayaquil - Ecuador
2	Oracle Siebel CRM Guayaquil - Ecuador	Mind Andina SalesLogic – Bogota – Colombia
3	Microsoft Dynamics CRM Guayaquil – Ecuador	Creative Works – Quito – Ecuador
4	Estudiantes de PRE-GRADO de facultades de tecnología	Cyberia Projects - Quito – Ecuador

A continuación se describe el servicio ofrecido por cada uno de nuestros competidores:

3.2.1. Competidores Directos

American Call Center. American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios con oficinas en España, Estados Unidos, Panamá y Ecuador con la capacidad para conectarse con todo el mundo a través de una red propia de telecomunicaciones.

America Call Center cuenta con varios servicios, entre los más importante tenemos: puesta en marcha de Call Center, diseño e implementación IVR-CRM-IP y venta / alquiler de soluciones tecnológicas lo que hace que sea nuestro competidor directo, representando una amenaza como producto sustituto.

Oracle Siebel CRM. Siebel CRM On Demand ofrece potentes herramientas que ayudan a cerrar más tratos en menos tiempo. Siebel CRM On Demand proporciona una imagen completa de cada oportunidad, lo que facilita a los profesionales de las ventas la valoración inmediata del estado de los tratos y la rápida aplicación de estrategias focalizadas para cerrarlos. Siebel CRM On Demand hace que los responsables de ventas también disfruten de flexibilidad para crear múltiples procesos de ventas orientados a distintos segmentos sin prescindir de un ciclo de ventas unificado. Siebel CRM On Demand permite gestionar las actividades de forma fácil y rápida, crear listas de tareas pendientes, programar actividades y citas, y supervisar las prioridades y las fechas límite.

Siebel CRM On Demand es también la única solución de CRM alojado que ofrece potentes herramientas de análisis de ventas para comparar ciclos de ventas medios, índices de cierres de ventas, tamaños de transacción y otros parámetros clave del rendimiento. Para maximizar la productividad de los profesionales de ventas y marketing que no están siempre en la oficina.

Siebel CRM va más allá de las ventas básicas, la comercialización, y la automatización del servicio para ofrecer un amplio rango de características que abordan las necesidades exclusivas de su empresa. La suite de aplicaciones Oracle Siebel Customer Relationship Management dispone, entre otras, de soluciones para:

- Gestión de Ventas
- Gestión de Marketing
- Integración de datos de clientes
- Contact Center y Servicios
- Infraestructura de Call Center
- Autoservicio y facturación electrónica

- Gestión de productos y precios
- Gestión de ofertas y pedidos
- Gestión de relaciones con partners/distribuidores

Siebel CRM On Demand permite incorporar en la aplicación las prácticas y procesos de ventas recomendados. El instructor de procesos de ventas puede configurarse para orientar a los profesionales en la vía más efectiva para cerrar tratos en cualquier punto del proceso. En cada fase de ventas, la aplicación presenta la información más relevante, puede recopilar los datos críticos sobre oportunidades o incluso crear automáticamente tareas para cualquier miembro del equipo encargado de gestionar las oportunidades. La incorporación en la aplicación de las prácticas recomendadas de la empresa genera mayores índices de cierres de ventas y acorta los ciclos de ventas y la curva de aprendizaje de los nuevos profesionales.

Siebel CRM On Demand, representa una amenaza como un producto sustituto al poder adaptarse como herramienta CRM a los requerimientos del mercado al que estamos dirigidos.

Microsoft Dynamics CRM. Es una Herramienta diseñado para pequeñas y, medianas empresas, y departamentos y divisiones de grandes organizaciones, Microsoft Dynamics CRM permite a las organizaciones aprovechar los beneficios de tecnologías innovadoras, dimensionadas a la medida de sus posibilidades.

Microsoft Dynamics CRM brinda una solución empresarial perfecta ya que ha sido diseñada para dar respuesta a los tres retos fundamentales de cualquier iniciativa CRM: la adopción por parte del usuario, la adaptación al negocio y el coste total de propiedad.

Asimismo, Microsoft Dynamics CRM es una solución fácil de usar, que facilita la integración y el mantenimiento de una forma eficiente y razonable, ya que le ofrece una suite completa de marketing, ventas y servicio al cliente, todo ello con una experiencia de usuario familiar, puesto que se basa en Microsoft Office y Microsoft Office Outlook.

Por todo lo detallado, Microsoft Dynamics representa una amenaza como producto sustituto, también porque se encuentra posicionado en el mercado.

3.2.2. Competidores Indirectos

Mind Andina SalesLogic. Es una empresa basada en Bogotá, Colombia, dedicada a la implementación de **Proyectos en CRM, SFA, ERP, Planeación de la Demanda y Programación de la Producción**. Están presentes en el mercado Latinoamericano desde 1992, con más de 120 proyectos implementados. Desarrollan proyectos para nuestros clientes con el principal objetivo de ayudarlos en la mejora de sus procesos de negocios y en la búsqueda de mayor productividad.

Ellos representan un competidor indirecto, ya que pueden ofrecer el desarrollo de una aplicación que se adapte a las necesidades del sector educativo, pero el tiempo de implementación sería mayor al que nosotros ofrecemos.

Creative Works. Creative Works brinda soluciones de tecnología informática y desarrollo de software. Nuestros principales servicios incluyen: diseño y desarrollo de software y aplicaciones web, e-learning, e-marketing y consultoría. Exportan servicios de desarrollo a Estados Unidos desde el año 2008.

Cuentan con diez años de experiencia en el campo de diseño y desarrollo de aplicaciones web. La experiencia de su personal técnico y administrativo, los califica para ofertar servicios cumpliendo con altos estándares de calidad y profesionalismo, emplean

tecnología de punta, convirtiéndolo en un competidor indirecto al poder desarrollar una herramienta con las características que el mercado educativo lo requiera.

Cyberia Projects. Cyberia Projects es una empresa líder en desarrollo de Software, sitios web, portales empresariales, sistemas on line, soluciones de comercio electrónico, entre otros productos.

Cyberia Projects ofrece soluciones que abarcan diversas aplicaciones tecnológicas como el diseño de sitios web, desarrollo de sistemas de información a través de Internet, posicionamiento en buscadores como google, sistemas de comercio electrónico (compras en línea, atención al cliente, catálogos virtuales, reservaciones), sistemas de seguimiento de la relación con el cliente (CRM), intranets, hosting, reservación y compra de dominios, mantenimiento y actualización de páginas web, auditoría web, entre otros.

Luego de haber listado y clasificado nuestros competidores podemos identificar nuestro principal competidor quien es American Call Center con sus centros ubicados en Guayaquil y Quito equipados con más de 400 estaciones operativas, talento humano altamente capacitado que sobrepasan los 1000 colaboradores y tecnología de última generación, han hecho de American Call Center el centro de contacto líder en la industria y el más grande del Ecuador.

3.3. Análisis de Nuestros Principales Competidores

En la Tabla C1 se muestra el análisis de nuestros principales competidores.

3.4. Posibles Nuevos Entrantes y la Amenaza que Representan

Los nuevos entrantes podrían ser las empresas dedicadas a ofrecer el servicio de Call Center (líneas especializadas de atención); al tratar de diversificar su negocio, ya que en el concepto del CRM ésta es una de las herramientas para aplicar la metodología. Por otro lado existen empresas tales como Microsoft y Oracle que a través de sus productos Dynamics y Oracle Siebel respectivamente ofrecen al consumidor final una herramienta que aplica la metodología CRM, éstas podrían crear filiales en nuestro país, capacitar a un grupo de personas y empezar a captar clientes para que el negocio empiece a funcionar.

La amenaza que representan estos dos grupos es fuerte desde el punto de vista de que ellos tienen el conocimiento necesario y la solidez financiera al tratarse de empresas multinacionales de gran renombre, es decir ellos cuentan con un recurso humano y económico con la capacidad de poder competir en un tiempo determinado.

Basados en una entrevista realizada a ejecutivos de America Call Center, nos indicaron que para ellos la principal barrera de entrada es el mercado, porque el sector educativo es muy exigente y no lo ven de gran magnitud, lo que para nosotros representa una oportunidad, al no estar explotado éste mercado y basados en nuestra investigación poder notar que sí existe un mercado potencial.

Otro nuevo entrante son los estudiantes que egresen de las facultades de tecnología, la amenaza que representan es alta ya que las instituciones educativas pueden obtener el producto que se apegue a sus necesidades sin ningún costo monetario.

3.5. Poder de los Proveedores y de los Clientes

Poder de los proveedores. El poder de los proveedores es relativamente bajo, ya que las herramientas de software necesarias para la implementación del plan de negocio están disponibles en el mercado en cualquier momento.

Poder de los clientes. El poder de los clientes también es relativamente bajo, ya que ellos están ávidos de herramientas y servicios que faciliten la administración de su giro de negocio a bajo costo (tiempo, dinero).

3.6. Barreras de Entrada al Mercado

A continuación se detalla las principales barreras encontradas en nuestro mercado (Instituciones Educativas) y las tácticas que implementaremos para poder llegar a ellos y posicionarnos, con nuestro servicio:

- La principal barrera está relacionada con nuestra cultura latinoamericana, en cuanto a que normalmente sentimos aversión a la tecnología y la disposición a entregar información “Confidencial” para que sea administrada por un tercero.
- Bajo presupuesto disponible.
- Desconocimiento del tema, ya que relacionan la metodología CRM con una solución tema tecnológica (Software) cuando realmente se trata de considerar al CRM como una filosofía y estrategia de negocio.

Análisis de Mercado

4.1. Mercado Potencial

El mercado potencial de nuestro servicio CRM Educativo estará constituido por **71 universidades y escuelas politécnicas a nivel nacional** en las cuales existen 513 facultades que realizan ofertas académicas de pregrado y postgrado. En el 2007, hubo una oferta académica de **2,242 carreras de nivel de pregrado y 474 programas de postgrado** de 28 universidades y escuelas politécnicas públicas y 9 universidades particulares. De estas instituciones de educación superior su población estudiantil **ha incrementado en el 2007 en un 51.88%**, en su conjunto, en relación con la población del 2001. En cuanto a la distribución de la población por género, el femenino tiene una participación del 54.4% en relación con el total de matriculados; mientras que el género masculino tiene una participación del 45.6%.²

4.2. Mercado Objetivo

Nuestro **mercado objetivo** estará constituido por **39 universidades y escuelas politécnicas** que realizan ofertas académicas de pregrado y postgrado pertenecientes a las provincias del Guayas y Pichincha. De las cuales **24 universidades son particulares autofinanciadas** en las que existen 114 facultades de pregrado y 16 facultades de postgrado; **4 son particulares cofinanciada** constituidas por 46 facultades de pregrado y 8

² De acuerdo al Suplemento Institucional del CONESUP con fecha 31 de octubre del 2008, que realizó una actualización de la información de variables académicas y de datos de la población universitaria y académica.

facultades de postrado; y, **11 son públicas** teniendo nuestro servicio como objetivo a sus programas de postgrados constituidos por 44 facultades.³

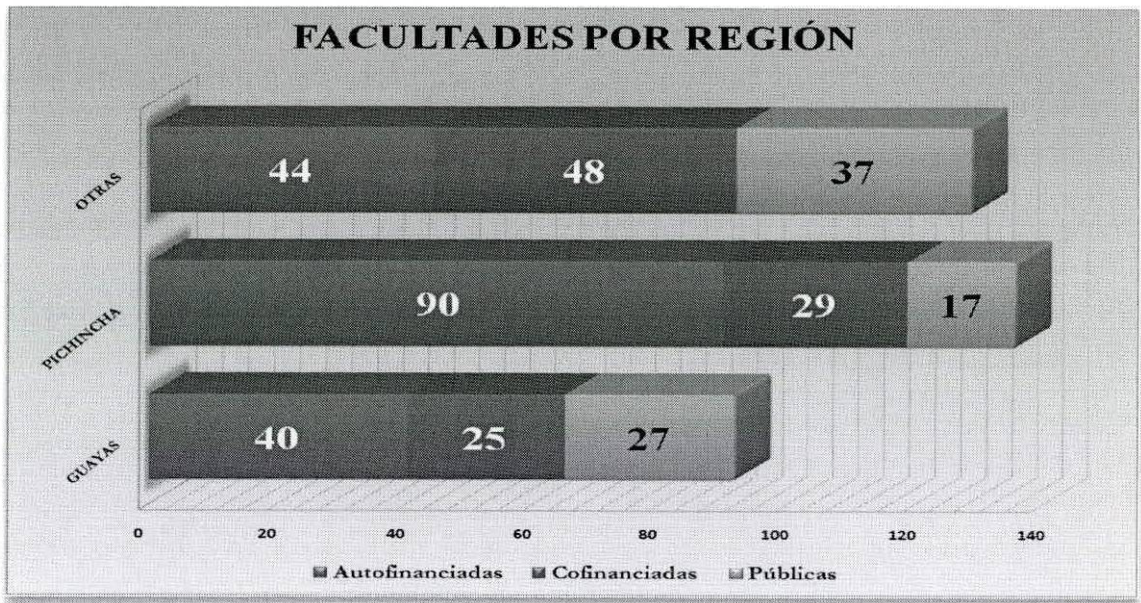


Imagen 4-1. Facultades autofinanciadas, cofinanciadas y públicas por región

Cabe recalcar que nuestro servicio va dirigido a proporcionar una herramienta que permitirá gestionar la relación de los estudiantes de cada una de las **1,368 carreras en promedio** que ofrecen las 228 facultades de las 39 universidades y escuelas politécnicas de las provincias del Guayas y Pichincha.

En promedio cada facultad ofrece 6 carreras de pregrado y postgrado. Por ejemplo la facultad de Dirección de Postgrado de la Universidad de Guayaquil ofrece las siguientes carreras: Biotecnología, Microbiología, Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Vivienda Saludable, Microbiología y Riesgos Financieros.

La ESPAE de la Escuela Superior Politécnica del Litoral ofrece las siguientes carreras: Maestría en Administración de Empresas Part Time, Maestría en Administración

³ Información obtenida del sitio web del CONESUP (<http://www.conesup.net/>)

de Empresas Executive, Maestría en Tributación, Maestría en Gerencia Hospitalaria, Maestría en Gestión de Proyectos y MBA. Ejecutivo de UQAM.

4.3. Segmento Objetivo

Del estudio de mercado realizado se identificó que el 40% contraría un servicio externo que les permita aplicar sus estrategias de ventas y marketing, por lo cual, se decidió aplicar un criterio conservador para definir nuestro segmento objetivo. (Ver apéndice E – Resultados de la Investigación de Mercado).

Una vez realizadas las proyecciones financieras de nuestro plan de negocios bajo un criterio conservador se concluyó que nuestro segmento objetivo estaría conformado por el 11% de nuestro mercado objetivo, es decir, nosotros deberíamos gestionar mensualmente las estrategias de marketing y ventas de 156 carreras promedios de 26 facultades de nuestro mercado objetivo como se muestra en la Imagen 4-2.



Imagen 4-2. Segmento objetivo

4.4. Estrategia General de Mercado

4.4.1. Objetivos del Marketing

Posicionarse en el segmento de mercado objetivo como pioneros en brindar un servicio que le permitirá ejecutar su estrategia de marketing en sus procesos de captación y retención de estudiantes. Así como también asegurarles a nuestros clientes la confidencialidad de su información y obtención de resultados a corto plazo, al contar con un staff de profesionales de vasta experiencia, preparación en el sector educativo, en la aplicación de estrategias basadas en la metodología CRM, altamente capacitados y éticos. Se ha escogido esta estrategia de posicionamiento ya que según nuestra investigación de mercado, los representantes de las instituciones educativas de nivel superior valoran principalmente la seguridad y confidencialidad de su activo más importante (información de estudiantes), siendo éste su principal criterio de decisión para contratar nuestro servicio (Ver Apéndice E - Resultados de la Investigación de Mercado).

4.4.2. Estrategia y Política de Precios

CRM Educativo cobrará los precios de sus servicios definidos por debajo del mercado según investigaciones realizadas (ver Apéndice G) de la siguiente manera:

- Licencias prepagadas mensualmente.
- Liquidación de minutos, sms, e-mail y base de datos de estudiantes al final de cada mes.

4.4.3. Canales de Distribución

La cadena de entrega de servicios será de la siguiente forma:

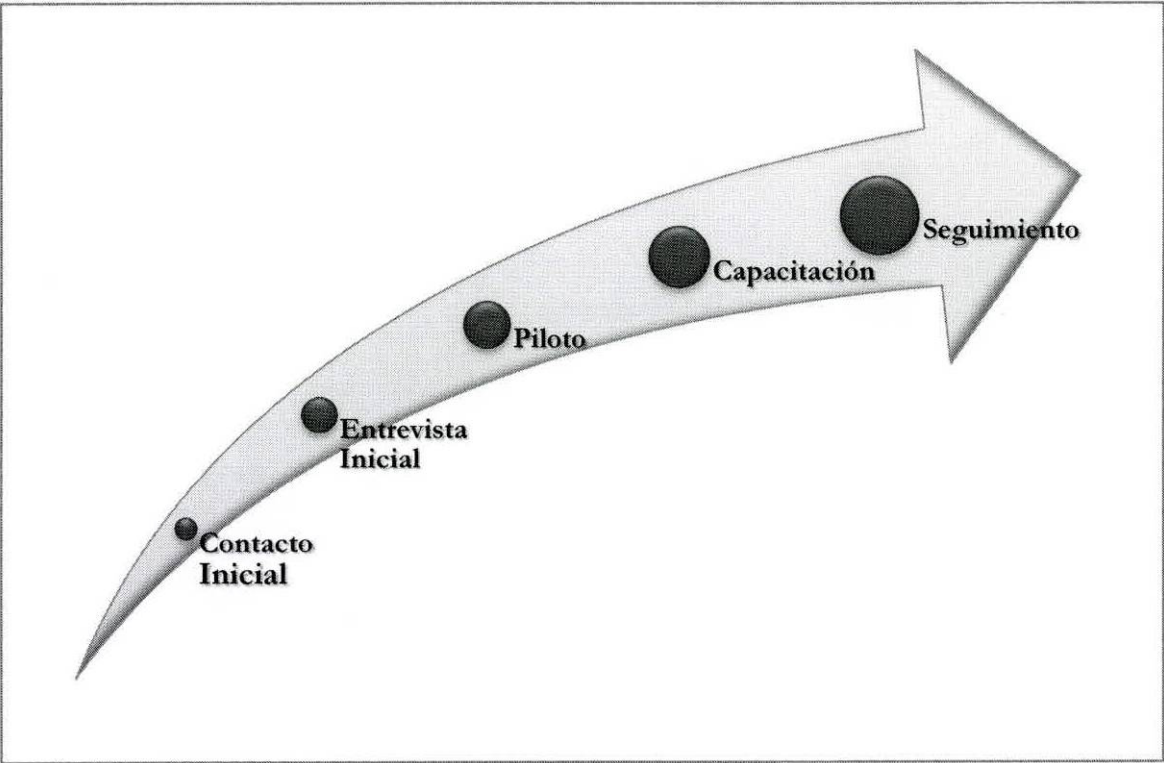


Imagen 4-3. Cadena de entrega de servicios

A continuación se describe brevemente el proceso general de entrega de servicios al cliente:

Contacto inicial con clientes. En una primera etapa, el personal de ventas contacta (el contacto puede ser electrónico, telefónico o personal) a los clientes potenciales para ofrecerles las distintas líneas de servicio de la empresa. CRM Educativo contará con una base de datos de las facultades de las diferentes universidades y escuelas politécnicas de las provincias del Guayas y Pichincha, cuya adquisición se gestionará a través del CONESUP.

En esta primera fase se informará al cliente de los principales beneficios y características de líneas de servicios con el fin de motivarlos a contratarnos.

Entrevista inicial. En esta fase visitaremos al cliente en sus instalaciones para informarle de nuestro servicio. En este caso, uno de nuestros ejecutivos entrevistará al cliente y le informa acerca de beneficios, objetivos, contenidos, precios y duración de capacitación e implementación de nuestra herramienta.

En esta entrevista se hará especial énfasis que no es necesario que el cliente proporcione la base de datos de sus estudiantes para ejecutar sus estrategias de marketing, nosotros estaremos en la capacidad de ofrecerles una base de datos promocional.

El objetivo es lograr el cierre de ventas o que por lo menos el cliente pruebe nuestro servicio.

Implementación de piloto. Si en la fase anterior no se logra realizar el cierre de ventas, al iniciar nuestra empresa sus operaciones se ofrecerá un piloto de nuestro servicio que tendrá una duración de 1 semana. Éste piloto se ofrecerá hasta tener una cartera de clientes que nos permita a cubrir los costos operativos de la empresa.

El objetivo del piloto es ganarnos la confianza de nuestro cliente, demostrando el profesionalismo con el que se maneja la información y los resultados obtenidos al implementar sus estrategias de marketing por medio de nuestro servicio. Una vez concluido el piloto se cerrará la venta de nuestro servicio.

Capacitación e Implementación. Consiste en el entrenamiento y asesoría al cliente, y, ejecución de su estrategia de marketing.

Seguimiento. CRM Educativo se enfocará en brindar un servicio de atención post venta. Se mantendrá un contacto permanente con el cliente para monitorear:

- Nivel de efectividad del servicio. (Determinar si el cliente consiguió los resultados esperados de acuerdo a su estrategia de marketing).
- Grado de seguridad experimentado por cliente al ejecutar su estrategia de marketing mediante nuestro servicio.
- Nivel de satisfacción del cliente.

4.4.4. Política de Servicios

La política de servicios se sustentará en los siguientes valores organizacionales:

- **Confianza.-** Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones más duraderas.
- **Innovación.-** Ofrecer al cliente soluciones globales que integren la tecnología y los procesos necesarios para transformar los diferentes programas de servicio en un objetivo único centrado en el cliente.
- **Mejora Continua.-** La mejor forma de implementar estrategias de CRM es mediante el aprendizaje continuo. Evaluar de forma permanente los objetivos que nuestra empresa quiere alcanzar gracias a nuestra nueva estrategia. Observar los movimientos de nuestra competencia y recordar que el cliente y su satisfacción es nuestro objetivo principal.
- **Confidencialidad.-** Ofrecer al cliente confidencialidad y seguridad de que su información no será alterada, manipulada, modificada o visualizada por un tercero es de vital importancia para nuestra empresa, para lo cual, nuestro servicio utilizará el estándar “**ISO /IEC 27005 - GESTIÓN DE RIESGO DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**”, que garantizará a el cliente la integridad de su información.

Se han identificado tres procesos claves de servicios:

1. Atención preventa.
2. Servicio de capacitación.
3. Servicio de post venta.

Atención preventa. Consiste en brindar al cliente toda la información necesaria acerca de nuestro servicio. El servicio de preventa comienza con el contacto personal de uno de nuestros ejecutivos con el representante de la institución educativa con el afán de motivarlo a contratarnos y culmina cuando el cliente se acerca o se pone en contacto con el ejecutivo que lo atendió para contratar nuestro servicio.

El personal practicará los siguientes valores en el servicio de preventa:

- **Cordialidad.-** El personal resolverá con amabilidad y cortesía todas las inquietudes y requerimientos de información que el cliente solicite. Se entrenará al personal para que siempre atienda al cliente con empatía.
- **Relevancia.-** Se entrenará al personal para que entregue información pertinente y actualizada al cliente acerca de las características y beneficios del servicio de capacitación. En el contacto telefónico con el cliente, dada las restricciones de tiempo, el personal de ventas se enfocará en citar los beneficios y características esenciales de los servicios de la empresa.
- **Paciencia.-** Se inculcará en el personal tener paciencia, tolerancia y predisposición para resolver las inquietudes del cliente respecto a las características de los servicios.

Servicio de capacitación. El personal de CRM Educativo se esmerará en practicar los siguientes valores durante la capacitación:

- **Puntualidad.-** El personal de capacitación respetará estrictamente las horas de inicio y finalización de la inducción a nuestra herramienta.
- **Responsabilidad.-** El personal de capacitación pondrá todo su esfuerzo, capacidades y predisposición para que el cliente (institución educativa) mejore sus habilidades orientadas a fortalecer las relaciones con sus estudiantes.
- **Calidad.-** El personal de capacitación estará conformado por profesionales altamente calificados y con experiencia en la implementación y ejecución de estrategias de marketing basadas en CRM. El servicio de capacitación se caracterizará por la confiabilidad y por estar a la vanguardia de las últimas estrategias en la Relación Directa con los Clientes y la evolución de la tecnología que facilita la aplicación de las estrategias de Marketing.

Servicio de post-venta. Consiste en la fase de seguimiento, el ejecutivo de ventas y el coordinador de operaciones mantendrán contacto permanente vía correo electrónico, telefónico y personal con los representantes de las instituciones educativas.

Se aplicará los siguientes valores en el servicio de post venta:

- **Responsabilidad.-** El ejecutivo de venta mantendrá un contacto cercano con el cliente de tal forma que éste sienta que CRM Educativo realmente se preocupa del éxito del cliente en la ejecución de sus estrategias de marketing. Adicionalmente, a través del servicio de post venta se le transmitirá al cliente la idea de que CRM Educativo está verdaderamente interesado en cumplir su principal propuesta de valor: “retener y rentabilizar su activo más importante (estudiantes)”

- **Empatía.-** El personal de CRM Educativo estará en la capacidad de dar respuestas a los estados de ánimo del cliente que en algún momento podrían ser negativos si es que él percibe que la implementación de su estrategia de marketing no fue efectiva para conseguir retener y rentabilizar su activo más importante (estudiantes).

4.4.5. Comunicación

Público objetivo. La estrategia de comunicación estará dirigida a los representantes de las universidades y escuelas politécnicas que ofrecen carreras y programas de pregrado y postgrado.

Objetivos de comunicación. El objetivo inicial del proceso de comunicación en el primer año será crear conciencia en el cliente potencial acerca de la importancia de utilizar una herramienta basada en la metodología CRM, que le permita mejorar la gestión de la relación con sus estudiantes para retenerlos obteniendo como resultado la fidelidad de los mismos, y, consecuentemente mejorar la rentabilidad de sus instituciones.

A partir del segundo año de operaciones en adelante, el objetivo general será despertar interés real y preferencia en el mercado objetivo por nuestras líneas de servicios.

Los objetivos específicos de la campaña de comunicación serán:

- Dar a conocer a CRM Educativo como una empresa de servicio especializada en el sector educativo de nivel superior. Que basa su servicio sobre tecnología de información y aplicación de la metodología CRM.
- Posicionar a CRM Educativo como la empresa líder y pionera en ofrecer una herramienta tecnológica basada en la metodología CRM que le permitirá al cliente

desarrollar sus estrategias de marketing para retener y rentabilizar su activo más importante (estudiantes).

- Ofrecer una alternativa a las instituciones educativas de nivel superior de implementar sus estrategias de marketing. Sin la necesidad de comprar nuestro software para darle soporte a la metodología CRM, así como también, no invertir altos costos en contratar personal capacitado, adquisición de equipos tecnológicos y adecuación de infraestructura física, que se incurren al implementar el tipo de servicio que nosotros vamos a ofrecer.
- Dar a conocer que nuestro modelo de negocio le permitirá al cliente pagar lo que realmente utiliza, licenciando el uso de nuestros servicios, de acuerdo, a sus estrategias de marketing que desea ejecutar con nuestra herramienta.
- Informar que la meta principal de un CRM no se enfoca necesariamente en reducir los costos del negocio. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, y permitirá a las instituciones educativas proporcionar un servicio superior a sus estudiantes. Los nuevos estudiantes se ganan y los ya existentes se retienen. Los estudiantes de las instituciones educativas se benefician al recibir un mejor servicio y obtener los productos y servicios que desean, cuando lo desean.

4.4.6. Estrategia de Comunicación

CRM Educativo implementará el siguiente plan comunicacional durante el primer año de operaciones:

Publicidad. La publicidad se enfocará en lograr los siguientes objetivos específicos:

- Posicionar a CRM Educativo como la empresa líder en ejecutar estrategias de marketing de las instituciones educativas de nivel superior que ofrecen carreras y programas de pregrado y postgrado.
- Informar al cliente de la importancia de los beneficios y características de los servicios ofrecidos por CRM Educativo.
- Crear en el cliente preferencia e interés real por la marca “CRM Educativo”.
- Difundir al cliente los beneficios que significa no comprar software que soporte la estrategia CRM, ni invertir altos costos en contratación de personal capacitado, adquisición de equipamiento tecnológico y adecuación de infraestructura física.

La estrategia de publicidad a seguirse durante el primer año de operaciones se muestra en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1
Estrategia de Publicidad

Contenido	Frecuencia	Observación	Cobertura
Brochure			
Características del servicio	1 vez/mes	Serán distribuidos a los representantes de las instituciones educativas	Guayas, Pichincha
Beneficios del servicio			
Datos básico de la empresa			
Banners Web			
Características del servicio	1 vez/semana	Aparecerían en páginas web	Guayas, Pichincha
Beneficios del servicio			
Datos básico de la empresa			
Publicidad Electrónica			
Características del servicio	7 días/semana	Se enviarían correos electrónicos informativos de nuestros servicios a clientes potenciales seleccionados del CONESUP y web site de las universidades y escuelas politécnicas.	Guayas, Pichincha
Beneficios del servicio			
Datos básico de la empresa			

Marketing directo. Durante el primer año de operaciones se implementará las siguientes estrategias de marketing directo:

- CRM Educativo adquirirá bases de datos de los representantes de las universidades y escuelas politécnicas obtenidas a través del CONESUP o los portales web de las instituciones educativas de nivel superior.
- Los ejecutivos de venta de CRM Educativo en primera instancia enviarán correos electrónicos a los representantes de las universidades y escuelas politécnicas con el propósito de crearles un interés acerca de los beneficios de los servicios que vamos a ofrecer.

El correo enviado contendrá un link con la página web de nuestra empresa que permitirá al representante de las universidades y escuelas politécnicas conocer más detalles sobre nuestro negocio.

- Después de enviar el correo electrónico el ejecutivo de venta realizará llamadas telefónicas o vía celular al representante de las universidades o escuelas politécnicas con el objetivo de concreta una cita que le permita tener el primer acercamiento personalizado para informarle sobre las características y beneficios de nuestro servicio

Plan de Producción

5.1. Ciclos de Producción

Para prestar el servicio explicado en el capítulo dos que CRM Educativo ofrecerá a las entidades de educación superior; su estructura, organización y estrategia será de una empresa digital. Es decir, que se caracterizará por:

- Relaciones con clientes, proveedores y empleados a través de medios digitales.
- Procesos administrativos y operativos ejecutados a través de medios digitales.
- Administración digital de los activos claves.
- Percepción y respuesta rápida a los cambios en el entorno.

Los procesos importantes de negocios de CRM Educativo; las relaciones con clientes, proveedores y empleados, y, los activos corporativos serán administrados por medios digitales. Los activos corporativos se basarán en: (1) propiedad intelectual y (2) activos financieros y humanos. Las características principales de la empresa será que cualquier pieza de información estará disponible en todo momento y lugar en la empresa; percibirá y responderá a sus entornos con mucha mayor prontitud que las empresas tradicionales; podrá sobrevivir en contextos turbulentos y ofrecerá muchas oportunidades para una organización y administración más globales. Todo esto les permitirá alcanzar niveles altos de rentabilidad y competitividad.

Tener una estructura y administración de una empresa digital le permitirá a CRM Educativo tener un ciclo de producción que abarcará desde la administración de la información, el acercamiento a los clientes, luego la investigación de mercado, avanzando

con la estrategia de marketing, y finalmente con la interactividad del consumidor final con la herramienta de nuestro servicio como se muestra en la Imagen 5-1.



Imagen 5-1. Ciclo de Producción

A continuación detallamos los procesos involucrados en el ciclo de producción:

Proceso 1 - Administración de la Información

El primer paso será lograr que todos los datos de la empresa se manejen de forma electrónica. Esto permitirá agilizar los procesos de obtención y administración de información como por ejemplo: (1) la obtención de un repositorio de datos debidamente segmentado y (2) el manejo y administración del activo más importante de las entidades educativas de nivel superior (la información de sus estudiantes). Esto nos permitirá que haya menos demoras entre que la información ingrese al sistema y que pueda ser utilizada por nuestra herramienta.

Esta tarea supondrá para nuestra empresa el paso más complicado, aunque no sea esencialmente a nivel tecnológico, ya que implicará encajar el funcionamiento operativo de la organización en un modelo bien ordenado donde esté perfectamente definido el flujo de información y las etapas que debe seguir desde el inicio hasta el final para el desarrollo de nuestra herramienta y puesta en marcha del servicio.

Proceso 2 - Acercamiento a los Clientes

Este proceso consistirá en analizar y comprender las preferencias de las entidades educativas de nivel superior, centrándose en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades

y los deseos presentes y previsibles de las mismas. Con el fin de atender mejor sus necesidades, lograr su confianza y su lealtad.

Esto nos permitirá ofrecer a las entidades educativas de nivel superior herramientas de tecnologías de información (TI) basadas en la metodología CRM que le ayudará analizar y automatizar sus procesos de obtención y retención de estudiantes permitiéndole asignar los recursos de mercado a las actividades, los canales y los medios para satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes y lograr un mejor acercamiento con los mismos, mientras se da rentabilidad a sus instituciones.

Proceso 3 - Investigación de Mercado

Tiene como objetivo tener un panorama lo más preciso posible sobre el mercado educativo de nivel superior. Muchas veces una estrategia de marketing falla o no aprovecha el máximo potencial por no haber realizado una investigación profunda del mercado.

Nuestro servicio brindará a las entidades educativas de nivel superior la posibilidad de conocer:

- Nuevos segmentos no considerados en su estrategia de mercado.
- Sitios específicos relacionados con la actividad.
- Redes de publicidad no utilizados.
- Competencia directa e indirecta.
- Sitios sociales (blogs, foros, etc.) donde se habla de su institución, productos o competidores.

Proceso 4 - Estrategia de Marketing

Las estrategias de CRM que nuestra empresa ejecutará con sus clientes. Así como también las estrategias que las entidades educativas de nivel superior ejecutarán a través de nuestro servicio estarán enfocadas en 7 pasos o pautas para que tengan éxito como se muestra en la Imagen 5-2, cabe recalcar que para las entidades educativas sus clientes son los estudiantes.



Imagen 5-2. Estrategia de Marketing

Proceso 5 - Interactividad Consumidor Final

Las entidades educativas al utilizar las herramientas CRM de nuestro servicio podrán lograr una ventaja competitiva: basándose en la información que se conoce y se gestiona de cada estudiante, podrá personalizar sus productos o servicios, consiguiendo con ello una anticipación respecto a sus competidores.

Nuestras soluciones estarán pensadas y customizadas en base a nuestros clientes, teniendo en cuenta la facilidad de uso y el hecho de que cada negocio es independiente. En vez de intentar de encajar cada cliente (entidad educativa) en un molde, ofreceremos las herramientas y las mejores prácticas para que realmente funcionen en cada caso.

Se ofrecerá soluciones verticales (específicas de cada entidad educativa), completamente funcionales y modulares y con referencias en su sector/actividad. Dirigidas a la problemática de la entidad educativa que les permitirá gestionar de manera más eficiente todas interacciones con sus estudiantes, con lo cual, podrán diferenciarse, crecer y competir.

5.2. Factor Clave de Éxito en la Gestión de los Procesos

La información será la parte medular de la empresa y una herramienta primordial de administración. Existirán cuatro sistemas principales que representan las áreas en las que estarán integrando digitalmente nuestros flujos de información como se muestra en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1

Sistemas para integrar flujos de información de la empresa

Sistemas	Descripción
Administración de la cadena de abastecimiento	Tener automatizada la relación con los proveedores, para optimizar la planeación, contratación de servicios externos, suministro de productos y servicios.
Administración de las relaciones con el cliente	Desarrollar una visión congruente, integrada, de todas las relaciones que la empresa mantendrá con sus clientes.
Sistema empresarial	Coordinará los procesos internos claves de la empresa, conjuntando los datos de distribución, ventas, finanzas y recursos humanos.
Administración del conocimiento	Buscará crear, captar, almacenar y distribuir el conocimiento y experiencia de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente la cadena de valor de información será el factor clave de éxito en la gestión de los procesos involucrados en el ciclo de producción de nuestra empresa.

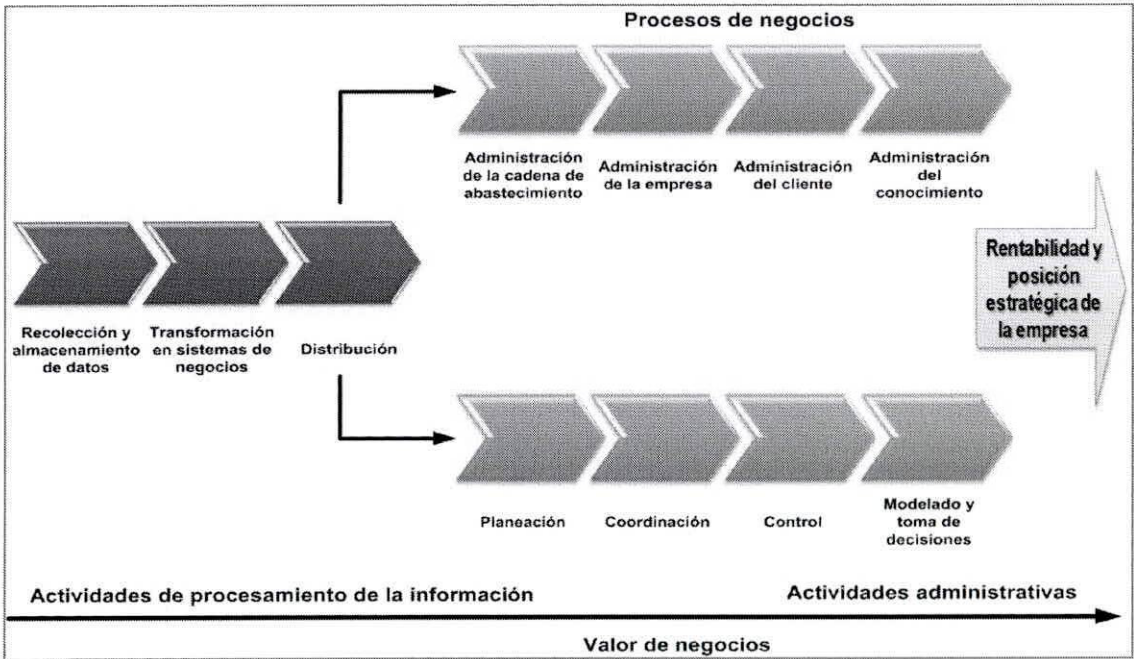


Imagen 5-3. Cadena de valor de información de una empresa digital

Nuestra empresa aplicará este modelo debido que para contar con un buen CRM es necesario que como pilar se encuentre una excelente base de datos, que ésta además se encuentre depurada y actualizada. Sin ese elemento, un proyecto CRM fracasará. Si se tiene bien cuidada esa base de datos, entonces una solución CRM puede ser perfectamente válida como se muestra en la Imagen 5-3.

5.3. Manejo del Inventario

CRM Educativo será una empresa perteneciente a la industria tecnología de información y comunicación (TICs) que ofrecerá un servicio basado en la metodología CRM, por lo tanto, como los servicios son perecederos (no almacenables) no manejará un inventario físico de productos.

Sin embargo CRM Educativo si manejará un activo intangible⁴ que le permitirá a la empresa proveer a las entidades de educación superior el servicio detallado en el capítulo 4.

CRM Educativo empleará recursos o incurrirá en pasivos, para la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles, tales como, conocimiento tecnológico, diseño o implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, licencias o concesiones, propiedad intelectual, conocimientos comerciales, programas informáticos, las listas de clientes, las relaciones con clientes o proveedores, la lealtad de los clientes, las cuotas de mercado, los derechos comerciales, y. adquisición y segmentación de bases de datos.

⁴ **Activo intangible.** Es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendados a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad. *Fuente: NEC 25*

5.4. Localización Geográfica

CRM Educativo contará con una oficina en el Parque Empresarial Colón ubicado en Urdesa Norte, el centro geográfico de la ciudad de Guayaquil, a solo cinco minutos del nuevo aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo, es decir, dentro de la franja comercial más importante de la ciudad, a poca distancia de los tres principales centros comerciales, hoteles y edificios de oficinas de la Avenida Orellana.

Las instalaciones del negocio serán alquiladas a partir de Enero/2011 a un costo mensual de USD\$8.00 el metro cuadrado. Al iniciar las operaciones se necesitará 200 metros cuadrados, lo que implicará un costo mensual de USD\$1,600.00.

Se ha seleccionado la ubicación antes citada por las siguientes razones:

- Cercanía al mercado meta (Universidad Politécnica del Litoral, U. Católica Santiago de Guayaquil, U. de Guayaquil y Universidad Laica).

- Se convertirá en el centro de negocios más exclusivo de Guayaquil.

Multinacionales, grandes y pequeñas empresas formarán parte de este selectivo proyecto, lo que permitirá dar a conocer nuestros servicios con más facilidad.

- Sus instalaciones estarán incorporadas a la red más avanzada de fibra óptica con redundancia, con el fin de brindar comunicaciones con el más alto grado de confiabilidad y calidad en el Ecuador, desde transmisiones IP de voz y datos hasta teleconferencias.
- Instalaciones que proyectan imagen de exclusividad, calidad, comodidad y seguridad: los más altos estándares de seguridad bajo diseño NFPA, control y monitoreo de seguridad electrónico, escaleras de fuego presurizadas, cisterna de agua independiente para cada edificio, red de hidrantes en cada piso, cableado

estructurado en oficinas, estructura de edificios antisísmica y generación eléctrica de emergencia.

El Equipo Administrativo

6.1. Organización

CRM Educativo aplicará como organización la cultura de la adaptabilidad⁵, lo cual, le permitirá tener un organigrama orientado al cliente como se muestra en la Imagen 6-1.



Imagen 6-1. Organigrama Orientado al Cliente

La cultura de la adaptabilidad permitirá a CRM Educativo tener una filosofía organizacional conocida como **“La organización que aprende”**⁶.

Por lo expuesto anteriormente los mecanismos de control de CRM Educativo estarán en proporcionar a sus empleados procedimientos y políticas para que discutan

⁵ **La cultura de la adaptabilidad** se caracteriza por una estrategia que se enfoca en el entorno mediante la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los clientes. La cultura promueve los valores, las normas y las creencias empresariales que fomentan la capacidad organizacional para detectar, interpretar y traducir signos que provienen en el entorno en cuanto a las nuevas respuestas conductuales.

⁶ **Organización que aprende.**- Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar de forma continua.

disyuntivas éticas y denuncien las conductas inmorales sin temores, también se fomentará fuertes relaciones mutuas, la confianza, el cuidado, trabajo en equipo y empowerment.

La cadena de mando de CRM Educativo para el primer año de operaciones, se muestra a continuación:

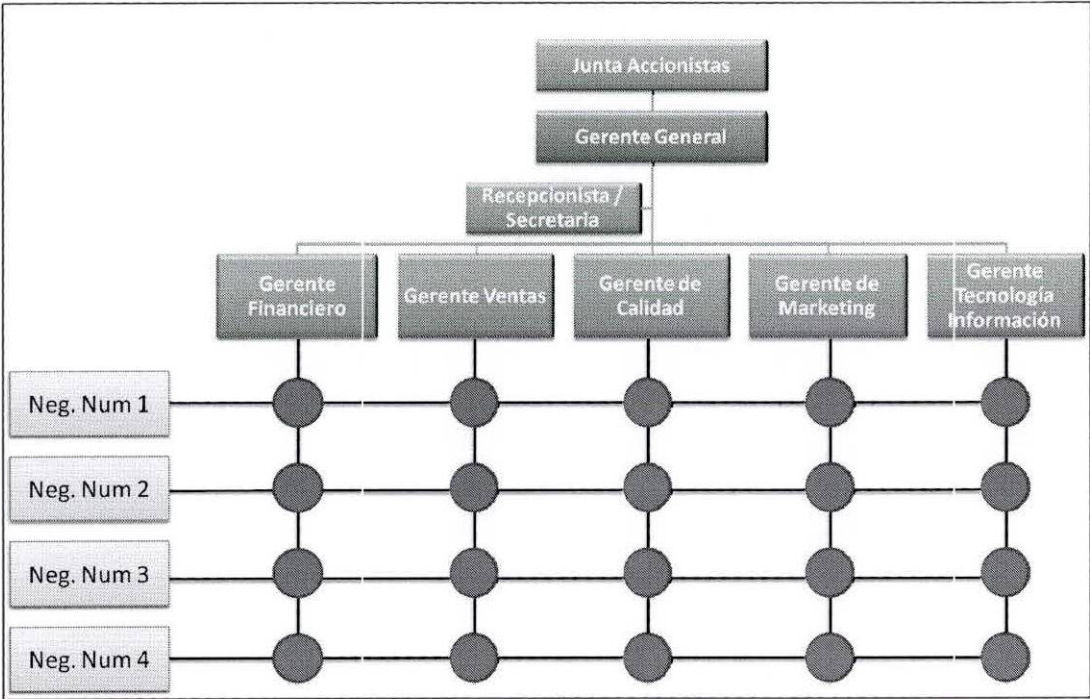


Imagen 6-2. Cadena de Mando de CRM Educativo

Como se muestra en la Imagen 6-2 se utilizó un organigrama funcional para ilustra la cadena de mando de CRM Educativo, por tal motivo, cabe recalcar que por la cultura de la empresa explicada en los párrafos anteriores los gerentes deben ser vistos también como facilitadores, partidarios y defensores de los equipos de empleados y no solo como aquellos que dirigen y controlan.

Cabe indicar que el principal rubro de gastos de la empresa son las remuneraciones debido a que todos los cargos de la empresa serán contratados bajo relación de dependencia a excepción del personal del Call Center en donde existirá personal fijo y

temporal dependiendo de la demanda de nuestro servicio. Este rubro de gasto está cubierto por los márgenes brutos de la empresa.

6.2. Personal Clave de Dirección

El personal clave de dirección de la organización corresponden al personal de las áreas de: Gerencia General, Tecnología de Información, Marketing y Ventas.

Gerente General. El Gerente General es clave porque se encargará de:

- Guiar a la organización hacia la consecución de sus objetivos, determinando que procesos de negocios se deben integrar, los beneficios a corto y largo plazo y el nivel adecuado de recursos financieros y organizacionales.
- Identificar y abordar oportunidades de negocio.
- Facultar al personal de la organización para actuar en una relación ganar-ganar manteniendo al cliente como protagonista.
- Definir procedimientos operativos estandarizados (SOPs)⁷ en conjunto con la Gerencia de Calidad, de acuerdo, a la cultura de la empresa.
- Contratar los recursos humanos de la organización que es el activo más importante de la empresa en conjunto con el Jefe de Talento Humano, de acuerdo, a la cultura de la empresa.

Gerente de Marketing. El Gerente de Marketing es clave porque se encargará de:

- Planear tácticas de mercado que permita a la empresa tener un conocimiento profundo de los clientes.
- Generar estrategias de mercadeo que le permita a la empresa adecuar sus ofertas y servicios de acuerdo a las necesidades puntuales de los clientes.

⁷ **Procedimientos operativos estandarizados (SOPs):** Reglas, procedimientos y prácticas precisos, desarrollados por las organizaciones para enfrentar casi todas las situaciones esperadas.

- Analizar y segmentar el mercado objetivo de la empresa.
- Determinar el canal más adecuado para obtener información de nuestros clientes.
- Determinar el canal más adecuado para obtener información de base de datos de acuerdo a las posibles necesidades de nuestros clientes.

Gerente de Tecnología de Información. El Gerente de Tecnología de Información es clave porque se encargará de:

- Determinar y mantener una infraestructura de tecnología información (TI) que pueda apoyar el trabajo de cómputo de toda la empresa, de acuerdo, a su estrategia empresarial.
- Analizar y adquirir herramientas tecnológicas (hardware y software) que permitan consolidar los datos de los clientes provenientes de distintas fuentes, con el propósito que la empresa pueda coordinar sus interacciones y favorecer mejores relaciones con ellos a largo plazo.
- Mantener siempre operativos los sistemas de información que integra todos los procesos de negocios relativos a las interacciones de la empresa en ventas, marketing y servicios.
- Planificar y dar mantenimiento al hardware, el software, el almacenamiento de datos, y las redes que conforman la infraestructura de la TI de la empresa.

Gerente de Ventas. El Gerente de Ventas es clave porque se encargará de:

- Crear un modelo único en el que cada cliente perciba directamente la experiencia única de hacer negocios con nuestra empresa.

- Medir el grado de satisfacción del cliente durante y después del proceso de negociación a través del contacto directo, que le permita anticiparse a sus deseos y así crear su lealtad hacia la empresa.
- Desarrollar en el personal de venta la habilidad de tratar en forma diferenciada a los clientes, basándose en sus necesidades y el valor que le generan al negocio cada uno de ellos.

6.3. Políticas y Plan de Incorporaciones del Personal

6.3.1. Mecanismos de Selección

La contratación de los distintos cargos de la empresa dependerá de las características de cada uno, CRM Educativo utilizará un proceso de reclutamiento compuesto de 9 pasos.

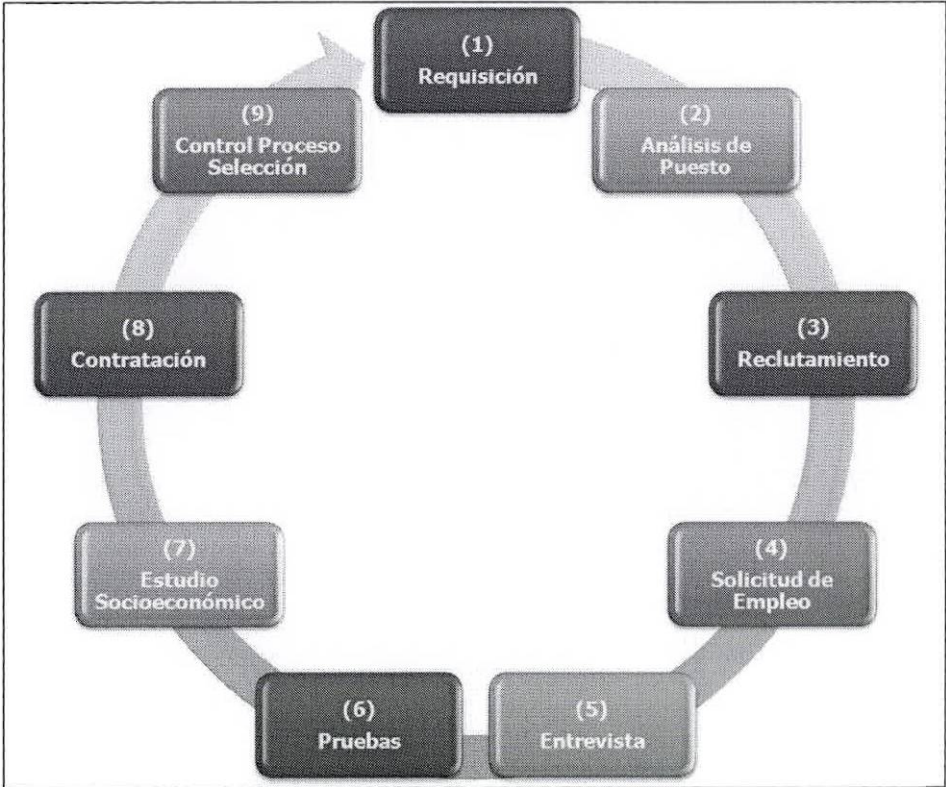


Imagen 6-3. Proceso de Reclutamiento

Requisición. Será realizada por el jefe inmediato que solicita la contratación de personal para un puesto vacante. La requisición deberá ser enviada al Jefe de Talento Humano que se encargará de realizar el proceso de selección.

Análisis del puesto. El Jefe de Talento Humano cuando reciba una requisición de vacante deberá determinar el perfil, habilidades y demás características que requiere el puesto de trabajo para ser desempeñado de manera efectiva.

Reclutamiento. El Jefe de Talento Humano determinará si para cubrir la vacante deberá recurrir a través de un Reclutamiento Interno o Externo.

Reclutamiento interno. Se buscará empleados calificados disponibles dentro de la empresa para ocupar una vacante después del primer año de operación de la empresa. Los medios para el reclutamiento interno serán:

- **Anuncio y oferta de empleo interno.-** El anuncio de empleo será un procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante. La oferta de empleo será un procedimiento que permitirá a los empleados que creen poseer las calificaciones requeridas solicitar un empleo anunciado.
- **Referencias de empleados.-** Cada empleado de la empresa se convertirá en un reclutador, el propósito es que por medio de los empleados de la compañía las personas sepan que la empresa desea realmente que las personas soliciten empleo.
- **Inventario de Recursos Humano.-** Estará compuesto por los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van

desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc. El Jefe de Talento Humano utilizará este medio para determinar si dentro de la organización existe la persona adecuada para ocupar el puesto vacante.

Reclutamiento externo. Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización. Los medios para el reclutamiento externo serán:

- **Anuncios.-** Se utilizarán anuncios en periódicos, revistas profesionales y comerciales, radio y televisión.
- **Agencias de Empleo.-** Se utilizarán las agencias de empleo privadas y públicas.
- **Trabajadores Temporales.-** Se utilizará esta fuente de reclutamiento especialmente para el personal del Call Center que se contratará de manera temporal dependiendo de la demanda de nuestro servicio.
- **Otras fuentes externas.-** También se utilizarán las siguientes fuentes de reclutamiento externo: Universidades, Competidores en el mercado laboral, Ex empleados, Desempleados, Personas con discapacidades, Trabajadores por cuenta propia, Ferias de Empleos y Asociaciones Profesionales.

Solicitud de empleo. El Jefe de Talento Humano una vez que haya determinado aspirantes para ocupar la vacante deberá contactarlos y solicitarles que primero llenen el Formulario de Solicitud de Empleo que va a contener información básica del aspirante tal como datos generales, sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, nivel de educación, experiencia laboral. La solicitud le permitirá al Jefe de Talento Humano formarse una

impresión muy general del aspirante. En caso que lo considere necesario podrá en esta instancia descartar a un aspirante y contactar a otro.

Entrevista. Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, el Jefe de Talento Humano escogerá aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista. La entrevista es un recurso del que se basará la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le harán a la persona que aspira a ocupar el puesto.

Pruebas. El Jefe de Talento Humano una vez realizada las entrevistas deberá hacer un informe de las mismas y escoger máximo 3 candidatos para que se presenten a realizar pruebas que permitan medir las habilidades y capacidades con las que cuentan los aspirantes. Estas pruebas dependiendo del cargo estarán basadas dos grupos de test: Los de Personalidad y Los de Actitud y Eficiencia, el Jefe de Talento Humano determinará el tipo de test a realizar dependiendo del cargo.

Estudio socioeconómico. El Jefe de Talento Humano después de realizar una evaluación de las pruebas de los tres aspirantes deberá realizar un estudio para conocer la situación económica de los aspirantes, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Contratación. El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, el Jefe de Talento Humano le entregará a la persona que realizó la requisición la evaluación de los tres aspirantes al cargo con un informe detallado de sus resultados. La persona que

realizó la requisición deberá decidir entre los tres postulantes para proceder a la contratación del mismo. En caso que ninguno de los tres postulantes no llenen las expectativas de la persona que hizo la requisición el Jefe de Talento Humano deberá volver a repetir todo el proceso a partir del paso 2. Se puede decir que es en este paso en donde se establece la relación formal con el nuevo empleado.

Control del Proceso de Selección. Esto lo realizará el Jefe de Talento Humano mediante evaluaciones periódicas al nuevo empleado para constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

6.3.2. Sistemas de Retribuciones e Incentivos

Las retribuciones e incentivos serán entregados en función del cumplimiento de indicadores clave de desempeño para los cargos de contacto directo con el cliente, que son los siguientes: **(1)** Personal del Call Center y **(2)** Ejecutivos de Venta

En la Tabla 6.1 se presenta los objetivos principales por cargo y sus indicadores claves de desempeño.

Tabla 6.1

Indicadores claves de desempeño

Indicador	Lapso	Evaluador	Objetivo
Personal del Call Center			
Promedio de llamadas/hora	Mensual	Gerente de Marketing	Permitir medir la eficiencia del funcionamiento de cada individuo y fomentar una gestión eficiente del tiempo
Promedio de duración de la llamada	Mensual	Gerente de Marketing	
% de resolución de problemas en la primera llamada	Mensual	Gerente de Marketing	Medir la atención al cliente
Ejecutivos de Ventas			
Crecimiento porcentual en ventas mensuales	Mensual	Gerente Financiero y Gerente de Ventas	Cumplir con el presupuesto de venta y alcanzar un nivel de ingresos que otorgue una utilidad a la empresa
Cuota de venta asignada a cada vendedor	Mensual	Gerente General y Gerente de Ventas	
Utilidades ROA y ROE	Anual	Gerente Financiero, Gerente General y Gerente de Ventas	

6.4. Accionistas, Directores, Derechos y Restricciones

Los accionistas de la empresa serán los promotores del proyecto CRM Educativo: María Elisa Ruiz Arias, Segundo Filiberto Conde Romero Segundo y Christian Alonso Reyes Gómez.

Los porcentajes de participación accionaria que determinan el grado de control sobre el negocio se muestran en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2

Participación Accionaria

Accionista	Porcentaje
Conde Romero, Segundo Filiberto	34%
Reyes Gómez, Christian Alonso	33%
Ruiz Arias, María Elisa	33%

La Asamblea General de Accionistas

Serán de su competencia exclusiva e indelegable de la Asamblea General de Accionista las siguientes decisiones:

- Aprobación de las cuentas anuales.
- Designación de los auditores externos.
- Aprobación de la política de remuneración de la alta gerencia.
- Venta de activos estratégicos.
- Aprobación de las operaciones de fusión o escisión⁸ de la compañía.

⁸ Una **escisión** es una división o partición de una empresa con el fin de crear una nueva. La compañía principal cede y se desprende de algunos de sus activos y pasivos para formar una nueva compañía o capitalizar y hacer crecer una existente.

Aspecto Legal

7.1. Accionistas, Directores, Derechos y Restricciones

CRM Educativo se constituirá como una sociedad anónima, esta razón social deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, para lo cual, se realizará una solicitud de aprobación con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, suscrita por el abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. Según artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

Se elaborará una solicitud de aprobación, la cual, será presentada al Superintendente de Compañías o a su delegado en tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. La sociedad de CRM Educativo estará constituido por tres socios: Segundo Conde Romero, Christian Reyes Gómez y María Elisa Ruiz Arias.

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía anónima es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América y dos socios mínimo para constituir una sociedad de anónima. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del valor nominal del capital suscrito. En la Tabla 7.1 se muestra la participación inicial de acciones.

Tabla 7.1
Accionistas y Participación Inicial en Acciones

Accionistas	Monto	Participación
Segundo Conde Romero	\$ 20.860	34%
Christian Reyes Gómez	\$ 20.000	33%
María Elisa Ruiz Arias	\$ 20.000	33%
Total	\$ 60.860	100%

7.2. Aspecto de Legalización Urbana

Para el proceso de legalización y permisos de funcionamiento se procederá en primera instancia la inscripción en el Registro Mercantil de Constitución de Compañías para lo que se necesita lo siguiente:

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias, redactadas por un abogado.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
3. Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social.
4. Publicación del extracto (periódico).
5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
6. Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).
7. Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).

Para la obtención del Registro Único para Contribuyentes como persona jurídica de nuestra compañía se requiere la siguiente información:

- Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
- La escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- Información generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte y certificado de votación del representante legal.
- Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
- Comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
- Contrato de arrendamiento.

Adicionalmente se deberá presentar los siguientes documentos en las diferentes instituciones:

Con el Servicio de Rentas Internas

- Inscripción de RUC Personas Naturales y Jurídicas
- Clave para declaración por internet
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Con la Superintendencia de Compañías:

- Certificados de cumplimiento de obligaciones
- Consulta y Aprobación de nombres
- Aprobación de trámites de constitución de compañías
- Obtención del Número de Expediente
- Informe de contribuciones

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- Registro Patronal
- Claves para el Sistema de Historia Laboral a empleadores y afiliados

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual:

- Búsquedas y registros de marcas, nombres, comerciales y lemas comerciales.

Municipalidad de Guayaquil:

- Patentes municipales
- Compra de tasa de habilitación
- Permisos de rótulos
- Adquirir certificados de Uso de suelo
- Funcionamiento anual

Requisitos para la obtención y renovación de licencia de funcionamiento anual.

- Cédula de identidad.
- Registro Único de contribuyente.

- Nombramiento de representante legal.
- Carta de autorización a la prensa que realiza el trámite.
- Patente del año a tramitar.
- Certificado de seguridad otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

Cuerpo de Bomberos de Guayaquil:

- Obtención y Renovación del Certificado Anual de Funcionamiento

CRM Educativo obtendrá el RUC el cual registra la información sobre el contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas. Este se inscribirá dentro de los treinta primeros días de haber iniciado la actividad económica en el país en forma permanente u ocasional, esta está definida por el acto que genera su existencia jurídica.

CRM Educativo cumplirá con el IVA, Retención de la fuente y renta además de los respectivos permisos de funcionamiento, declaración de impuestos, y contribución a la superintendencia de compañías.

Para el organismo de Superintendencia de Compañías, se debe cumplir con: certificado de cumplimiento de obligaciones, informe de contribuciones, certificaciones de balances, presentación y sellado de los balances generales, certificado de administradores, datos generales de la compañía.

Para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se deberá consultar la Cuenta Individual de Fondos de Reserva, la Planilla de aportes, fondos de reserva y préstamos,

planillas de ajustes de aportes y fondos de reserva, comprobantes de pago de aportes, fondos de reserva y préstamos, planillas atrasadas o planillas declaradas, solicitud de débito bancario para empresas, concesión de préstamos quirografarios.

Para el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual se deberá cumplir con la presentación de las tutelas administrativas.

Para la Municipalidad de Guayaquil se deberá cumplir con el impuesto predial. Deprimera.ec cumplirá con lo dispuesto en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de datos, por cuanto debe precautelar la confidencialidad de la información de sus clientes, el mantenimiento de los sistemas de información, pues son la base fundamental para el establecimiento de contratos civiles y mercantiles.

Como forma mantener el nombre comercial y marca se procederá a la búsqueda y separación del nombre CRM Educativo en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

Para el funcionamiento del negocio se debe obtener el Permiso Municipal cancelando la tasa de habilitación del negocio. Para lo cual se debe presentar lo siguiente:

1. Tasa única de trámite.
2. Solicitud para habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios.
3. Copia de la cédula de ciudadanía.
4. Copia del RUC.
5. Copia del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
6. Carta de autorización para la persona que realice el trámite.
7. Copia de la patente del año a tramitar.
8. Copia de predios urbanos (si no tuviere copia de los predios, procederá a entregar la tasa de trámite de legalización de terrenos o la hoja original del censo).

9. Croquis bien detallado donde está ubicado el negocio. Si fuere compañía sólo agregar nombramiento del representante legal con la copia de la cédula de ciudadanía del mismo.

Además también se debe tramitar el Certificado de seguridad otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos, para todo tipo de negocios. Para la colocación de letreros se debe solicitar el permiso de ocupación de vía pública respectivo.

7.3. Patentes y Propiedad Intelectual

Requisitos generales para obtener su Registro de Patente Municipal:

- Formulario “Solicitud para Registro de Patente Personas Jurídicas”.
- Copia legible de los Estados Financieros del período contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según sea el caso.
- Cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
- R.U.C. actualizado.
- Certificado de Seguridad (otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos). Las personas que tienen más de un establecimiento, deben presentar el Certificado de Seguridad de cada uno de los locales.
- Copia de la Escritura de Constitución (cuando es por primera vez).

Llenar una solicitud que entrega el IPEI y adjuntar:

- Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas

- Cédula de ciudadanía para personas naturales y nombramiento del representante legal para Persona Jurídica Nacional
- Poder: Persona jurídica extranjera

7.4. Consideraciones Ambientales y Sociales

Dentro de las consideraciones ambientales y sociales se destaca:

Permiso del Cuerpo de Bomberos. Esta solicitud se hace para que se realice la inspección al establecimiento previo al pago de una tasa de acuerdo al Salario Mínimo Vital. Realizada la inspección del local comercial un inspector realiza un informe aprobando el permiso.

Para la certificación de seguridad emitido por el Cuerpo del Bombero los documentos requeridos son:

- Copia del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- Original y Copia de la factura de compra o recarga del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento.
- Autorización por escrito del contribuyente o de la compañía indicando la persona que va a realizar el trámite y copia de las cédulas de identidad de la persona que lo autoriza y del autorizado.
- Si el trámite lo realiza personalmente, adjuntar copia de la cédula de identidad.

La Economía del Negocio

8.1. Inversión Inicial

Van a existir diferentes rubros de inversión inicial que deben ser consideradas en el proyecto, que se analizan para su correcta incorporación en la construcción de los distintos flujos de caja. El monto total de la inversión inicial proyectada asciende a **\$144,820** como se muestra en la Tabla A1.

Los activos se depreciarán por el método de línea recta durante su vida útil, sin dejar valor de desecho. La vida útil de los muebles y equipos de las instalaciones es de 10 años, computadoras 3 años, los pupitres personales se deprecian durante 5 años, sin embargo solo se repondrán al final del quinto año el 20% de los escritorios. Los gastos de instalación se amortizan durante los 3 primeros años.

Se debe considerar que el valor del activo a reemplazarse debe reflejar el efecto de la inflación en su precio.

8.2. Proyección de los Ingresos

Para lograr estimar los ingresos proyectados, es necesario contar con la cantidad demandada estimada.

Estimación de la Demanda. Después de la explicación realizada en el Capítulo 4 – Mercado Potencial donde se estimó el segmento objetivo, en la Tabla 8.1 se resume los resultados de la estimación de la demanda mensual.

Tabla 8.1

Estimación de la Demanda

Estimación	
Facultades x Universidad a nivel nacional	228
% Participación estimada	11%
Demanda Estimada (Facultades)	26
Demanda Estimada (Carreras)	156
Demanda Estimada (Estudiantes)	3,120

La proyección de los ingresos se basó en la estimación de la demanda y los rubros que formarían parte del servicio, tales como, llamadas telefónica convencionales, llamadas telefónicas móvil, envío de mensajes de textos (SMS), envío de correo electrónico, base de datos y licencias. La proyección de ingresos anual es de **\$230,542** como se muestra en la Tabla 8.2. En la Tabla A2 se detallan los ingresos mensuales proyectados.

Tabla 8.2

Ingresos Mensuales Proyectados

Ingresos	
Enero	15,106
Febrero	8,996
Marzo	8,996
Abril	8,996
Mayo	30,576
Junio	27,976
Julio	27,976
Agosto	27,976
Septiembre	27,976
Octubre	27,976
Noviembre	8,996
Diciembre	8,996
Total	\$230,542

8.3. Proyección de los Egresos

Los egresos están compuestos por los costos y los gastos. La principal diferencia entre ellos para el proyecto en cuestión es que se define como costo todo aquel desembolso que se origine por un concepto que se involucre directamente con la prestación del servicio; mientras que un gasto es aquel que se origina por fuentes anexas a la prestación del servicio. En la Tabla A3 se muestra la proyección de costos mensuales.

La estimación de los costos se basa en el pago del enlace de telecomunicaciones, llamadas telefónicas convencionales, llamadas telefónicas móviles y servicio de SMS, que intervienen directamente en el servicio. En la Tabla 8.3 se detalla los costos y gastos del servicio.

Tabla 8.3
Costos del Servicio

Rubro	Costo
Llamadas Telefónicas convencionales	\$0.056/minuto
Llamadas Telefónicas móviles (celular)	\$0.135/minuto
Servicio de mensajería de texto (SMS)	\$0.07/mensaje

Los costos se estimaron considerando: **(1)** el número de minutos promedio por cada llamada telefónica convencional y móvil, y, **(2)** el número de mensajes requeridos. En la Tabla 8.4 se detalla un resumen de los costos mensuales proyectados.

Tabla 8.4

Costos Mensuales Proyectados

Costos	
Enero	6,700
Febrero	11,454
Marzo	11,454
Abril	11,454
Mayo	19,116
Junio	19,732
Julio	19,116
Agosto	19,116
Septiembre	19,116
Octubre	19,116
Noviembre	11,454
Diciembre	12,070
Total	\$ 179,895

Sin embargo, existen otros componentes que se catalogan como gastos y son de índole administrativo; entre ellos los sueldos del director, de la secretaria y el del conserje. También están considerados los gastos de alquiler, gastos de oficina y suministros, Servicios básicos, publicidad y promoción, y varios que reúnen gastos de mantenimiento y limpieza. En la Tabla 8.5 se detallan los gastos adicionales necesarios a incurrir en la operación.

Tabla 8.5

Gastos adicionales estimados

Rubro	Mensual	Anual
Sueldos directores	1,800	21,600
Sueldos agentes	2,250	27,000
Sueldos secretaria	300	3,600
Sueldos conserje	220	2,640
Gasto de Alquiler	800	9,600
Gasto de Suministro	100	1,200
Gasto de Publicidad	2,000	24,000
Gastos Generales	300	3,600
Gastos Varios	50	600
Pago Préstamo	2,224	26,693
Enlace de telecomunicaciones	1,200	14,400
Total	\$ 11,244	\$ 134,933

Las Depreciaciones deberán incluirse también como egresos del proyecto. En la Tabla 8.6 se detalla el cargo por depreciación del primer año.

Tabla 8.6

Depreciación del primer año

Concepto	Anual
Escritorio	\$ 20.00
Mobiliario	\$ 8.00
A/C	\$ 200.00
Computadora	\$ 150.00
Servidores	\$ 3,000.00

Adicional a esto, el gasto de instalación se amortiza a 3 años, es decir \$3,000.00 cada año.

8.4. Rentabilidad Potencial

Para confirmar la utilidad operacional, se ha realizado el cálculo por el método de Costos Fijos y Variables. A pesar de los escenarios conservadores captando solo el 11% del mercado objetivo, es decir 26 escuelas/facultades, CRM Educativo no presentará pérdidas durante su ciclo de vida operacional y al final del quinto año tendrá una utilidad neta de **\$88,287** como se muestra en la Tabla A5.

Los principales índices de rentabilidad se calcularon de la siguiente forma:

- **Margen Operacional:** Utilidad Operacional / Ingresos Totales
- **Margen Neto:** Utilidad Neta / Ingresos Totales

Tabla 8.7

Índices de Rentabilidad

	Años				
	1	2	3	4	5
Margen operacional	15%	20%	26%	30%	35%
Margen neto	13%	16%	20%	23%	26%

El Plan Financiero

9.1. Estado de Resultados Proyectados

Se ha desarrollado el estado de resultados para el inversionista para un período de cinco años como se muestra en la Tabla A5. Todas las proyecciones tanto de ingresos y egresos se ha realizado para la misma extensión de tiempo (cinco años) considerando que un proyecto de este tipo se considera de mediano o largo plazo.

Las proyecciones reúnen algunos supuestos, que se detallan a continuación:

- Tasa de crecimiento de la demanda: 10% anual.
- Tasa de incremento de los precios y los gastos del 3% (Referencia: tasa de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador en dicho periodo)
- Incremento del valor de los activos a reemplazarse al final de su vida útil considerando el efectos de la inflación.

9.2. Situación Patrimonial Proyectada

Como podemos observar en el balance general (Ver Tabla A6) se realizará una inversión inicial de USD \$160,860 que se cubrirán con un préstamo a la Corporación Financiera Nacional por \$100,000 (Ver Tabla A4) y la diferencia se lo aportará como capital social USD \$60,860.

La evolución del patrimonio es bastante favorable ya que como política de la organización las utilidades que se obtengan se reinvertirán en el negocio para fortalecerlo en un periodo de cinco años.

9.3. Flujo de Caja Proyectado

Se ha desarrollado el flujo de caja para el inversionista para un período de cinco años. Todas las proyecciones tanto de ingresos y egresos se ha realizado para la misma extensión de tiempo (cinco años) considerando que un proyecto de este tipo se considera de mediano o largo plazo. Al final del quinto año el flujo de caja neto proyectado es de **\$531,839.75** como se muestra en la Tabla A10.

Las proyecciones reúnen algunos supuestos, que se detallan a continuación:

- Tasa de crecimiento de la demanda: 10% anual.
- Tasa de incremento de los precios y los gastos del 3% (Referencia: tasa de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador en dicho periodo)
- Incremento del valor de los activos a reemplazarse al final de su vida útil considerando el efectos de la inflación.

Con una planificación de demanda de 21 facultades y una TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento por la CFN) de 13.20% éste flujo de caja proyectado tiene un valor presente neto de USD \$ **224,816.32** y una TIR de **41.51%**.

9.4. Cálculo y Gráfico del Punto de Equilibrio

CRM Educativo posee 6 líneas de servicio, el método utilizado para el cálculo del punto de equilibrio es el de contribución marginal ponderada como se muestra en la Tabla A7 y A8.

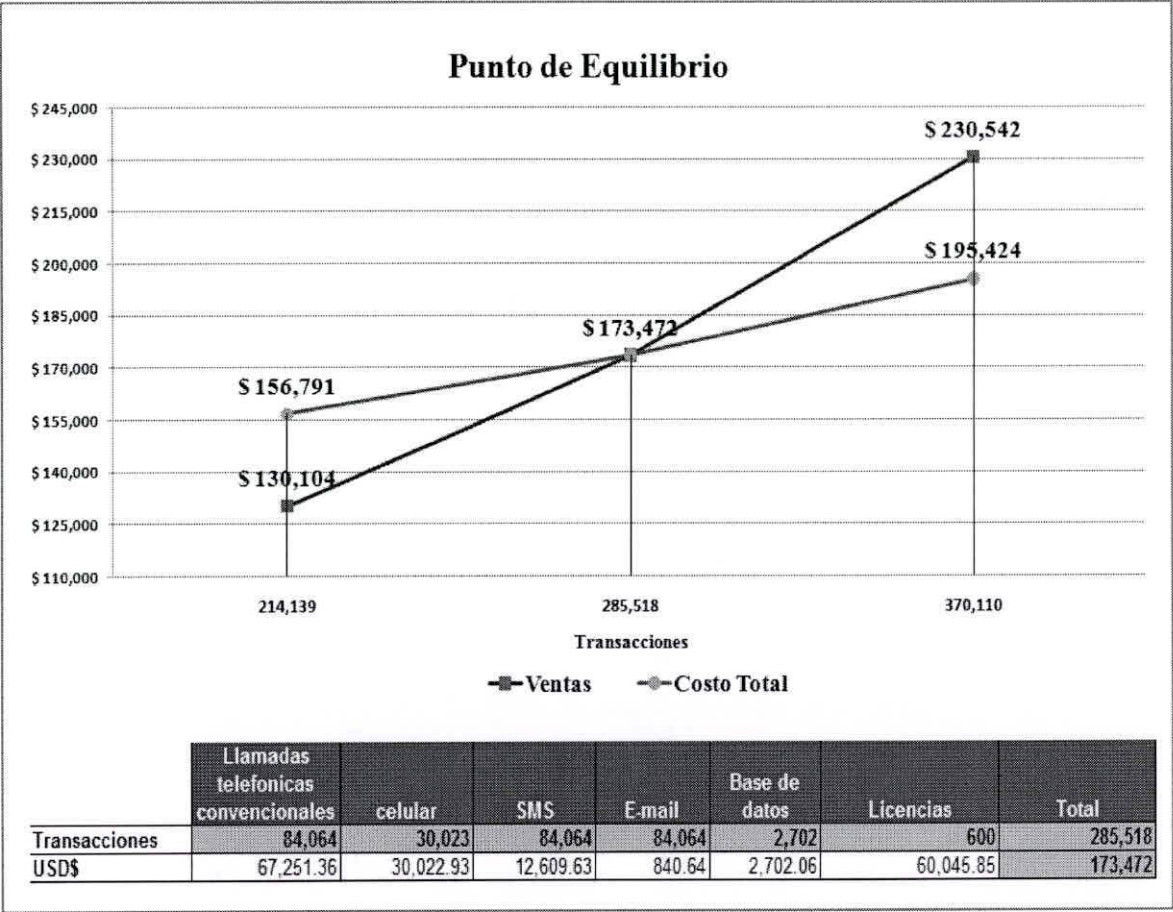


Imagen 9-1. Gráfico Punto de Equilibrio

Oferta a Inversionistas

10.1. Financiación Requerida

La inversión inicial para emprender el proyecto CRM EDUCATIVO asciende al monto de USD\$ 160,860 (incluye capital de trabajo), la misma que será financiada en un 62% mediante un préstamo bancario a la CFN y el saldo (38%) será cubierto por fondos aportados por los accionistas fundadores de la empresa.

El crédito de la CFN (\$ 100,000) se lo planteará bajo las siguientes condiciones⁹:

- Destino del préstamo: Activos
- Tasa de interés (i%): 12%
- Plazo : 5 años
- Tipo de amortización: mensual
- Período de gracia (Capital): 1 año (12 cuotas)

Para obtener dicho préstamo, se dejará en garantía (prenda) un vehículo y 2 casas de propiedad de los accionistas cuyo valor comercial total es USD\$114,000.

Por otro lado, los accionistas fundadores deberán colocar USD\$60,860, los mismos que serán aportados como se muestra en la Tabla 9.1.

⁹ Condiciones crediticias consultadas directamente a funcionarios de la CFN.

10.2. Oferta a los Inversionistas

A los inversionistas se les ofrecerá rentabilidad desde el segundo año de operaciones, lo cual se ve reflejado en los siguientes indicadores que han sido calculados en base a los estados financieros proyectados.

Tabla 10.1

Indicadores de Rentabilidad para Accionistas

Indicador	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ROA	15%	20%	24%	26%	26%
ROE	37%	37%	35%	31%	28%
No. Acciones emitidas	3043	3043	3043	3043	3043
Utilidad por acción	\$ 9.48	\$ 13.56	\$ 18.14	\$ 23.26	\$ 29.01
Utilidad Neta	\$ 28,847	\$ 41,249	\$ 55,186	\$ 70,782	\$ 88,287
Patrimonio Neto	\$ 78,542	\$ 110,594	\$ 158,802	\$ 225,105	\$ 311,730
Valor en libros acción	\$ 25.81	\$ 36.34	\$ 52.19	\$ 73.97	\$ 102.44
VAN		\$224,816			
TIR		42%			
Período de recuperación (años)	4				

Cabe indicar que durante los cinco primeros años no se repartirán dividendos y más bien se apuntará a la reinversión de utilidades con el objeto de crecimiento en activos, precios y utilidades por acción.

10.3. Capitalización

Durante los cinco primeros años los accionistas y altos directivos de CRM Educativo tendrán como estrategia la reinversión total de utilidades con el objeto de fortalecer la solvencia patrimonial de la compañía, además de mejorar el valor en libros y utilidades por acción.

En el balance general proyectado se observa que las utilidades acumuladas retenidas durante los cinco primeros años de operaciones ascienden a **USDS 164,244.67¹⁰** como se muestra en la Tabla A6.

10.4. Aplicación de los Fondos

En el Tabla 9.1 se observa la forma en que serán asignados los fondos de accionistas y crédito de CFN para cubrir la inversión inicial del proyecto.

10.5. Retorno para los Inversionistas

Durante los cinco primeros años de operaciones la estrategia será reinvertir la totalidad de utilidades anuales en el negocio con el propósito de incrementar el precio de la acción y otorgar mayor solvencia patrimonial a la compañía.

Es importante mencionar que el valor en libros por acción crece significativamente durante los primeros cinco años. En el momento que los accionistas colocan sus fondos para financiar la inversión inicial el valor en libros por acción es de \$20¹¹ y al final del quinto año dicho valor crece a \$102.44 como se muestra en la Tabla 10.1.

10.6. Salida para los Inversionistas

En caso que un accionista decida salirse del negocio puede vender sus acciones a los otros socios de la compañía. El accionista podrá retirarse después del quinto año y además podrá vender sus acciones a un precio muy superior¹² a los demás socios u otros inversionistas interesados en el negocio de CRM Educativo.

¹⁰ Incluida las reservas legales
¹¹ Considerando que la inversión accionaria es de USD\$60, 860 cubiertos a través de la emisión de 3,043 acciones.
¹² Precio superior al valor de libros inicial (USD \$20)

Los Riesgos

11.1. Identificación de Riesgos del Entorno

CRM Educativo analizará los riesgos del entorno desde tres puntos importante que son: **(1)** Riesgos del Macro-entorno, **(2)** Riesgos del Micro-entorno, y **(3)** Riesgos propios del proyecto y operacionales.

Riesgos del macro entorno. Entre los riesgos del Macro-entorno que pueden afectar al giro del negocio de CRM Educativo se encuentran:

- Remesas (en el 2009 el flujo fue del 11,6% menos que en 2008).- El Banco Central del Ecuador (BCE) informó sobre el flujo de las remesas durante el año anterior. En el cuarto trimestre de 2009 ingresaron a nuestro país \$675,2 millones, valor que representó un aumento del 3% con relación al tercer trimestre del mismo año, que fue de \$655.8 millones, y un incremento de 4.9% con respecto al cuarto trimestre de 2008 (\$643,9 millones). En el agregado anual, las remesas familiares, en 2009, sumaron \$2495,4 millones, cifra que significó una disminución absoluta de \$326,2 millones y relativa de 11.6% con respecto al valor registrado en 2008 (\$2821,6 millones)¹³.
- Gratuidad de la Educación afectaría la rentabilidad de la educación privada (nuestro mercado objetivo), debido a que las personas no evaluarán a detalle las ventajas o desventajas que les brindara la carrera que se escoja seguir. Para la proforma del 2009 el gasto asignado a los sectores social representa 7,7 % del PIB, una

¹³ **Fuente:** Resumen de Prensa Artículo Remeses del Diario Hoy del Miércoles, 10 de marzo de 2010

disminución del 0.4%. En cuanto a educación y salud se destinará 4% y 1,6% del PIB respectivamente, es decir, habrá un aumento del gasto en la educación en un 0,5% cumpliendo así con el mandato decidido en la consulta popular. Actualmente el precio por barril bordea los 70 USD y el FMI pronostica un crecimiento promedio de la región del 2,5% para el 2009. Bajo estos escenarios, es difícil para el país mantener este tipo de gasto. El gobierno tendría que realizar serios ajustes si desea cumplir sus objetivos de política¹⁴.

- Incremento de estudiantes matriculados en instituciones públicas, pese al incremento del número de universidades particulares en los últimos años, el 76.6% del estudiante se está matriculando en universidades públicas, debido a que es fuerte en la oferta de carreras en ciencia de la salud, naturales exactas y agropecuarias, y en ingeniería y tecnología; mientras que las universidades particulares es fuerte en la oferta de carreras educación, humanidad, ciencias sociales y administrativas¹⁵.

Riesgos del micro entorno. Los riesgos del Micro-entorno o de la industria que podrían afectar a CRM Educativo son los siguientes:

- **Ingresos de nuevos competidores.** En la industria de TIC (Tecnología de Información y Comunicación) no existe una empresa que cubra la totalidad de servicios que ofrecerá CRM Educativo a las instituciones educativas de nivel superior. Sin embargo, tenemos competidores directos e indirectos en las diferentes ramas de servicios del negocio. Los nuevos competidores directos podrían ser las

¹⁴ **Fuente:** Análisis del Impacto de la educación gratuita en las universidades estatales de la ciudad de Guayaquil realizado por la ESPOL - CICYT

¹⁵ **Fuente:** Estudio realizado por Owaldo Hurtado Larrea – Sistema de Educación Superior del Ecuador

empresas dedicadas a ofrecer el servicio de Call Center (líneas especializadas de atención); al tratar de diversificar su negocio, ya que en el concepto del CRM ésta es una de las herramientas para aplicar la metodología. Por otro lado existen empresas tales como Microsoft y Oracle como competidores indirectos que a través de sus productos Dynamics y Oracle Siebel respectivamente ofrecen al consumidor final una herramienta que aplica la metodología CRM, éstas podrían crear filiales en nuestro país, capacitar a un grupo de personas y empezar a captar clientes para que el negocio empiece a funcionar.

- **Amenaza de sustitutos.** En el mercado existe gran cantidad de empresas que pueden ofrecer el desarrollo de una aplicación que se adapte a las necesidades del sector educativo, sirviendo como un producto sustituto para nuestro servicio, estas empresas son las siguientes: Mind Andina Sales Logic, Creative Works y Cyberia Projects, dichas empresas pueden desarrollar e implementar nuevas soluciones que cubran de alguna forma las necesidades, pero el tiempo de implementación sería mayor al que nosotros ofrecemos.

Riesgos propios del proyecto y operacionales. CRM Educativo no puede garantizar que los estudiantes contactados por nuestro servicio se registren en el programa, ya que la decisión depende de varios factores no controlables por nuestro negocio tales como: factores económicos del prospecto contactado, motivos personales para definir elección de carrera a cursar y falta de interés en el programa que se ha presentado. Si durante cierto período, el porcentaje de clientes contactados no contratados por empresas es significativo, esto podría incrementar el riesgo del negocio porque no podría retener al cliente, lo que perjudicaría a la imagen y calidad del servicio ofrecido por CRM Educativo, finalmente repercutiría en un descenso en ventas.

11.2. Análisis Cualitativos y Cuantitativos de los Riesgos

Los riesgos antes citados serán analizados cualitativa y cuantitativamente en base a dos dimensiones que son: probabilidad de ocurrencia y clase de impacto.

La evaluación cuantitativa consiste en asignar un valor¹⁶ a cada rango de probabilidades y a cada clase de impacto.

En las Tablas B1 y B2 se presenta los parámetros de evaluación cualitativa y cuantitativa, en base a las dos dimensiones de probabilidad y clase de impacto.

11.3. Matriz de Riesgos

En base a los parámetros mostrados en las Tablas B1 y B2, se presenta a continuación la evaluación cuantitativa y cualitativa de cada evento de riesgo que afronta CRM Educativo.

La matriz de riesgos ayudará a identificar la clase de tratamiento y plan general de acción para mitigar riesgos fundamentales del negocio. Las estrategias generales a emprender según la severidad del riesgo se muestran en la Tabla B3.

La matriz de riesgo que relaciona la evaluación cualitativa – cuantitativa de cada evento con su estrategia general según la severidad se muestra en la Tabla B4.

11.4. Acciones de Mitigación y/o Eliminación de Riesgos

Los riesgos medios y altos se tratarán de reducir su impacto a través de las siguientes acciones específicas:

- **Riesgo alto: “Gratuidad de la Educación”.** Para este riesgo nuestro servicio ofrecerá a las instituciones privadas poder brindar un valor agregado a sus clientes,

¹⁶ El valor en el caso de las probabilidades corresponde a un porcentaje entre 0% y 100%, mientras que el valor en el caso de los impactos corresponde a un puntaje entre 0 y 100.

el cual, se basará en fomentar una estrecha relación con sus prospectos, alumnos o ex alumnos, logrando finalmente mejorar la calidad de servicio percibida por éstos, lo que repercutirá directamente en las ventas que las instituciones privadas, así logrando obtener una ventaja competitiva.

- **Riesgo alto: “Incremento de Estudiantes en Instituciones Públicas”.** CRM Educativo además de ofrecer una ventaja competitiva en lo que respecta al servicio percibido por los estudiantes, ofrecerá una atención personalizada por institución contratada lo que le permitirá a la misma poder enfocarse en un mercado objetivo y realizar campañas ofreciendo sus productos mostrando todas las ventajas que este tenga, logrando así incrementar el interés de los prospectos y logrando finalmente que se conviertan en estudiantes nuevos de las instituciones que contraten nuestro servicio.
- **Riesgo alto: “Ingreso de nuevos competidores y sustitutos”.** Con la ventaja que representa ser el primer entrante, nuestra meta será abarcar con el **10%** de nuestro mercado objetivo que son las instituciones académicas de tercer y cuarto nivel autofinanciadas que brinde un mayor número de programas, para que así los costos totales unitarios sean bajos por servicio y así tener el poder de asignar precios competitivos para nuestro servicio; lo cual, constituye una barrera de entrada para futuros competidores. Inicialmente CRM Educativo enfocara sus esfuerzos en tener alianzas con las universidades de tal forma que ellos se sientan motivados a promover este servicio a sus facultades, ofreciendo un paquete del servicio promocional y garantizando el contactar a un numero definido por ellos en 7 días laborables, durante los tres primeros meses, consolidándose en este tipo de servicio y ganando mercado.

- **Riesgo alto: “Riesgos propios del proyecto y operacionales”.** La Estrategia de CRM Educativo que implementará para poder manejar este riesgo será ofrecer un monitoreo continuo de la efectividad de la estrategia, registro de citas, reuniones concretadas, etc. Este tipo de monitoreo se podrá visualizar por medio de una interfaz web, logrando así medir los resultados de las estrategias implementadas por las instituciones educativas y realizar los correctivos que puedan mejorar los resultados en la presente o futuras estrategias de marketing.

11.5. Supervisión y Control de Riesgos

Los mecanismos, responsables e indicadores claves de control de los riesgos “altos” y “medios” que afronta CRM Educativo se muestran en la Tabla B5.

11.6. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad de nuestro proyecto se hizo en base al decrecimiento de la demanda. Como se muestra en la Tabla 11.1 el proyecto CRM Educativo S.A. soporta un decrecimiento máximo del 15% de la demanda, debido a que los accionistas requieren un rendimiento mayor o igual al 20%.

Tabla 11.1

Análisis de Sensibilidad de la Demanda

		Decrecimiento de la Demanda				
Años	Propuesta	5%	10%	15%	20%	25%
Flujos						
0	(160,860)	(160,860)	(160,860)	(160,860)	(160,860)	(160,860)
1	18,060	12,695	7,330	1,965	(4,659)	(11,813)
2	32,430	26,299	20,168	14,037	7,906	1,775
3	48,586	41,605	34,624	27,644	20,663	13,682
4	66,730	58,808	50,886	42,963	35,041	27,119
5	556,876	479,990	403,104	326,218	249,332	172,446
Indicadores						
TIR	41.51%	35.92%	29.79%	22.92%	14.79%	4.83%
VAN	224,816	171,300	117,784	64,268	9,769	(45,143)

Análisis Sensibilidad (VAN y TIR)

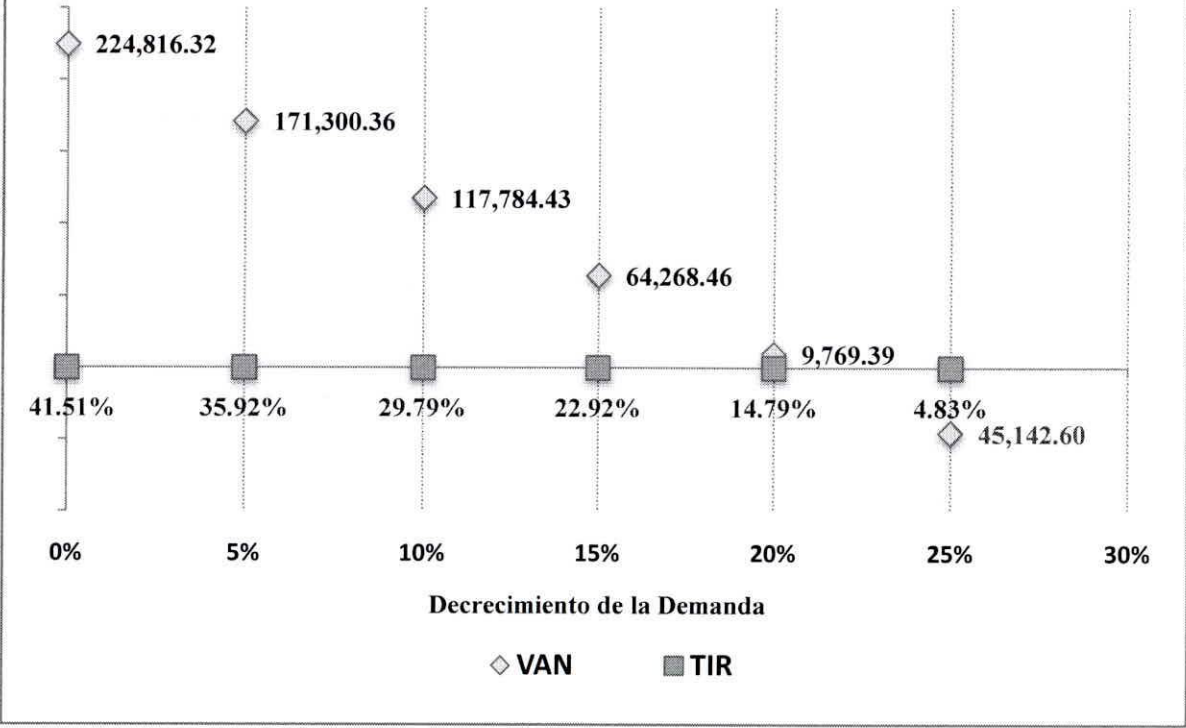


Imagen 11-1. Gráfico Análisis de Sensibilidad

Sostenibilidad del Negocio

12.1. Aspectos Críticos de Sostenibilidad

La sostenibilidad del negocio de CRM EDUCATIVO dependerá principalmente de la calidad y confianza que perciban nuestros clientes referentes a nuestro servicio.

La calidad, éxito comercial y confianza percibida de nuestro servicio dependerá de los siguientes factores:

- Preparación académica y experiencia de los agentes del Call Center.
- Número de contactos que tenga CRM EDUCATIVO con representantes de las entidades educativas.
- Alta disponibilidad del sistema informático.
- Alianzas estratégicas con universidades locales para que prueben sin ningún costo nuestro servicio y noten claramente la calidad del servicio.
- Referencias difundidas y publicidad realizada por clientes que han utilizado nuestro servicio.
- Estrategias de mitigación del riesgo del producto consistente en que no existirá fuga de información.

Adicionalmente, la aceptación de los servicios de CRM EDUCATIVO dependerá también de crear una comunidad on line numerosa de empresas participantes en las cuales relaten su experiencia utilizando nuestros servicios. Será importante posicionar los beneficios de la comunidad On Line, de ésta manera nuestro mercado objetivo se sentirá atraído a convertirse en cliente nuestro si es que se posiciona fuertemente el beneficio de

utilizar nuestro servicio y el potencial de captación de estudiantes a sus programas de estudio.

Para impulsar la viabilidad comercial del negocio y la confianza de nuestros clientes CRM EDUCATIVO ofrecerá diferentes servicios tales como:

- **Acceder a la información del cliente en su propia base de datos.** Consistirá en que la información del cliente nunca salga de sus instalaciones, CRM EDUCATIVO visualizará la información desde los servidores del cliente a través de interfaces PRE-definidas y un canal de comunicación (Internet) libre de costos para el cliente en el cual se asegurará técnica y legalmente el uso de su información.
- **Software instalado en sus equipos de computación (OFFLINE).** Se comercializará las licencias de uso de software a los clientes que así lo requieran con el objetivo de mitigar el riesgo de que nuestros clientes no deseen utilizar nuestro servicio por la poca confianza a entregar información a un tercero. Las características de éste producto son las siguientes:
 - Equipos de computación por cuenta y gasto del cliente.
 - Las licencias de software de los equipos de computación que se utilicen en la implementación de CRM EDUCATIVO son responsabilidad del cliente.
 - En caso de que el cliente lo requiera CRM EDUCATIVO podrá rentar los equipos de computación necesarios para la implementación del software.
 - La administración de los servidores utilizados (rentados o entregados por el cliente) para la implementación de CRM EDUCATIVO es responsabilidad de nuestra empresa.

12.2. Responsabilidad Social

El ejercicio de responsabilidad social consistirá en que CRM EDUCATIVO contará con profesionales altamente preparados, con vasta experiencia en la metodología CRM y que practicarán permanentemente la ética profesional que nuestro negocio amerita en el manejo de información valiosa y confidencial de nuestros clientes.

Adicionalmente, CRM EDUCATIVO infundirá entre sus instructores valores como la paciencia y empatía para que éstos sepan manejar las necesidades y reacciones emocionales de los clientes con mucho tino y responsabilidad.

Un aspecto importante de responsabilidad social consistirá en que CRM EDUCATIVO tendrá como política de servicio alinear constantemente última tecnología con las necesidades y realidades del mercado ecuatoriano.

Finalmente, como estrategia de responsabilidad social, CRM EDUCATIVO ha diseñado una fase de *“Acercamiento a los clientes”* que consistirá en analizar y comprender las preferencias de las entidades educativas de nivel superior, centrándose en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de las mismas. Con el fin de atender mejor sus necesidades, lograr su confianza y su lealtad. Esto nos permitirá ofrecer a las entidades educativas de nivel superior herramientas de tecnologías de información (TI) basadas en la metodología CRM que le ayudará analizar y automatizar sus procesos de obtención y retención de estudiantes permitiéndole asignar los recursos de mercado a las actividades, los canales y los medios para satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes y lograr un mejor acercamiento con los mismos, mientras se da rentabilidad a sus instituciones. (Ver capítulo 5 - Plan de producción).

Apéndices

Apéndice A - Economía del Negocio

Tabla A1

Inversión Inicial

	Cantidad	Valor	Total	Vida útil	Tipo costo
Constitución de compañía	1	2,000.00	2,000.00		
Escritorios	25	200.00	5,000.00	10	Inversión inicial
Sillas	25	80.00	2,000.00	10	Inversión inicial
A/C Split	2	2,000.00	4,000.00	10	Inversión inicial
Computadoras	25	450.00	11,250.00	3	Inversión inicial
Líneas telefónicas digitales	2	1,800.00	3,600.00		Variable
Adecuación de centro de computo	1	3,000.00	3,000.00		Inversión inicial
Servidores de base de datos	2	10,000.00	20,000.00	5	Inversión inicial
Servidores de redes, telefonía, aplicación	3	5,000.00	15,000.00	5	Inversión inicial
UPS 10 KVA	1	5,000.00	5,000.00	3	Inversión inicial
Generador eléctrico 10 KVA	1	3,000.00	3,000.00	3	Inversión inicial
Cableado estructurado	40	60.00	2,400.00		Inversión inicial

	Cantidad	Valor	Total	Vida útil	Tipo costo
Herramienta CRM	1	40,000.00	40,000.00		Inversión inicial
Enlace de telecomunicaciones 4 Mbits	1	1,200.00	1,200.00		Fijo
Sueldos primer mes agentes	5	450.00	2,250.00		Fijo
Sueldos primer mes secretaria	1	300.00	300.00		Fijo
Sueldos primer mes conserje	1	220.00	220.00		Fijo
Sueldos primer mes directores	3	600.00	1,800.00		Fijo
Sueldo jefe de soporte	1	800.00	800.00		Fijo
Sueldos primer mes personal de soporte de sistemas	2	500.00	1,000.00		Fijo
Adecuación oficinas	1	3,000.00	3,000.00		Inversión inicial
instalaciones eléctricas	1	3,000.00	3,000.00		Inversión inicial
Servicio de SMS	1	100.00	100.00		Fijo
Arriendo del primer mes	3	800.00	2,400.00		Fijo
Actualización y Segmentación de base de datos	50000	0.25	12,500.00		
Total			\$ 144,820.00		

Tabla A2

Proyección de Ingresos Mensuales

0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Transacciones	3,796	3,796	3,796	3,796	20,176	20,176	20,176	20,176	20,176	20,176	3,796	3,796	143,832
Licencias	5,200	5,200	5,200	5,200	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	5,200	5,200	83,200
Base de datos	910	0	0	0	2,600	0	0	0	0	0	0	0	3,510
Total	5,200	9,906	8,996	8,996	30,576	27,976	27,976	27,976	27,976	27,976	8,996	8,996	230,542

Nota. Transacciones = Llamadas telefónicas convencionales, llamadas telefónicas móvil, envío de mensajes de textos (SMS) y envío de correos electrónicos.

Tabla A2-1

Detalle de Transacciones para la Proyección de Ingresos Mensuales

Parámetros	
Mercado Objetivo (facultades)	228
Segmento Objetivo (11% Mercado Objetivo)	26
Carreras promedio por facultad	6
Total Carreras (nuestros clientes)	156
Número estudiantes promedio por carrera	20
Total de estudiantes promedios inscritos por facultad	3120
Relación de estudiantes potenciales / inscritos en temporada baja	5 / 1
Relación de estudiantes potenciales / inscritos en temporada alta	20 / 1
Total de estudiantes a contactar en temporada baja (anual)	15,600
Total de estudiantes a contactar en temporada baja (mensual)	1,300
Total de estudiantes a contactar en temporada alta (anual)	1,300
Total de estudiantes a contactar en temporada alta (mensual)	5,200

Nota. Temporada Baja corresponde a los meses de Enero a Abril, Noviembre y Diciembre. Temporada Alta corresponde a los meses de Mayo a Octubre.

	Llamadas		Mensajes			
	Convencional	Celular	SMS	E-mail	Base de datos	Licencias
No. Transacciones temporada baja	2	1	2	2	50	2
No. Transacciones temporada alta	3	1	3	3	100	3
Enero	2,600	1,300	2,600	2,600	910	52
Febrero	2,600	1,300	2,600	2,600	0	52
Marzo	2,600	1,300	2,600	2,600	0	52
Abril	2,600	1,300	2,600	2,600	0	52
Mayo	15,600	5,200	15,600	15,600	2,600	78
Junio	15,600	5,200	15,600	15,600	0	78
Julio	15,600	5,200	15,600	15,600	0	78
Agosto	15,600	5,200	15,600	15,600	0	78
Septiembre	15,600	5,200	15,600	15,600	0	78
Octubre	15,600	5,200	15,600	15,600	0	78
Noviembre	2,600	1,300	2,600	2,600	0	52
Diciembre	2,600	1,300	2,600	2,600	0	52
Total Transacciones	109,200	39,000	109,200	109,200	3,510	780
Precio	\$ 0.08	\$ 0.20	\$ 0.15	\$ 0.01	\$ 1.00	\$ 100.00
Llamada promedio (min)	10	5				
Total	\$ 87,360.00	\$ 39,000.00	\$ 16,380.00	\$ 1,092.00	\$ 3,510.00	\$ 78,000.00

Tabla A3

Proyección de Costos Mensuales

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
	Costos Fijos												
Sueldos directores	0	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	19,800
Sueldos agentes	0	2,250	2,250	2,250	0	0	0	0	0	0	2,250	2,250	11,250
Sueldos secretaria	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,300
Sueldos conserje	0	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,420
Enlace de telecomunicaciones	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	14,400
Gastos de alquiler	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	8,800
Suministros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Gastos de publicidad	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Gastos generales	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Gastos varios	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Actualización BD	616					616						616	1,848
Total Ctos. Fijos	4,266	9,020	9,020	9,020	6,770	7,386	6,770	6,770	6,770	6,770	9,020	9,636	91,218
	Costos Variables												
Llamadas telefónicas	2,334	2,334	2,334	2,334	12,246	12,246	12,246	12,246	12,246	12,246	2,334	2,334	87,477
Servicio de SMS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Total Ctos. Variables	2,434	2,434	2,434	2,434	12,346	12,346	12,346	12,346	12,346	12,346	2,434	2,434	88,677
Total	6,700	11,454	11,454	11,454	19,116	19,732	19,116	19,116	19,116	19,116	11,454	12,070	179,895

Tabla A4

Tabla de Amortización (Anual)

Plazo en años	5
Valor préstamo	\$ 100,000.00
Tasa	12.00%
Plazo en meses	60

Año	Dividendo	Interés	Abono capital	Saldo
0				\$ 100,000.00
1	\$ 26,693.34	\$ 11,164.31	\$ 15,529.02	\$ 84,470.98
2	\$ 26,693.34	\$ 9,194.84	\$ 17,498.49	\$ 66,972.48
3	\$ 26,693.34	\$ 6,975.60	\$ 19,717.74	\$ 47,254.74
4	\$ 26,693.34	\$ 4,474.89	\$ 22,218.44	\$ 25,036.30
5	\$ 26,693.34	\$ 1,657.04	\$ 25,036.30	\$ 0.00

Tabla A5

Estado de Resultados

	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 230,542	\$ 253,596	\$ 278,956	\$ 306,851	\$ 337,537
Costos	-\$ 88,677	-\$ 91,337	-\$ 94,077	-\$ 96,900	-\$ 99,807
Utilidad Bruta	\$ 141,866	\$ 162,261	\$ 184,881	\$ 209,956	\$ 237,735
Gastos	-\$ 106,747	-\$ 109,949	-\$ 113,248	-\$ 116,645	-\$ 120,145
Depreciación	-\$ 378	-\$ 378	-\$ 378	-\$ 428	-\$ 428
Utilidad antes de Impuesto	\$ 34,741	\$ 51,933	\$ 71,255	\$ 92,883	\$ 117,162
Impuesto (25%)	-\$ 5,894	-\$ 10,684	-\$ 16,069	-\$ 22,101	-\$ 28,875
Utilidad Neta	\$ 28,847	\$ 41,249	\$ 55,186	\$ 70,782	\$ 88,287

Balance General

	Años					
	0	1	2	3	4	5
		Activos				
Efectivo y Bancos	\$ 0.00	\$ 18,059.75	\$ 32,430.46	\$ 48,585.66	\$ 66,730.46	\$ 87,052.94
Inversiones Temporales	\$ 0.00	\$ 60,652.98	\$ 83,792.90	\$ 99,084.28	\$ 147,980.51	\$ 144,753.70
Muebles y Enseres	\$ 11,000.00	\$ 7,333.33	\$ 3,666.67	\$ 11,000.00	\$ 7,333.33	\$ 3,666.67
Equipos de oficina	\$ 61,450.00	\$ 49,160.00	\$ 36,870.00	\$ 24,580.00	\$ 12,290.00	\$ 61,450.00
Licencia de software	\$ 40,000.00	\$ 36,000.00	\$ 32,000.00	\$ 28,000.00	\$ 24,000.00	\$ 20,000.00
Actualización BD	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00
Gastos de instalación	\$ 9,000.00	\$ 6,000.00	\$ 3,000.00	\$ 9,000.00	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00
Capital de trabajo	\$ 26,910.00					
Total Activos	\$ 160,860.00	\$ 189,706.06	\$ 204,260.02	\$ 232,749.94	\$ 276,834.31	\$ 338,423.31
		Pasivos				
Deuda a corto plazo		\$ 15,529.02	\$ 17,498.49	\$ 19,717.74	\$ 22,218.44	\$ 25,036.30
Interés por pagar		\$ 11,164.31	\$ 9,194.84	\$ 6,975.60	\$ 4,474.89	\$ 1,657.04
Deuda a largo plazo	\$ 100,000.00	\$ 84,470.98	\$ 66,972.48	\$ 47,254.74	\$ 25,036.30	\$ 0.00
Total Pasivos	\$ 100,000.00	\$ 111,164.31	\$ 93,665.82	\$ 73,948.08	\$ 51,729.64	\$ 26,693.34
		Patrimonio				
Capital social	\$ 60,860.00	\$ 60,860.00	\$ 60,860.00	\$ 60,860.00	\$ 60,860.00	\$ 60,860.00
Utilidad neta del ejercicio		\$ 17,681.75	\$ 32,052.46	\$ 48,207.66	\$ 66,302.81	\$ 86,625.29
Utilidad acumulada		\$ 0.00	\$ 17,681.75	\$ 49,734.21	\$ 97,941.86	\$ 164,244.67
Total patrimonio	\$ 60,860.00	\$ 78,541.75	\$ 110,594.21	\$ 158,801.86	\$ 225,104.67	\$ 311,729.97
Total patrimonio y pasivo	\$ 160,860.00	\$ 189,706.06	\$ 204,260.02	\$ 232,749.94	\$ 276,834.31	\$ 338,423.31

Tabla A7

Cálculo del Punto de Equilibrio (\$USD)

	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas totales	\$ 230,542.00	\$ 253,596.20	\$ 278,955.82	\$ 306,851.40	\$ 337,536.54
Costo variable	\$ 88,677.00	\$ 91,337.31	\$ 94,077.43	\$ 96,899.75	\$ 99,806.74
% Contribución Marginal	0.38	0.36	0.34	0.32	0.30
1 - % Cont. Marginal	0.62	0.64	0.66	0.68	0.70
Costos fijos	\$ 106,747.02	\$ 111,453.03	\$ 116,490.92	\$ 121,894.81	\$ 127,702.96
Costos totales	\$ 195,424.02	\$ 202,790.34	\$ 210,568.35	\$ 218,794.57	\$ 227,509.71
Punto de Equilibrio	\$ 173,472.47	\$ 174,191.17	\$ 175,768.62	\$ 178,153.37	\$ 181,316.84

Tabla A8

Comprobación del Punto de Equilibrio (\$USD)

	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 173,472.47	\$ 174,191.17	\$ 175,768.62	\$ 178,153.37	\$ 181,316.84
Costo Variables (%)	0.38	0.36	0.34	0.32	0.30
Contribución Marginal (%)	0.62	0.64	0.66	0.68	0.70
(-) Costo Variable	\$ 66,725.45	\$ 62,738.14	\$ 59,277.70	\$ 56,258.56	\$ 53,613.88
= Contribución Marginal	\$ 106,747.02	\$ 111,453.03	\$ 116,490.92	\$ 121,894.81	\$ 127,702.96
(-) Costos Fijos	\$ 106,747.02	\$ 111,453.03	\$ 116,490.92	\$ 121,894.81	\$ 127,702.96
Utilidad	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Tabla A9

Calculo del WACC

Rendimiento requerido por los accionistas	20%
Tasa efectiva de Impuesto	25%
Costo de Deuda	12%
DN	62%
EN	38%
WACC	13.2%

Tabla A10

Flujo de Caja Proyectado

	Años					
	0	1	2	3	4	5
(+) Ingresos Operativos		230,542.00	253,596.20	278,955.82	306,851.40	337,536.54
(-) Costos Operativos		195,424.02	201,286.75	207,325.35	213,545.11	219,951.46
Costos Variables		88,677.00	91,337.31	94,077.43	96,899.75	99,806.74
Costos Fijos		106,747.02	109,949.44	113,247.92	116,645.36	120,144.72
(-) Depreciación (gasto no desembolsable)		378.00	378.00	378.00	427.65	427.65
(-) Intereses		11,164.31	9,194.84	6,975.60	4,474.89	1,657.04
(=) Utilidad Antes Impuestos		23,575.66	42,736.61	64,276.88	88,403.75	115,500.39
(-) Impuesto (25%)		5,893.92	10,684.15	16,069.22	22,100.94	28,875.10
(=) Utilidad después de Impuesto		17,681.75	32,052.46	48,207.66	66,302.81	86,625.29
(+) Depreciación (gasto no desembolsable)		378.00	378.00	378.00	427.65	427.65
(-) Inversión inicial	142,820.00					
(-) Capital de Trabajo (Soporta dos meses de Operación)	18,040.00					
(+) Valor de desecho						469,823.11
(+) Recuperación del Capital de Trabajo						18,040.00
(=) Flujo de Caja Operativo	(160,860.00)	18,059.75	32,430.46	48,585.66	66,730.46	556,876.05
(+) Ingresos no operativos						
(-) Costos no operativos	100,000.00					
(+) Préstamo (12% anual)		15,529.02	17,498.49	19,717.74	22,218.44	25,036.30
(-) Amortización del Préstamo (repago)						
(=)Flujo de Caja no Operativo		15,529.02	17,498.49	19,717.74	22,218.44	25,036.30
(=) Flujo de Caja Neto	(60,860.00)	2,530.72	14,931.96	28,867.92	44,512.02	531,839.75
Flujo de Caja Operativo/Amortización de Capital		1.16	1.85	2.46	3.00	22.24
VAN (13.2%)		\$ 224,816.32		TIR		41.51%

Apéndice B - Los Riesgos

Tabla B1

Parámetros de Evaluación Cualitativa y Cuantitativa (Probabilidad)

Nivel	Probabilidad	Cualitativa	Cuantitativa
5	Casi seguro	Ocurrirá en casi todas las circunstancias al menos 1 vez por semana	80%
4	Probable	Ocurrirá en la mayoría de las veces, al menos 1 vez al mes	50%
3	Posible	Podría ocurrir en algún momento, al menos 2 veces en 1 año	25%
2	Improbable	Podría ocurrir en algún momento, máximo 1 vez en año y medio	10%
1	Raro	Puede ocurrir hasta 2 veces en 3 años	5%

Tabla B2

Parámetros de Evaluación Cualitativa y Cuantitativa (Impacto)

Nivel	Impacto	Cualitativa	Cuantitativa
5	Catastrófico	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 90%, mala imagen corporativa que aleja potenciales clientes. Pérdidas significativa de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes en diarios y medios públicos. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 500 clientes y el rumor es difundido en toda la sociedad. Se pierde credibilidad y confianza del cliente.	100
4	Mayor	Pérdida de valor en acciones de empresa, reducción de las ventas hasta un 50%, mala imagen corporativa que aleja potenciales clientes. Pérdidas significativa de activos, altos costos de solución para la empresa y segura queja de clientes en diarios y medios públicos. Evento negativo es conocido por un grupo mínimo de 150 clientes y el rumor es difundido en toda la sociedad. Se pierde credibilidad y confianza del cliente.	80
3	Moderado	Se podría reducir las ventas hasta un 20%, la imagen corporativa se deteriora considerablemente. Podría haber pérdidas de activos y quejas de clientes. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 50 clientes.	50
2	Menor	Se podría reducir las ventas hasta un 10%, la imagen corporativa se deteriora muy levemente. Evento negativo es conocido por un grupo máximo de 25 clientes.	30
1	Insignificante	No se afectan las ventas para nada, ni la imagen corporativa. Evento negativo sólo es conocido por un grupo máximo de 10 clientes.	10

Tabla B3

Estrategias Generales según Severidad del Riesgo

Severidad	Estrategia		Urgencia / Horizonte de aplicación
Baja	Adaptarse al entorno. Analizar posibles escenarios y movimientos de demás competidores	ESPERAR	Baja / se puede responder máximo en 3 meses
Moderada	Definir responsabilidades gerenciales y fortalecer posición competitiva de empresa		Moderada / Responder en máximo 1 mes
Media - Alta	Participación de altos directivos. Consolidar ventajas competitivas de empresa. Alta inversión para superar adversidad.	REDUCIR	Alta / Responder en máximo mes
Alta	Participación de altos directivos. Reingeniería o rediseño de procesos. Profundos estudios del entorno. Analizar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Alta inversión para superar obstáculos.	EVITAR	Muy Alta / responder en máximo 1 semana

Tabla B4

Matriz de Evaluación de Riesgos

Riesgo	Riesgos Evaluado			
	Probabilidad	Impacto	Severidad	Nivel
Reducción de las Remesas	Posible	Menor	Baja	Bajo
Gratuidad de la Educación	Posible	Mayor	Media - Alta	Alto
Incremento de Estudiantes en Instituciones publicas	Posible	Mayor	Media - Alta	Alto
Ingreso de nuevos competidores	Probable	Mayor	Media - Alta	Alto
Amenaza de Sustitutos	Probable	Mayor	Media - Alta	Alto
Riesgo del Producto: No garantizar que los prospectos contactados se registren en el programa gestionado	Probable	Catastrófico	Media - Alta	Alto

Nota: La matriz relaciona la evaluación cualitativa – cuantitativa de cada evento con su estrategia general según la severidad

Tabla B5
Supervisión y Control de Riesgos

Monitoreo y Control de Riesgos					
Riesgo	Nivel	Instrumento	Periodicidad	Responsable	Indicadores
Reducción de las Remesas	Bajo	Noticias en prensa, TV y radio	diario / mes	Gerente General Gerente Financiero	Ventas de Servicio de la Compañía
Gratuidad de la Educación	Alto	Noticias en prensa, TV y radio	diario / mes	Gerente General Gerente Financiero	Ventas de Servicio de la Compañía
Incremento de Estudiantes en Instituciones publicas	Alto	Estudios de mercados realizados por instituciones importantes	1 vez / 30 días	Gerente General Gerente Marketing	Ventas de Servicio de la Compañía Resultado del Análisis del Mercado
Ingreso de nuevos competidores	Alto	Networking con empresas de tecnología y servicios tecnológicos. Publicidad en Revistas de tecnología, educación, prensa, TV, internet y universidades	1 vez / 15 días 1 vez / 15 días	Gerente General Gerente Financiero	Ventas de Servicio de la Compañía
Amenaza de Sustitutos	Alto	Networking con empresas de tecnología y servicios tecnológicos. Publicidad en Revistas de tecnología, educación, prensa, TV, internet y universidades.	1 vez / 15 días 1 vez / 15 días	Gerente General Gerente Financiero	Ventas de Servicio de la Compañía

Monitoreo y Control de Riesgos

[illegible]

Tabla C1

Análisis de Nuestros Principales Competidores

	American Call Center	Microsoft Dynamics CRM / Oracle Siebel CRM	Romansel S.A.	Estudiantes pregrado	CRM Educativo
Inicio					
Personal	Al menos dos personas, una que este calificada en tecnología y otra que conozca el negocio para que parametrize los reportes a visualizar	Al menos dos personas, una que este calificada en tecnología y otra que conozca el negocio para que parametrize las variables de la herramienta, casi a tiempo completo	Al menos dos personas con conocimientos avanzados de tecnología y que conozca sobre el negocio casi a tiempo completo	Al menos una persona con capacidad de liderar y organizar a este grupo de estudiantes, que cuente con conocimientos avanzados de tecnología y del giro del negocio a tiempo casi completo	Una persona que entienda su negocio dispuesto a dedicar dos horas diarias durante el levantamiento de información del proyecto

American Call Center		Microsoft Dynamics CRM / Oracle Siebel CRM	Romansel S.A.	Estudiantes pregrado	CRM Educativo
Hardware	No, Está incluida en el servicio	Es parte del servicio	Se utilizará un servidor en buen estado, con mucha suerte una "buena" PC.	Se utilizará un servidor en buen estado, con mucha suerte una "buena" PC.	No, Lo proveeremos como parte del servicio, es decir nuestros clientes no incurrirán con gastos de adquisición de hardware.
Licencias de Terceros	No, Está incluida en el servicio	Es parte del servicio	Para el servidor tendremos que sumar una licencia de sistema operativo, algunas veces de base de datos y puede ser que se necesite también la de e-mail, antivirus.	Para el servidor tendremos que sumar una licencia de sistema operativo, algunas veces de base de datos y puede ser que se necesite también la de e-mail, antivirus.	No, Está incluida en el servicio, es decir nosotros como compañía correremos con los gastos de licencias de los equipos o software que nos servirán para brindar el servicio
Tiempo de implementación	15 días	3 meses	3 meses	3 meses	7 días

American Call Center		Microsoft Dynamics CRM / Oracle Siebel CRM	Romansel S.A.	Estudiantes pregrado	CRM Educativo
Software a utilizar	Pagar por servicio contratado	Pagar instalación inicial, abonos mensuales por licencias utilizadas	Deberá abonar la compra del software a utilizar. Sus formas de compra varían, por lo general se cotiza en una licencia para el servidor más las licencias por usuario.	Deberá abonar la compra del software a utilizar. Sus formas de compra varían, por lo general se cotiza en una licencia para el servidor más las licencias por usuario.	En algunos casos pagar la instalación inicial por alta de usuarios, aplicación, etc. Luego abonos mensuales por las licencias utilizadas.
	Mantenimiento				
Hardware/Software	Es parte del servicio	Es parte del servicio	Para mantener el servidor en buen estado, deberá contar con una persona que actualice	Para mantener el servidor en buen estado, deberá contar con una persona que actualice	Es parte del servicio, los mantenimientos lo realizará nuestro personal, sin incurrir con costos a nuestros clientes.
Información	Es parte del servicio	Es parte del servicio	BACKUP y Seguridad. No se olvide que alguien tendrá que realizar el backup de la información, mantener los datos seguros, permitir seguramente que se puedan acceder desde	BACKUP y Seguridad. No se olvide que alguien tendrá que realizar el backup de la información, mantener los datos seguros, permitir seguramente que se puedan acceder desde	Es parte del servicio, los mantenimientos y backup serán realizados por nuestro personal, sin incurrir con costos a nuestros clientes.

American Call Center		Microsoft Dynamics CRM / Oracle Siebel CRM	Romansel S.A.	Estudiantes pregrado	CRM Educativo
		internet.			
		internet.			
Crecimiento					
Hardware	Está incluido en el servicio	Está incluido en el servicio	Después de un tiempo de uso, calcule 2 años, 3 con suerte, deberá comprar un nuevo servidor.	Después de un tiempo de uso, calcule 2 años, 3 con suerte, deberá comprar un nuevo servidor.	Es parte del servicio, nuestra empresa realizará actualización de hardware de alta tecnología durante el proceso de mejora de nuestro servicio y este no incurrirá en costos a nuestros clientes.
Software	Como parte del servicio se incluye la mejora constante del software de base. Todas las actualizaciones que se realicen.	Como parte del servicio se incluye la mejora constante del software de base. Todas las actualizaciones que se realicen.	Sí desea desarrollar nuevas funcionalidades o integrar el software que ha comprado, con otras herramientas, calcule también algunas personas para que realicen este trabajo.	Sí desea desarrollar nuevas funcionalidades o integrar el software que ha comprado, con otras herramientas, calcule también algunas personas para que realicen este trabajo.	Como parte del servicio se incluye la mejora constante del software de base. Todas las actualizaciones que se realicen.

American Call Center		Microsoft Dynamics CRM / Oracle Siebel CRM	Romansel S.A.	Estudiantes pregrado	CRM Educativo
Inversión	Baja-Media	Baja-Media	Media-Alta	Media-Alta	Baja-Media
Mantenimiento	Ninguno	Bajo. Lineal. Proporcional al uso.	Alto. Variable	Alto. Variable	Ninguno
ROI	Medio	Medio	Lento	Lento	Rápido.
Variables					
Acceso a la Información	La información estará en sus servidores	La información estará en servidores fuera del país.	La información se encontrará en su oficina.	La información se encontrará en su oficina.	La información estará en nuestros Servidores, en nuestras instalaciones o en su defecto en las instalaciones del cliente, Usted es el dueño de su información y tiene acceso a ella en todo momento.
Dueño de la Información	Usted es el dueño de su información pero tiene acceso limitado a ella	Usted es el dueño de su información y tiene acceso a ella en todo momento.	Usted es el dueño de su información y tiene acceso a ella en todo momento.	Usted es el dueño de su información y tiene acceso a ella en todo momento.	Usted es el dueño de su información y tiene acceso a ella en todo momento.

	American Call Center	Microsoft Dynamics CRM / Oracle Siebel CRM	Romansel S.A.	Estudiantes pregrado	CRM Educativo
Sistemas Información	Parcialmente Asegurada	Parcialmente Asegurada	Parcialmente Asegurada	Parcialmente Asegurada	Asegurada
Especializada en el sector educativo	No	No	No	No	Si

Apéndice D – Entrevistas a Profundidad

Entrevista Phd. Virginia Lasio.

Directora de la ESPAE-ESPOL

Lugar: Universidad ESPOL, Escuela Post-Grado Administración de Empresas

Fecha: Guayaquil, 09 de abril del 2009

Integrantes:

Phd. Virginia Lasio

Lsi. Maria Elisa Ruiz Arias

Ing. Christian Reyes Gómez

Ing. Segundo Conde Romero

Desarrollo:

En base a la experiencia de la PHD. Virginia Lasio las necesidades o problemas más críticos que se ha suscitado en su escuela de Post Grados, son las siguientes:

- Pérdida de control del seguimiento de venta, que ocasiona perdida de prospectos
- Problemas de comunicación Interna, entre las diferentes áreas manejadas dentro de la ESPAE.
- Actualización de bases de datos de estudiantes prospectos y egresados.
- Gestión de Marketing y Ventas
- Falta de seguimiento a los alumnos luego del registro.
- Crear fidelizacion con los estudiantes.

Medios que se utilizan:

- BOLETING
- MAILING

- INVITACION A CONFERENCIAS
- ANUNCIO EN PRENSA MINIMO
- ANUNCIOS EN INTERNET

Porque no lo han implementado en su institución académica:

- Por falta de presupuesto, se puso prioridades a otros proyectos.

Cuáles son los objetivos

- Sistemas de manejo de cursos en línea, se piensa cambiar o actualizar el METIS resuelve la comunicación de los estudiantes.
- El sistema todavía para los alumnos que maneja este bastante bien.
- El manejo de ex alumnos y la parte previa son las partes crítica de la ESPAE.

La implementación de un CRM ON DEMAND dependería de los costos, la seguridad de las bases, confidencialidad. La ESPAE se asegura que la empresa que contrata no este relacionada con ninguna escuela de negocio. Para poder la ESPAE implementar este tipo de servicios tiene que demostrar que realmente algo técnico me certifique la confidencialidad de la información, disponibilidad de la información.

Las áreas que se implementaría el CRM son:

- Ventas y marketing
- Administrativa que le de respaldo
- Parte general de comunicación
- Seguimiento y ex alumnos

Para lograr la fidelización de los clientes la ESPAE le gustaría realizar los siguientes:

- Generación de Campañas
- Crear redes de Contactos
- Relaciones Públicas

La necesidad existe pero siempre se tiene prioridades dentro de la escuela que realmente no se ha visto como algo prioritario.

¿Qué es lo más importante de los beneficios que tendría el CRM?

Para la ESPAE realmente lo más importante es tener mas prospecto ya que se haría una mejor selección, un incremento moderado en las ventas para que a la par se puedan hacer mejoras en las instalaciones.

Entrevista Ing. Priscila Martínez

Coordinadora de Marketing y Ventas ESPAE-ESPOL

Lugar: ESPAE – ESPOL, Dpto. de Marketing

Fecha: Guayaquil, Abril 9 del 2009

Integrantes:

Ing. Priscila Martínez
 Lsi. Maria Elisa Ruiz Arias
 Ing. Christian Reyes Gómez
 Ing. Segundo Conde Romero

Desarrollo:

Se realizo la entrevista a Priscila Martínez que es la encargada de el área de Marketing y Ventas de la ESPAE-ESPOL, ella como encargada de área esta tiene identificado los siguientes problemas que hacen necesario la implementación de un CRM en una escuela de Post-Grado, de los cuales lista los siguientes:

- La continuidad de la gestión.
- El levantamiento bases de datos confiables, veraces.
- Permitir realizar una Gestión Continua de las bases de datos.
- Mantener siempre informado de los eventos y postulaciones a todas las maestrías.
- Permite medir el mercado.
- Identificar el porque de la preferencia en otras universidades.

También ella indica que le ayudaría a evaluar a la gestión que realice su asistente en cuanto al seguimiento de prospectos.

El modelo de CRM ON DEMAND es una nueva modalidad que ayudaría a mucho a la gestión, más que nada por presentar resultados y permitir que la gestión de ella sea más

concentrada en los prospectos potenciales y permitiéndole tener un mejor grupo de aspirantes.

Priscila nos indico que la gestión que realiza actualmente es muy ardua y consume mucho tiempo y recursos, ella realiza eventos, presencia de marca en los congresos de universidades, distribución de afiches en los diferentes lugares donde existen posibles prospectos, como por ejemplo para una nueva maestría en salud que empieza en septiembre se distribuyó afiches en los diferentes hospitales de Guayaquil, donde dejo mis datos para contacto y dirección de pagina para obtener más información, también se hacen notas de prensa, charlas informativas en las empresas.

Finalmente ella concluye que aplicar la metodología CRM seria de mucha ayuda en lo que es su gestión y realmente es muy importante la implementación del mismo en sus funciones.

Entrevista Lsi. Aurora Godoy
Coordinadora de Sistemas de la CEC-ESPOL

Lugar: Universidad ESPOL, Centro de Educación Continua

Fecha: Guayaquil, 15 de abril del 2009

Integrantes:

Lsi. Aurora Godoy

Lsi. Maria Elisa Ruiz Arias

Ing. Christian Reyes Gómez

Ing. Segundo Conde Romero

Desarrollo:

Entrevista realizada el de 15 de Abril del 2009, en oficinas de Centro de Educación Continua; la entrevista fue orientada en base a la información de que esta unidad educativa de la ESPOL se encuentra implementando un CRM para manejo de sus áreas de Marketing y Ventas.

Los motivos principales que lleva a la implementación de un CRM es incremento de ventas, mejorar la gestión de sus clientes, creación de base de datos, entre otros. Actualmente el Centro de Educación Continua posee un sistema que les permite manejar toda la operatividad al tener una base de clientes relacionado con temas de interés y personas específicas que han realizado cursos guardando así el historial del estudiante, pero esta información realmente no se encuentra segmentada haciendo que se desperdicie tiempo, al realizar una gestión a un mercado mucho mayor al que realmente debería apuntar.

Nos comento que lo que llevo a que la implementación sea algo necesario es específicamente mejoras en las gestión y mejoras en la creación de nuevos productos, ya que este es el problema principal identificado por el centro debido a que se abren cursos que no tienen acogida, abrir cursos en horarios oportunos, entre otros.

Se tiene proyectado que el Centro de Educación Continua sea el centro de acopio de todos los requerimientos de diplomados, cursos y maestrías siendo el canal que permita ser en enlace entre los estudiantes y las unidades de ESPOL.

Se le consulto que nivel de aceptación tiene la propuesta de CRM bajo demanda y ella nos indico que lo ve un poco delicado por el manejo de la información de sus clientes (alumnos) por un tercero. Lo que a ella la llevaría implementar un servicio externo seria la factibilidad técnica y legal que nosotros como empresas podamos ofrecer que la información se encuentra segura.

El CEC antes de tomar la decisión de implementar el CRM de Microsoft se analizaron otras propuestas pero para ellos lo que llevo a la elección de este software fue la parte económica y las ventajas como sistemas que ofrece Microsoft en tener compatibilidad con las herramientas de software ya utilizadas.

Las áreas en las que se implementara son en Ventas, Marketing, Académico y Gerencia, ya que este sistema consta con módulos de Ventas, Marketing y servicios al cliente.

Finalmente ella concluyo indicando que la implementación de un CRM como estrategia y software es muy importante para que una empresa siga creciendo y mejorando.

Entrevista Lcda. Maria Noboa V.

Jefe Comercialización de Servicios Educativos de la Universidad Católica

Lugar: Universidad Católica, Dpto. de Marketing

Fecha: Guayaquil, 29 de abril del 2009

Integrantes:

Lcda. María Noboa V.

Lsi. Maria Elisa Ruiz Arias

Ing. Christian Reyes Gómez

Ing. Segundo Conde Romero

Desarrollo:

Durante la reunión sostenida con la Lcda. Noboa tratamos en resumen los siguientes puntos:

- **Dar a conocer el servicio que deseamos ofrecer.** Los integrantes del grupo dieron una charla introductoria acerca de que se trata el servicio a ofrecer, en la cual la percepción de la Lcda. Noboa fue positiva ya que afirma que no existe en el medio una empresa que de el servicio integral para este tipo de necesidades, que en el mercado existen empresas focalizadas hacia una de las herramientas que se utiliza en la metodología CRM. Por ejemplo American Call Center, Siemens. Ella considera que este tipo de negocios son interesantes para el mercado comercial ya que la relación que necesitan las universidades con sus estudiantes es mucha mas profunda, la información debe estar integrada y sobre todo debe ser una solución integral, es decir que una solo empresa ofrezca el servicio de Call Center, SMS, Mailing, etc.

- Administración del área de MKT en la Universidad Católica.** La Universidad Católica cuenta con un departamento de Marketing que se encarga de realizar todo el manejo del mercadeo, PRE venta, POST venta de las carreras y cursos de todas sus facultades utilizando como herramientas de apoyo las siguientes: Call Center, Mensajería de Texto, Islas en centro comerciales y Mailing entre otras actividades con ayuda. Todas estas actividades enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente (estudiante) y creando lealtad con ellos. Por otro lado, la Lcda. Noboa, Jefe Comercialización de Servicios Educativos de la Universidad Católica afirmó que con la implementación de la metodología CRM en esta institución ha ayudado a incrementar los porcentajes de estudiantes prospectos lo que a su vez ha mejorado la selección y la rentabilidad de las diferentes facultades y programas que existen en la Universidad Católica. Por otro lado como información adicional nos indico que el incremento de las asistentes a los eventos donde captan a la mayoría de prospectos incremento desde la implementación de esta estrategia un 70% mas de los que se presentaban por interés propio o por enterarse por terceros, lo que llevo a incrementar los estudiantes registrados a manera global en las materias de pre-grado de un 2% y en las carreras de post grado los prospectos potenciales se registraban el 100% de los contactados.
- Recomendaciones de cómo enfocar el servicio y las características que debe tener.** La solución a ofrecer debe estar alineada a instituciones educativas con el objetivo de gestionar eficientemente la relación entre sus agentes, la cual sea lo suficientemente confiable para que éstas puedan consumir nuestros servicios. Las herramientas que se ofrezcan deben estar debidamente integradas, deben ser fáciles de usar, con un costo razonable. Debe ser una herramienta Web que este siempre

disponible en la cual los usuarios puedan visualizar el avance de las tareas que ha encomendado a su empresa. Hacer énfasis en los beneficios que pueden obtener al aplicar esta metodología y el ahorro significativo que obtendrían al utilizar un servicio de este tipo, en lugar de implementar toda esta infraestructura en su institución educativa. Por otro lado debe dejarse claro que la estrategia a realizarse esta bajo el control del contraste del servicio, por supuesto con la debida retroalimentación de la contratada, así mismo la contratada puede ofrecer estrategias generales en caso sea solicitada.

- **Cómo minimizar el costo de entregar información confidencial a un proveedor de servicios.** Según la Lcda. Noboa, la forma de minimizar el costo de entregar información de sus alumnos a una empresa ajena a la universidad debería estar dado por las dos siguientes características: Soporte tecnológico que asegure la integridad y confiabilidad de la información proporcionada.
- **Contratos legales de exclusividad de la información.** Adicionalmente ella considera que con el transcurso del tiempo si la empresa es seria y agrega valor considerablemente a sus clientes, este punto dejaría de ser relevante.

Entrevista Lcda. Julia Bohórquez

Coordinadora Académica de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Católica

Lugar: Universidad Católica

Fecha: Guayaquil, 29 de abril del 2009

Integrantes:

Lcda. Julia Bohórquez.

Lsi. Maria Elisa Ruiz Arias

Ing. Christian Reyes Gómez

Ing. Segundo Conde Romero

Desarrollo

La entrevista fue realizada en las Instalaciones de la Universidad Católica, donde Julia Bohórquez desempeña el papel de Coordinadora Académica de la Maestría de Administración de Empresas; nuestra entrevista se basó en conocer sus expectativas y necesidades de implementación de un CRM, pero ella nos comentó que como unidad académica no tiene problemas en su gestión de marketing; porque la Universidad Católica cuenta con un departamento de Marketing que maneja todas las unidades y aplicando bien lo que es el concepto de CRM, donde incluye toda la infraestructura tecnológica como sistemas de Call Center y Recursos Humanos, también mantienen una base de datos de los ex estudiantes que les ayuda para proponerle trabajo ya que les llega propuestas del gobierno, pymes y la Fundación Santiago de Guayaquil.

Las actividades que realizan son relaciones mediante correo electrónico, celulares, eventos, seminarios locales y brindando información de seminarios que se brindan fuera del país. Otra de las actividades que se tiene proyectado realizar, es una sociedad de magisters de la Universidad Católica.

La Universidad Católica, maneja su publicidad mediante convenios, con el Universo, tiene su propio canal de televisión, tienen contacto directo con ciertas emisoras de radio.

Teniendo esto como referencia se le comento nuestro proyecto y servicio que es CRM bajo demanda. Para ella, le parece muy interesante el concepto de servicio, pero no lo ve como algo necesario para su unidad academica, ya que este mismo servicio lo recibe de distintas formas, por medios de reportes finales que le envían los demás departamentos; pero no de una forma integrada como lo propone nuestro proyecto.

Se le consulto sobre la posibilidad de la entrega de información a una empresa que maneje el concepto de CRM, bajo demanda; poniendo en claro las seguridades, técnicas y legales que deberían tener la empresa a la que le provee la información; a lo que ella respondió, que estaría de acuerdo a entregar información siempre y cuando las reglas estén bien claras, y exigiría ver los resultados en base a metas que ella como unidad demandaría

Finalmente ella concluye, que nuestra propuesta de servicio tiene mucho valor en el ahorro de tiempo y recursos.

Entrevista Ing. Antonio Cevallos

Decano Facultad de Sistemas/Telecomunicaciones y Electrónica de la UESS

Lugar: Universidad UESS, Facultad de Sistemas

Fecha: Guayaquil, 05 de mayo del 2009

Integrantes:

Ing. Antonio Cevallos

Ing. Christian Reyes Gómez

Ing. Segundo Conde Romero

Desarrollo:

La entrevista fue realizada en las Instalaciones de la UESS, donde el Ing. Cevallos se desempeña como decano de la facultad de Sistemas/Electrónica y Telecomunicaciones; nuestra entrevista se baso en conocer sus expectativas y necesidades de implementación de un CRM, nos supo indicar que actualmente en la Universidad no existe esta metodología aplicada, existen ciertos servicios disponibles en la página Web de la universidad que de alguna manera procura de mantenerse al contacto de los estudiantes a través de la opción “Bolsa de Trabajo” donde los estudiantes tienen la posibilidad de conseguir empleados o conseguir empleo.

Por otro lado considera que bajo la propuesta del servicio que deseamos implementar, se debe considerar de sobremanera la confidencialidad de la información, que está en correctamente administrada y protegida sobre todo de su competencia.

Considera que puede ser una falencia el hecho de que sea una herramienta a través de Internet ya que el servicio en nuestro país es muy limitado. La UESS no cuenta con un Dpto. de Marketing general que le provee el servicio al resto de facultades, sino que en cada facultad existe una persona que se encarga del Marketing y Publicidad.

Las actividades que realiza el responsable del área de cada facultad en función a las relaciones con los estudiantes mediante correo electrónico, eventos, seminarios locales y brindando información de seminarios que se brindan fuera del país.

Para finalizar, asevero que la idea de implementar una empresa que de este tipo de servicio aportaría gran valor a las universidades por su ahorro de costos económicos y no económicos (tiempo), siempre y cuando se trate de una solución INTEGRAL, es decir que todos los servicios (E-mail, SMS, Call Center, Charlas, etc.) estén eficientemente integrados y siempre disponibles.

Apéndice E – Resultados de la Investigación de Mercado

Las entrevistas a profundidad y encuestas dan como resultado que las necesidades básicas de las instituciones educativas de cuarto nivel medidas por su nivel de importancia son: (1) mejorar la relación con el estudiante durante y después de haber finalizado su educación para crear fidelidad, (2) por medio de la Gestión de Marketing mejorar el posicionamiento de su marca, (3) mejorar la comunicación interna que le permita dar un buen servicio a los alumnos, (4) por medio de la Gestión de Ventas mejorar su rendimiento económico, (5) poseer base de datos de sus estudiantes (potenciales, actuales y egresados) con información confiable y actualizada que le permita crear productos de acuerdo a sus necesidades, y, (6) por medio de la Gestión de Marketing abarcar nuevos alumnos.

De las tácticas de marketing que utilizan las instituciones educativas de cuarto nivel todas realizan publicidad escrita y asistencia en ferias estudiantiles, el 80% realiza publicidad en Internet, el 60% realiza eventos, el 50% le dan importancia a recabar información de estudiantes potenciales, el 20% hace publicidad en TV, el 10% hace uso de la radio y el 40% se vale de otros medios como afiches promocionales, mercadeo directo, tele marketing, folletería, visita a instituciones o empresas y visitas a colegios.

El 80% utiliza tácticas de ventas como reuniones personalizadas y mostrar las propuestas de valor de los diferentes productos que ofrecen a los estudiantes. El 60% realiza reuniones con empresas y descuentos promocionales.

Le prestan una atención un poco arriba de la media (60%) al realizar tácticas que le permitan comprender las expectativas y necesidades de los estudiantes a pesar de que están conciente que en la actualidad es vital tener este tipo de información para diferenciarse de la competencia. El 50% le da importancia a la personalización de la comunicación con sus estudiantes y otorgar beneficios que no generen costos para las universidades pero que el

valor percibido por los estudiantes sea alto y solo el 40% recurre a regalos que capitalicen la imagen de la marca y el posicionamiento.

De acuerdo a su nivel de importancia las universidades buscan mejorar sus necesidades básicas de la siguiente forma: (1) Incrementar prospectos (alumnos potenciales), (2) Posicionamiento y reconocimiento de su marca, (3) Incremento de ventas (alumnos nuevos), (4) Demanda de nuevos productos educativos de estudiantes egresados de sus instituciones y (5) Demanda de productos por parte de egresados de otras instituciones.

La apreciación de las instituciones educativas de cuarto nivel de un Servicio Externo que le permita mejorar sus necesidades básicas es en función de:

- **Compartir y/o Entregar la Información de sus Estudiantes:** el 40% Probablemente NO lo haría, el 40% Definitivamente NO lo haría, el 10% Probablemente SI lo haría y el 10% Definitivamente SI lo haría.
- **Contratar el Servicio Externo si es ofrecido por una empresa local:** el 10% Probablemente NO lo contrataría, el 20% Definitivamente SI, el 20% Definitivamente NO lo contrataría y el 50% Probablemente SI lo contrataría.
- **Contratar el Servicio Externo si es ofrecido por una empresa extranjera:** el 20% Definitivamente SI lo contrataría, el 20% Probablemente NO lo contrataría, el 30% Probablemente SI lo contrataría y el 30% Definitivamente NO lo contrataría.
- **Considerar que una empresa local está preparada tecnológicamente para brindar un servicio externo:** el 10% Definitivamente NO considera que está preparada, el 20% Probablemente NO considera que está preparada, el 30% Definitivamente SI considera que está preparada y el 40% Probablemente SI considera que está preparada.

- **Considerar que las Leyes y Regulaciones del país garantizan un servicio**

externo: el 10% Definitivamente SI considera que garantizan, el 20%

Probablemente SI considera que garantizan, el 30% Probablemente NO considera que garantizan y el 40% Definitivamente NO considera que garantizan.

También se pudo identificar que en su mayoría (80%) las instituciones educativas de cuarto nivel no tienen implementada una herramienta que ayude a administrar eficientemente la relación con sus agentes (estudiantes, profesores, ex alumnos), debido a las siguientes causas: el 88% carece de los suficientes recursos monetarios para poder implementar un proyecto basado en la metodología CRM u otra, el 75% no tienen conocimiento de la metodología CRM a pesar de estos motivos, el 75% considera no tener los recursos tecnológicos y humanos para poner en marcha este tipo de proyectos.

El 20% de las instituciones que tienen implementada la metodología CRM todas lo han puesto en ejecución en el área de Marketing y Comunicación Interna, el 50% en el área de Ventas y Cobranzas.

Las instituciones educativas demostraron su interés por contratar un servicio externo basado en la metodología CRM de la siguiente forma: el 40% Definitivamente lo contrataría o Probablemente no lo contrataría y el 10% Posiblemente lo contrataría o Podría contratarlo como no.

También se pudo conocer que al 70% de las instituciones les gustaría que el servicio externo sea vía On-Line y que estarían dispuestos a pagar por el servicio un valor promedio mensual de \$320 en donde el valor mínimo a pagar oscila en \$200 y un valor máximo de \$500, cabe recalcar que solo el 50% de los encuestados respondieron a la consulta sobre cuánto estarían dispuesto a pagar por el servicio.

Apéndice F – Anexos de la Investigación de Mercado

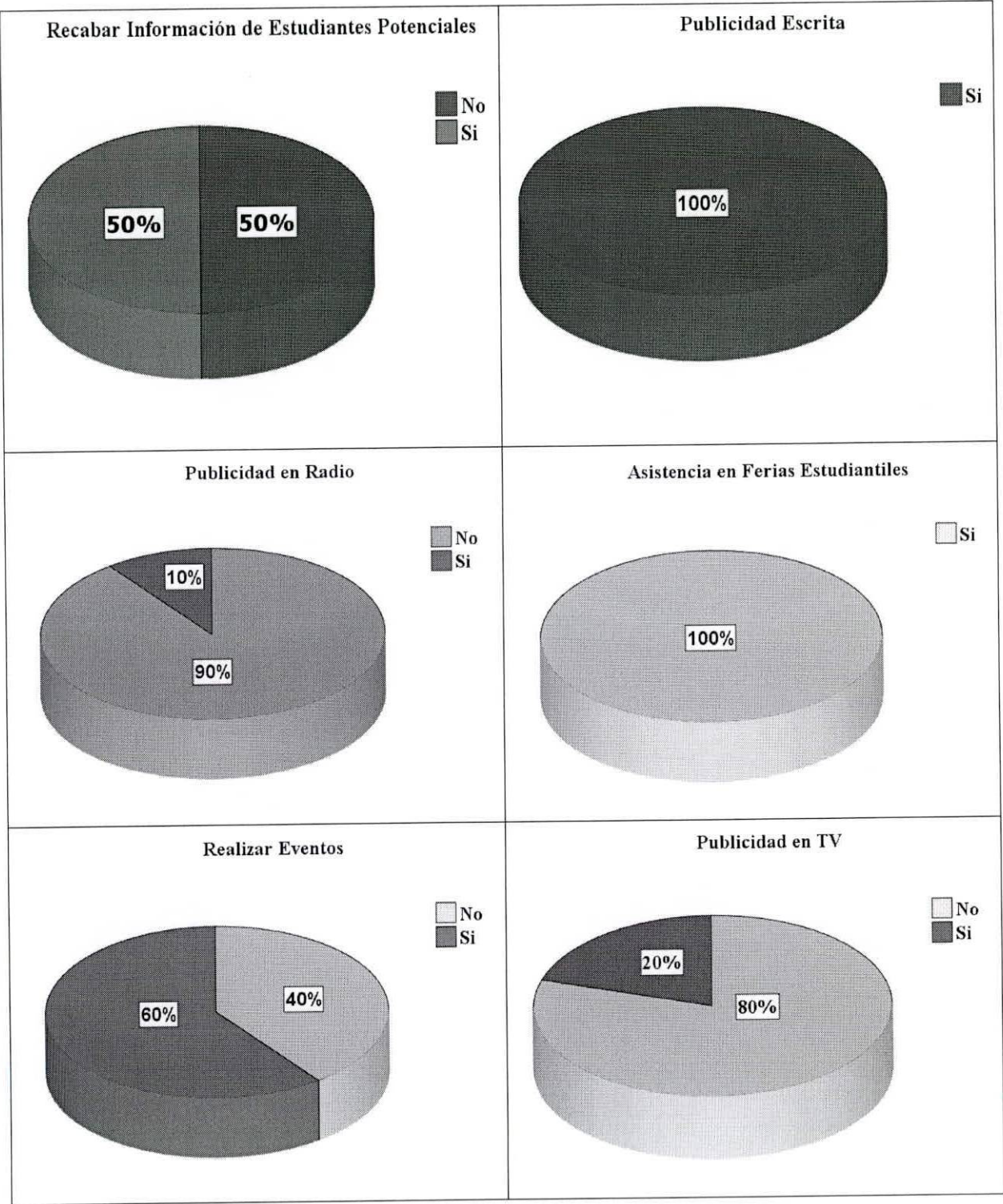
Necesidades básicas de las instituciones educativas de cuarto nivel

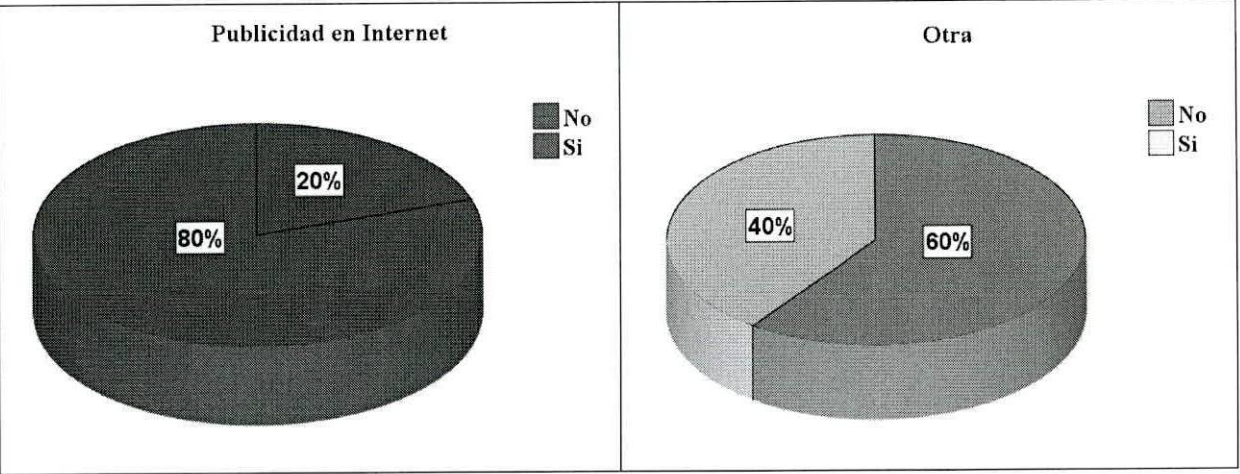
Estadísticos descriptivos (SPSS)

	N	Suma
La Gestión de Marketing le permitiría mejorar el posicionamiento de la marca de su institución o unidad	10	28
La Gestión de Ventas le permitiría mejorar el rendimiento económico de su institución o unidad.	10	37
Mejorar la relación con el estudiante durante y después de haber finalizado su educación le permitiría crear fidelización	10	25
Mejorar la Comunicación Interna de su institución le permitiría lograr un buen servicio al cliente (alumnos)	10	33
Poseer bases de datos de estudiantes potenciales y egresados con información confiable y actualizada le permitiría crear productos de acuerdo a sus necesidades	10	43
Mejorar la Gestión de Marketing le permitiría abarcar nuevos prospectos (alumnos)	10	44
N válido (según lista)	10	

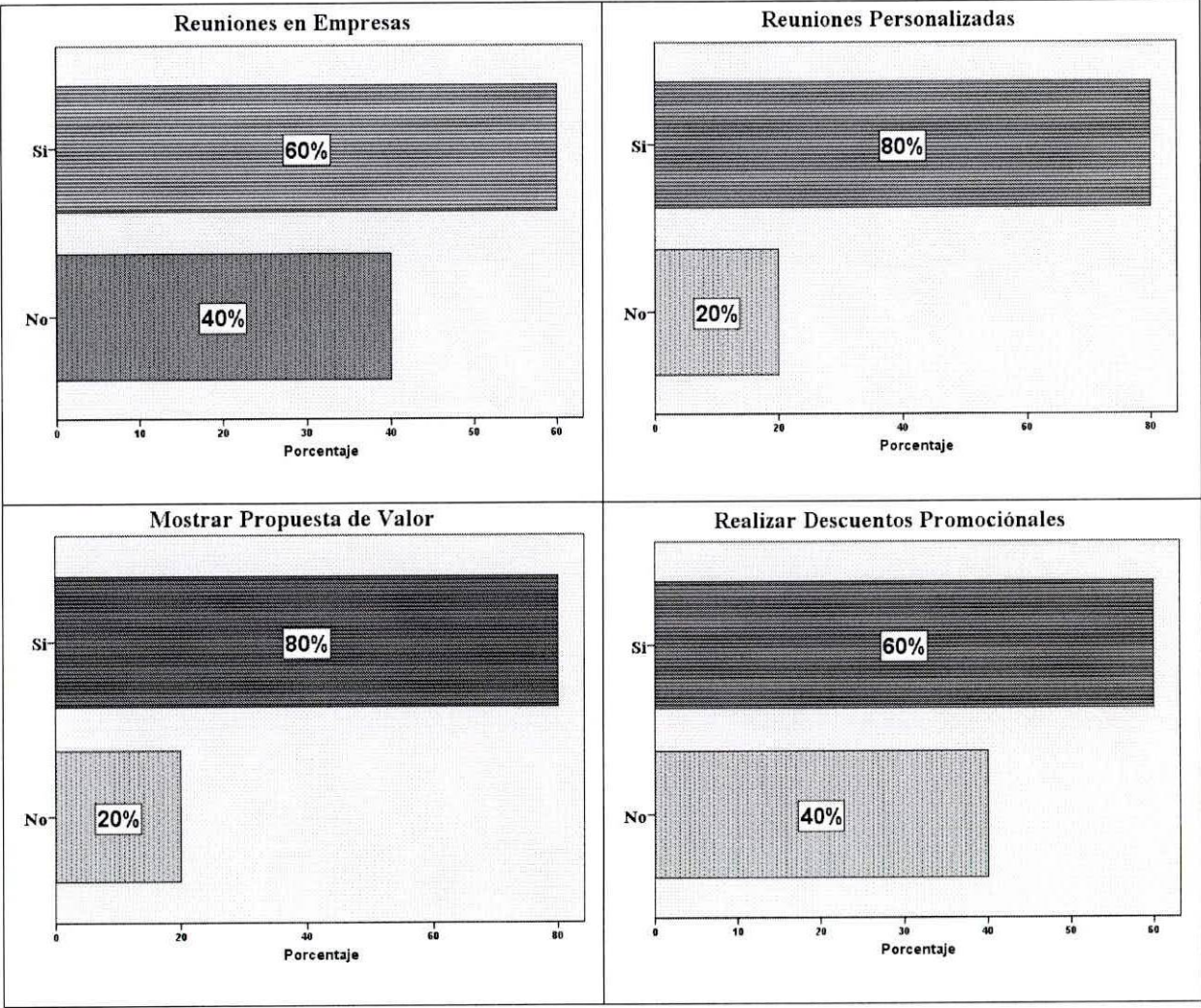
Nota.- Las necesidades fueron medidas de acuerdo a su grado de importancia desde 1 la más importante hasta 6 la menos importante, por lo que la sumatoria de menor valor significa la de mayor importancia.

Tácticas de Marketing de las instituciones educativas de cuarto nivel

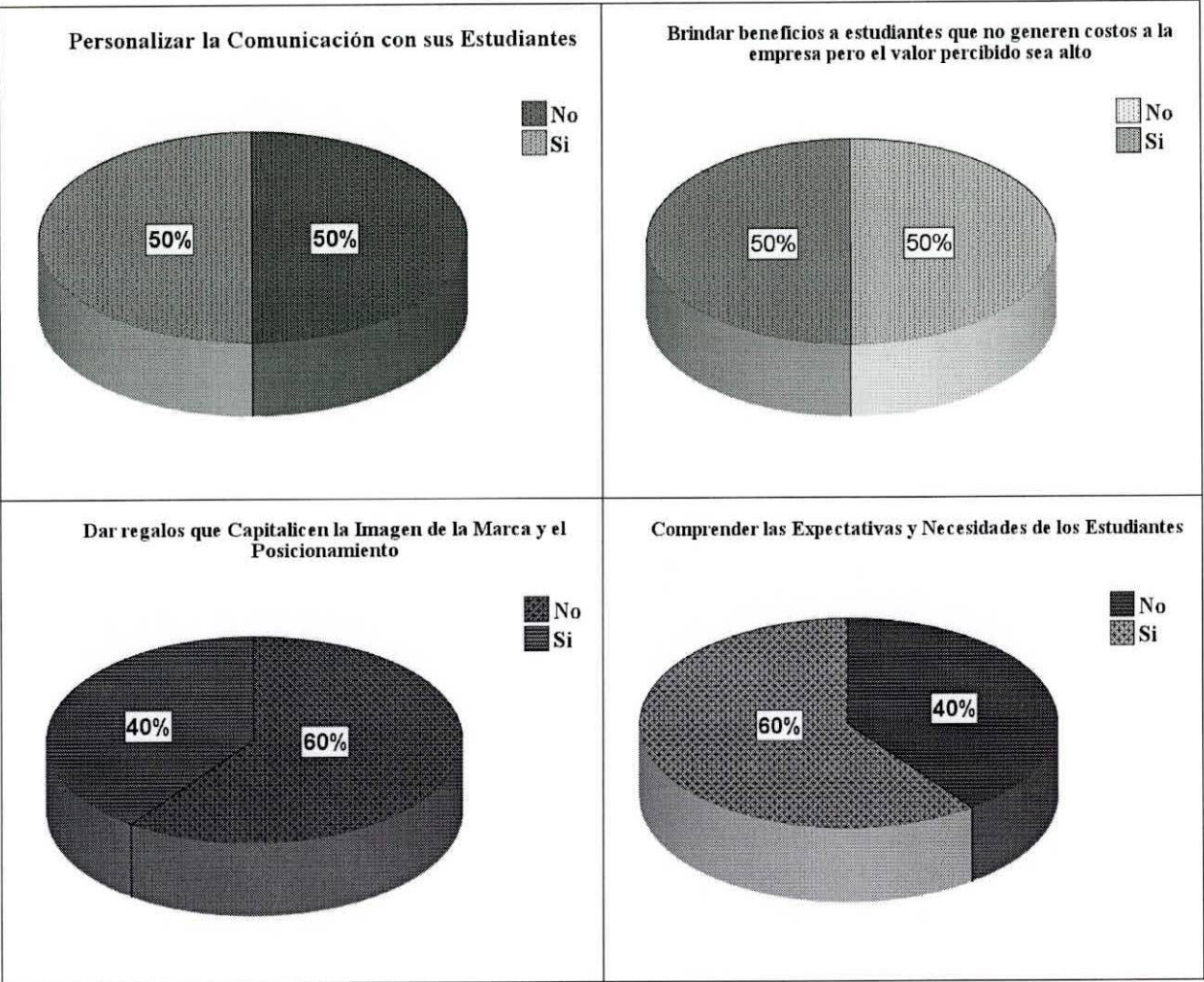




Tácticas de Ventas de las instituciones educativas de cuarto nivel



Tácticas de Fidelización de las instituciones educativas de cuarto nivel



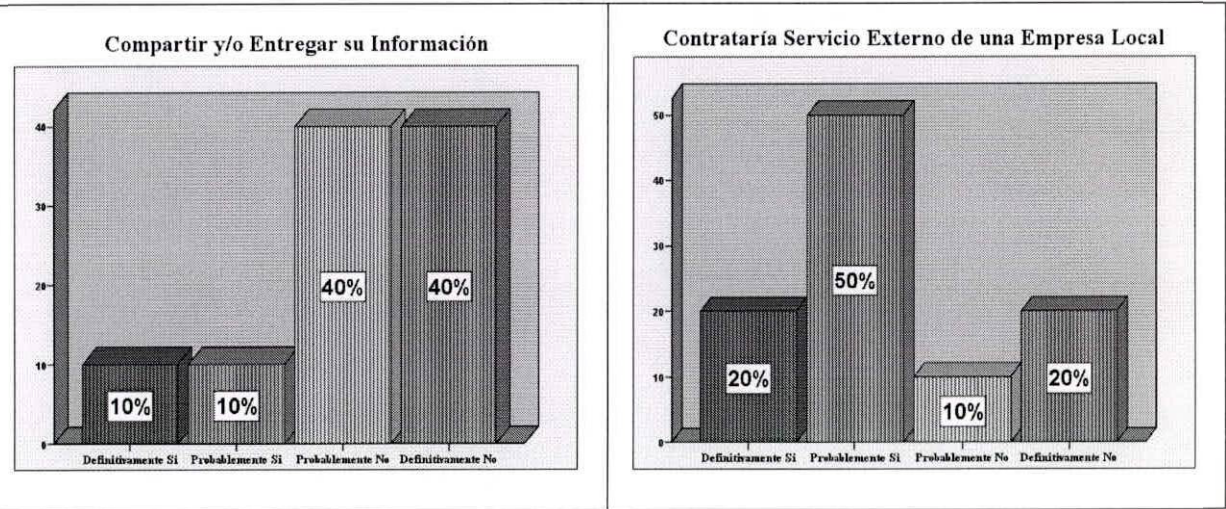
Soluciones a las Necesidades Básicas de las instituciones educativas de cuarto nivel

Estadísticos descriptivos

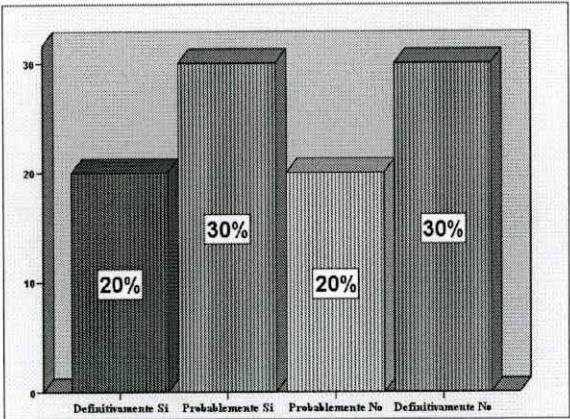
	N	Suma
Incremento de Prospectos (alumnos potenciales)	10	23
Incremento de Ventas (alumnos nuevos)	10	31
Posicionamiento y reconocimiento de la marca de su institución o unidad	10	30
Demanda de nuevos productos educativos por parte de los egresados de su institución o unidad	10	31
Demanda de productos (educativos) por parte de egresados de otras instituciones educativas	10	35
N válido (según lista)	10	

Nota.- Las soluciones de las necesidades básicas fueron medidas de acuerdo a su grado de importancia desde 1 la más importante hasta 5 la menos importante, por lo que la sumatoria de menor valor significa la de mayor importancia.

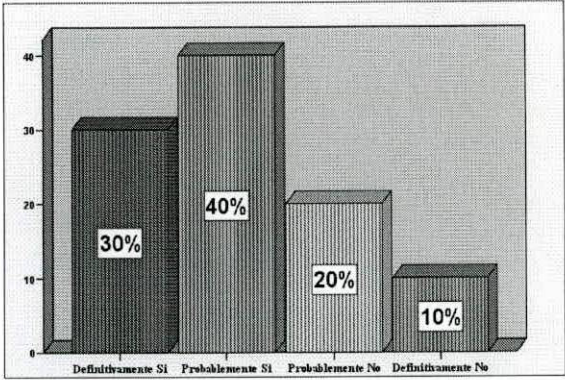
Apreciación de las instituciones educativas de cuarto nivel de un Servicio Externo que le permita mejorar sus necesidades básicas



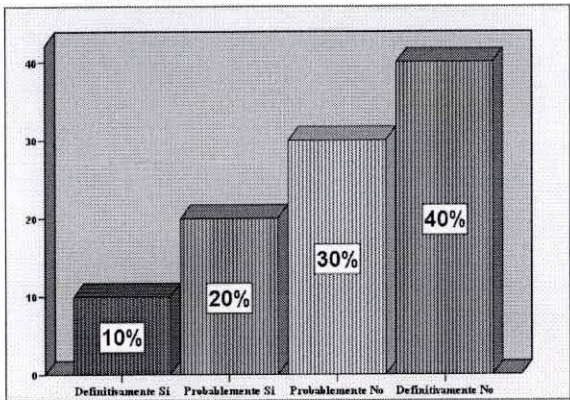
Contrataría Servicio Externo de una Empresa Extranjera



Considera que la Empresa Local está preparada Tecnológicamente para Ofrecer un Servicio Externo On-Line

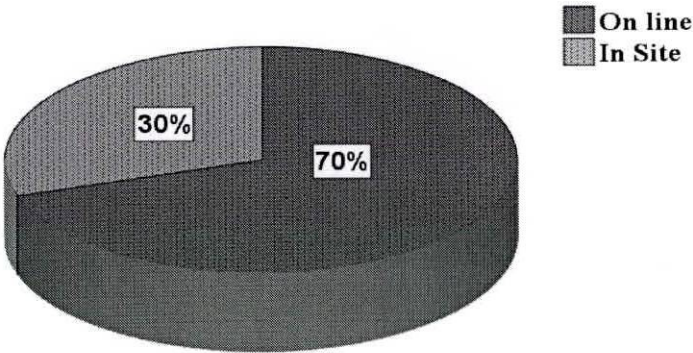


Considera que las Leyes y Regulaciones del País Garantizan la Confiabilidad de un Servicio Externo On-Line



Como le gustaría a las instituciones educativas de cuarto nivel el Servicio Externo

Le gustaría que el Servicio Externo sea



Inversión Mensual por un Servicio Externo

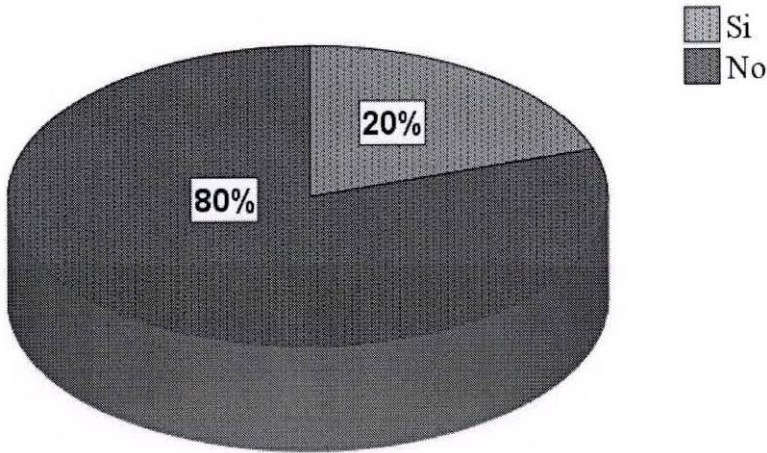
Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?	5	300.00	200.00	500.00	320.0000	144.04860
N válido (según lista)	5					

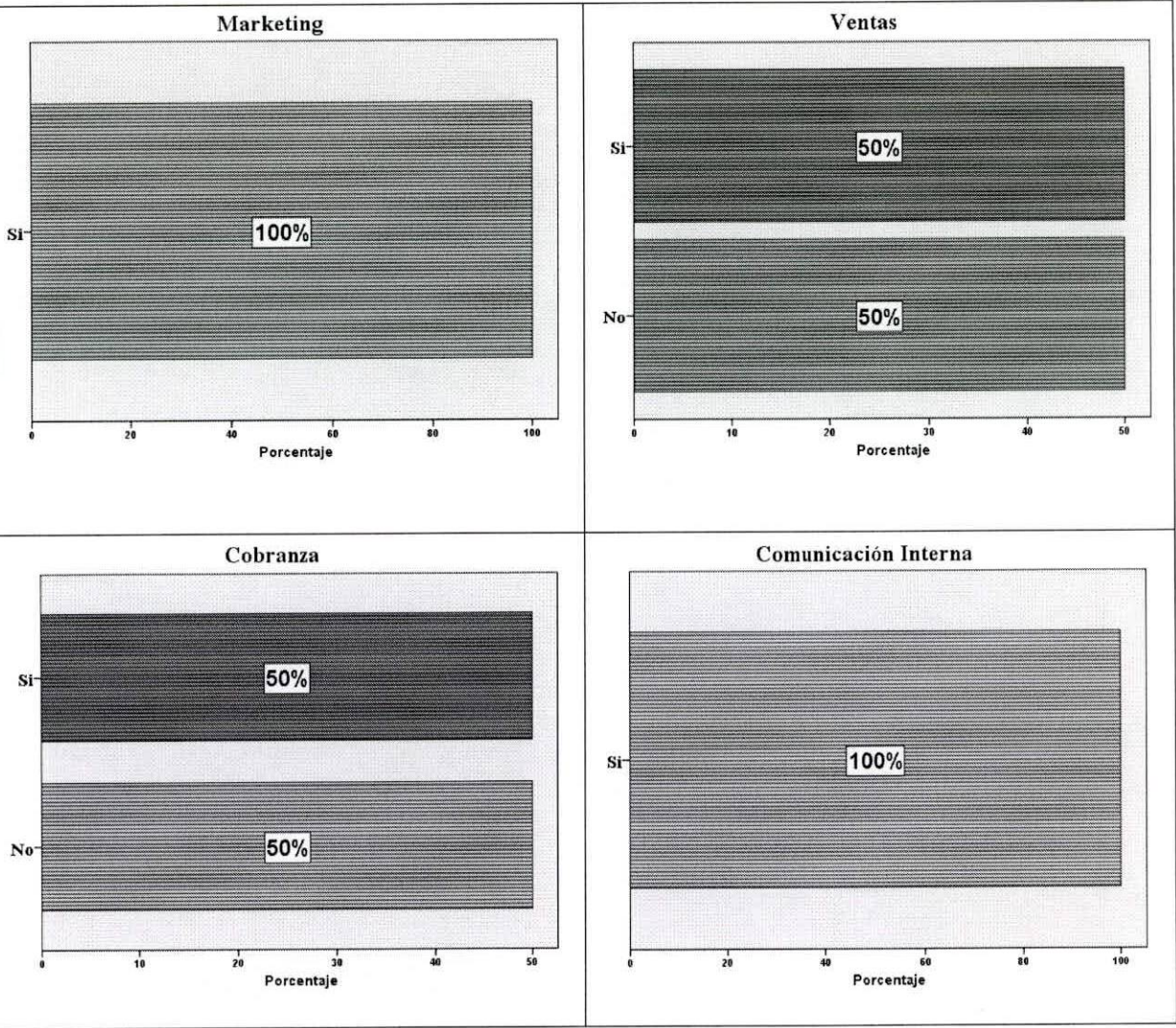
Nota.- Solo el 50% de los encuestados contestaron esta pregunta.

Instituciones educativas cuarto nivel que han implementado la metodología CRM

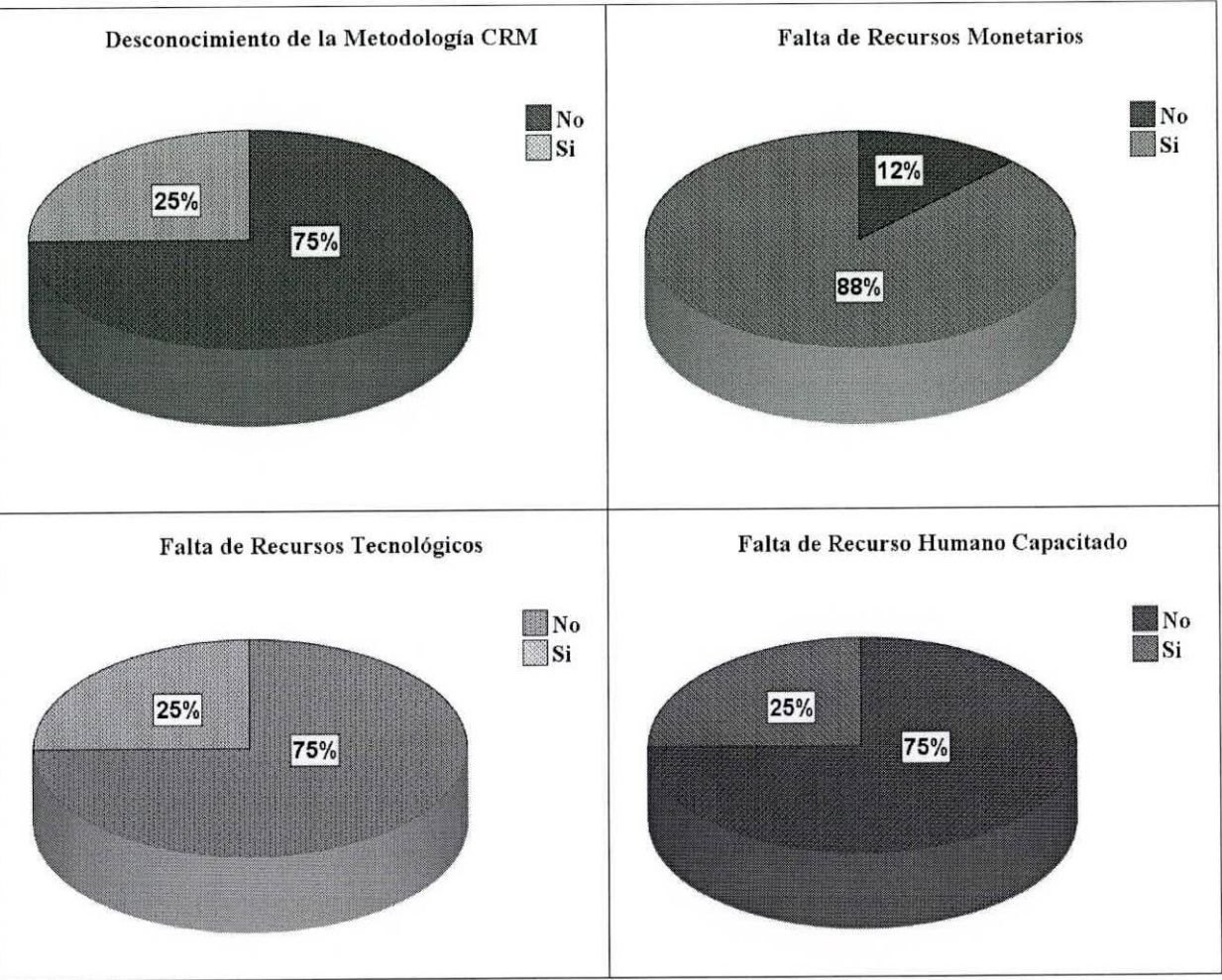
Implementada alguna herramienta CRM en alguna(s) de su(s) área(s)



Áreas en donde Instituciones educativas cuarto nivel han implementado la metodología CRM

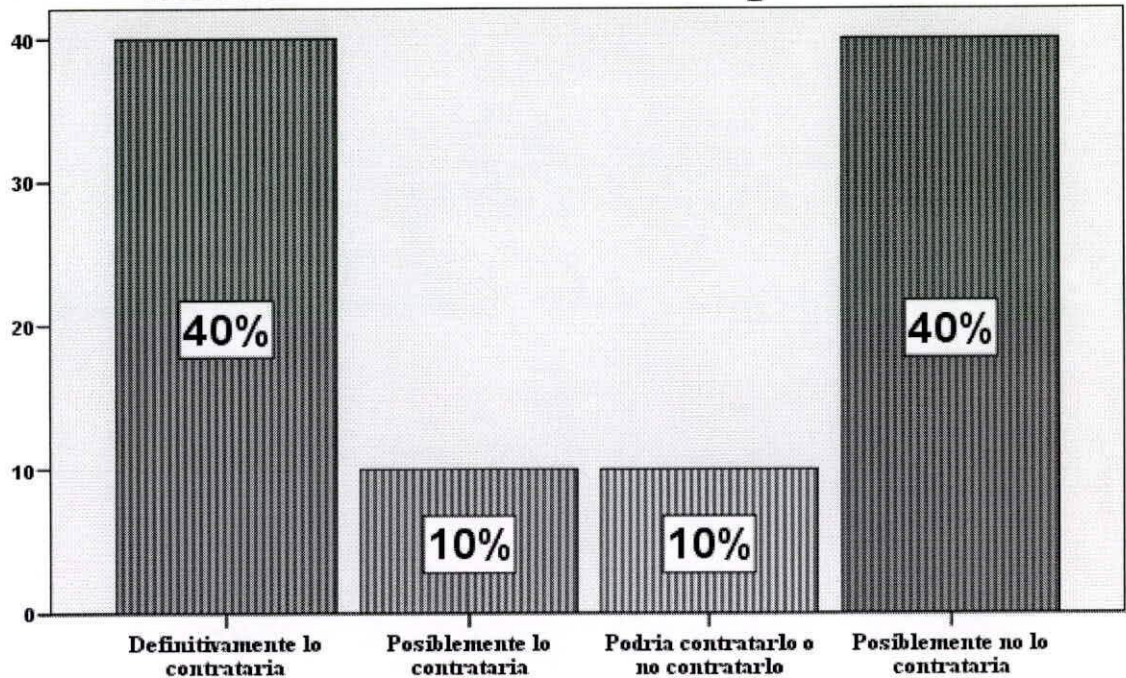


Principales motivos por lo que las Instituciones educativas cuarto nivel no han implementado la metodología CRM



Las instituciones educativas de cuarto nivel contratarían un Servicio Externo CRM

¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor que tan interesado(a) estaría usted en contratar un servicio externo basado en la metodología CRM?



Apéndice G – Precios del Mercado

Maruri

Tabla de valores dependiendo del número de llamadas:

Volumen de Llamadas Mensuales de 3 minutos aprox.	Valor Unitario
1 a 1000	\$ 0.85
1001 a 3000	\$ 0.77
3001 a 5000	\$ 0.69
5001 a 7000	\$ 0.62
7001 en adelante	\$ 0.56

Romansel

Opción 1:

Tercerización del Sistema con Costo Telefónico Incluido

- Costo por llamada: \$0.58 más IVA

Opción 2:

Tercerización del Sistema Sin Costo Telefónico Incluido

- Se le presentara al cliente una factura telefónica por gastos incurridos en la campaña.

☐☐Este detalle telefónico será provisto con el proveedor y cruzado con los reportes del sistema

- Costo por llamada: \$0.25 más IVA.

Referencias

Consejo Nacional de Educación Superior. *CONESUP*. Obtenido de

<http://www.conesup.net/>

Customer Relationship Management a demanda. *CRMADEMANDA*. Obtenido de

<http://crmademanda.com/crm-inicio-comienza-ahora>

Dans, E. (2001). Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital.

Información Comercial Española (ICE). Obtenido de

http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/crm-09.pdf.

Diario Hoy. (2010, 10 de Marzo). Remesas: en 2009 el flujo fue del 11,6% menos que en

2008. *Diario de negocios*. Obtenido de [http://www.hoy.com.ec/noticias-](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/remesas-en-2009-el-flujo-fue-del-116-menos-que-en-2008-396742.html)

[ecuador/remesas-en-2009-el-flujo-fue-del-116-menos-que-en-2008-396742.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/remesas-en-2009-el-flujo-fue-del-116-menos-que-en-2008-396742.html).

ESPOL. (2009, Diciembre). ESPOL lidera el desempeño de las universidades en el

Ecuador. *Revista Bimensual Focus*.

Gartner Group. (2000). Calculating Potential CRM Benefits. Obtenido de

<http://www.gartner.com>.

Herrera, C. (2005, 6 de Junio). CRM: MODELO Y HERRAMIENTAS PARA

DESARROLLO DE SOLUCIONES CRM. *Autentia Real Business Solutions*.

Obtenido de

<http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm0>.

Hoyos, J. *CRM en Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.jesushoyos.typepad.com/>

Hurtado, O. Sistema de Educación Superior del Ecuador. Obtenido de

http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/ecuador_doc.pdf.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México:

Pearson Educación.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de Información Gerencial -*

Administración de la Empresa Digital (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Machasilla, E., Urgilés, O., & Sanchez, D. *ANALISIS DEL IMPACTO DE LA*

EDUCACIÓN GRATUITA EN LAS UNIVERSIDADES ESTATALES DE LA

CIUDAD DE GUAYAQUIL. CICYT - ESPOL.

Matín, C. R. (2006, 8 de Junio). Qué es el CRM (Customer Relationship Management)?.

Todo sobre CRM y Software. Obtenido de

<http://www.todosobrecrm.com/crm/2006/06/que-es-el-crm-customer-relationship-management/>.

Mind de Colombia. *Mind.* Obtenido de <http://mind.com.co/>

MKM Publicaciones Informáticas. (2007, 11 de Junio). ERP, CRM y la empresa digital.

ISV Magazine. Obtenido de <http://www.mkm-pi.com/mkmpi.php?article346>.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.).

México: Pearson Educación.

Navarro, C. (2009, 11 de Noviembre). Consistencia en los Puntos de Interacción con el

cliente como Estrategia de Servicio. *CRM Agil.* Obtenido de

<http://crmagil.com/articles/consistencia-en-los-puntos-de-interaccion-con-el-cliente-como-estrategia-de-servicio.html>.

Navarro, M. (2007). CRM: La correcta relación con el cliente. *Byte.* 2-11. Obtenido de

<http://www.mkm-pi.com/mkmpi.php?article207>.

Ospina, C. (2009, 19 de Octubre). Campañas de Mercadeo en CRM. *Grupo Consultoría*

CRM. Obtenido de <http://mind.com.co/manejo-de-campanas-de-mercadeo-en-crm/>.

Petrella, C. (2008, 25 de Noviembre). Gestión de la relación de las universidades con

docentes, estudiantes y egresados. *Revista Iberoamericana de Educación.* Obtenido

de <http://www.rieoei.org/deloslectores/2470Petrella.pdf>.

Ribes, J. (2009, 17 de Junio). La gestión de la formación: gestión de la relación con los alumnos y Microsoft Dynamics CRM. *masCRM*. Obtenido de <http://www.encamina.com/blogs/mascrm/labels/Universidad.html>.

Sales force Inc. *Salesforce*. Obtenido de <http://www.salesforce.com/mx/?ir=1>

The Economist Intelligence Unit Limited. (2009, 17 de Septiembre). Despite protectionist impulses, the US remains the world's best environment for IT producers, says the Economist Intelligence Unit. *EIU Media Directory*. Obtenido de <http://www.eiuresources.com/mediadir/default.asp?PR=2009091701>.

Todo Bi. (2005, 27 de Octubre). ¿Por qué fallan muchos CRM en la interacción con los clientes?. *TodoBi* . Obtenido de <http://todobi.blogspot.com/2005/10/por-qu-fallan-muchos-crm-en-la.html>.