

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de:

Especialidad Alta Gestión Empresarial

**Diseño de un plan de Negocios para la creación del Call Center
ExpertConect, en santo Domingo R.D.**

Febrero 2010-Abril del 2011

Sustentante

Nombre:

Rosa Ureña

Matrícula

2009-1351

Asesora:

Ivelisse Comprés. MA, MsC, MBA

Santo Domingo, D.N.

27 Enero 2010

Índice

Adendum	I
Introducción	II

CAPITULO I

Plan de Negocios

Objetivo: Definir los principales conceptos y generalidades de un Plan de Negocios.

1.1	Definición sobre Plan de Negocios	1
1.2	Objetivos del Plan de Negocios	2
1.3	Componentes de Un Plan de negocios	4

CAPITULO II

Call Centers

Objetivo: Conocer la historia y características del negocio.

2.1	Historia de los Call Centers	9
2.2	Infraestructura de un Call Center	11
2.3	Servicios y/o actividades ofrecidas en un Call Center	12

CAPITULO III

Naturaleza del Proyecto y El Mercado

Objetivo: Ofrecer una visión general del proyecto y del mercado en el cual se ha de desarrollar el negocio

3.1	Descripción de La Empresa	15
3.1.1	Misión, Visión y Valores	16
3.1.2	Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo	17
3.1.3	Ventajas Competitivas	18
3.1.4	Análisis de la Industria	18
3.1.5	Servicios que ofrece	20
3.2	Descripción de Mercado Meta	21
3.2.1	Objetivos	21
3.2.2	Plan de Mercadotecnia	21
3.2.3	Mercado Meta	23
3.2.4	Competencia	23
3.2.5	Principal Competidor	24
3.2.6	Mercado Domestico	25
3.2.7	Clientes Potenciales	26

3.2.8	Promociones	27
3.2.9	Precio	28
3.2.10	Estrategia	28
3.2.11	Riesgos y Oportunidades del Merca	29

CAPITULO IV

Producción y Organización

Objetivo: Presentar el abanico de productos que posee la empresa, ver cómo está distribuido el mercado y cómo es la organización interna de la empresa.

4.1	Objetivos de Producción	32
4.2	Descripción del Proceso de Ventas (Outbound)	33
4.3	Descripción del Proceso de Servicio al Cliente (Inbound)	34
4.4	Diagrama de Flujo de los Procesos	35
4.5	Característica de la Tecnología	35
4.6	Capacidad Instalada	40
4.7	Procedimientos de Calidad & Monitoreo	40
4.8	Objetivos del área de organización	41
4.9	Estructura organizacional	42
4.10	Funciones específicas por puesto	42
4.11	Capacitación y desarrollo del personal	43
4.12	Administración de sueldos y salarios	44
4.13	Evaluación del desempeño	45
4.14	Relaciones de trabajo	45
4.15	Marco legal de la organización	46

CAPITULO V

Finanzas

Objetivo: Presentar las opciones de flujo de efectivo a los fines de sostener los planes de producción y comercialización de la empresa.

5.1	Objetivos financieros	48
5.1.1	Objetivos de Área Contable	48
5.1.2	Objetivos Generales	49
5.1.3	Objetivos a Corto Plazo	49
5.1.4	Objetivos a Mediano Plazo	49
5.1.5	Objetivos a Largo Plazo	50
5.2	Sistema Contable de la Empresa	50

5.2.1	Contabilidad de la Empresa	50
5.2.2	Software a Utilizar	50
5.3	Ingresos Proyectados	51
5.4	Indicadores Financieros	52
5.4.1	Razones de Liquidez	52
5.4.2	Razones de Endeudamiento	53
5.5	Gráfica Ingresos Proyectados Primer Año	54
5.6	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectada	55
5.7	Flujo de Fondos Proyectados	56
	Conclusión	III
	Recomendación	IV
	Bibliografías	V
	Anexos	VI

ADENDUM

El objetivo principal de esta investigación consistió en diseñar un plan de negocios para la creación de un Call Center.

Para llevar a cabo la investigación, se realizaron entrevistas a ejecutivos de tres de los más importantes Call Center del país, a los fines de conocer de ellos los pro y los contra del negocio. Desde asuntos concernientes a la relación con el gobierno hasta los relacionados con la competencia local e internacional.

Se han estudiado las causas y consecuencias de operar sin un plan de negocios y las mismas han sido plasmadas en el presente documento.

Mediante la utilización del método deductivo y en función de los datos generales aceptados como valederos en el mercado local del Call Center, se pudo determinar el proceso que garantice la colocación de productos o servicios y deducir por medio del razonamiento lógico su aplicación en el caso propuesto.

En conclusión este estudio incluye la realización de una secuencia de procedimientos internos y externos, utilizando el método estadístico para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos mediante la realización de la investigación.

En cuanto a la parte financiera, de los resultados de la evaluación de la factibilidad operativa del proyecto, se puede resumir diciendo que con el plan de negocios propuesto la empresa cuadriplica la capacidad para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo lo que lo convierte en un negocio atractivo para cualquier inversionista.

INTRODUCCION

El siguiente trabajo se ha realizado con la finalidad de identificar a través del desarrollo de un plan de negocios, la viabilidad de desarrollar la empresa ExpertConect, cuya finalidad es fungir como un Call Center en Santo Domingo. Las empresas se encuentran ante un entorno con un alto grado de necesidades insatisfechas, donde según datos del Banco Mundial en el 2008/2009: Hay 2,8 billones de personas que no se sienten a gusto con el trato que reciben de sus proveedores de insumos o servicios. En este sentido, el nivel del servicio al cliente que ofrecerá ExpertConect, está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, y/o de productos.

En otras palabras, la razón por la cual se ha elegido trabajar en el diseño de un Plan de Negocios para la Creación del Call Center ExpertConect, es que este, informará al personal de ventas, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas de las que se tienen que hacer cómplices ya que en la medida que su negocio crezca, sus empleados, proveedores, clientes y el mismo Call Center, obtendrán beneficios y crecerán en forma integral. Con los resultados obtenidos se definirá se ExpertConect podrá cumplir su objetivo de proveer servicios de alta calidad y valor agregado en proyectos de Telemarketing utilizando tecnología de información de punta a nivel nacional.

La presente monografía tiene la siguiente estructura. En el capítulo I se presenta las definiciones y objetivos de un Plan de Negocios, en el capítulo II se hablará sobre los Call Centers, en el capítulo III sobre la descripción de la empresa y los estudios de mercados realizados, en el capítulo IV se presentarán los productos que se ofrecerán y el flujo de los procesos y por último en el capítulo V veremos los objetivos financieros y los estados proyectados.

CAPITULO I

Plan de Negocios

Todo proyecto valioso requiere planificación. La planeación y el desarrollo del plan de negocios le ayudarán a diseñar un plan de acción para su nuevo negocio. El Plan de Negocios se trata de un documento guía donde se plasma la viabilidad de la idea empresarial y los planes para desarrollarla y llevarla a niveles más elevados.

En este capítulo se definirá los principales conceptos de un Plan de Negocios y sus generalidades, sus objetivos y sus principales componentes.

1.1 Definición sobre Plan de Negocios.

El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Es el plan administrativo y financiero de una compañía nueva y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial, explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalle sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

La planificación de negocios es un proceso continuo de resolver problemas como identificar desafíos y oportunidades que aplica a su mercadeo, operaciones, recursos humanos y finanzas, y desarrollar estrategias objetivas para llevar a su negocio más allá de su situación actual, hacia su visión futura de negocio.

Una vez desarrollado su plan de negocios, puede ser usado a largo plazo, como una herramienta interna de la organización para comunicar sus planes a otros que no forman parte de su negocio.

Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos como fruto de la necesidad de determinar con mayor certeza y menor

riesgo donde se debían invertir los dineros denominados excedentes financieros de las empresas; esto le dará a usted una idea del poder de influencia que este informe tiene sobre la toma de decisiones financieras de los inversionistas.

Para construir un buen Plan de Negocios se debe tener muy en cuenta el elemento internacional, es decir, ya no se concibe viable una empresa que no tenga aspiraciones globales de venta, al incluir el perfil exportador no solo proporcionará una fortaleza a la idea emprendedora sino que lo hará mucho mas interesante a los ojos de los demás.

Las características del Plan de Negocios que se manejan internacionalmente incluyen lo que en un principio se interpreto como una medida arancelaria para los productos de los países del Tercer Mundo, Lo que sería en otras palabras la Gestión De La Calidad que es mas conocida como la norma ISO-9000. Este elemento debe formar parte de su Plan de Negocios, claro está que no estamos será una certificación oficial sino de las características propias de esta "política" de la gestión moderna.¹

Otra definición de Plan de Negocios se describe como la secuencia de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto, más bien como una colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.

Son como una guía específica para canalizar eficientemente los recursos y además ayudan a concretizar las ideas de un emprendedor.²

1.2 Objetivos del Plan de Negocios

El Plan de Negocios tiene como meta ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo

¹ Cómo hacer un plan de negocios de: Lic. Bonocore García Ricardo R. Consultor e Instructor en Ventas.

² Taller de Planes de Negocios, Incubadora de Negocios.

tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

1. Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
2. Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
3. Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
4. Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
5. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
6. Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
7. Valuar una empresa para su fusión o venta.
8. Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas

sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

“Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el Mercado”.³

1.3 Componentes de Un Plan de Negocios.

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis FODA, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, Tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

El primer componente de un Plan de Negocios es el Resumen ejecutivo, el cual es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al

³ Jack Fleitman, Analista de Negocios

final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

El segundo componente de un Plan de Negocios, es la Introducción, la cual debe realizarse antes de comenzar el desarrollo y la contextualización del plan.

En ese sentido, es recomendable iniciar describiendo:

1. Cuál es el negocio que se desarrollará.
2. Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
3. Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
4. Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
5. Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

El tercer componente de un Plan de Negocios, es el Análisis e Investigación de Mercado. Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué

comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

El cuarto componente de un Plan de Negocios, recae sobre el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

Las siguientes son las preguntas guía que sirven para la estructuración de los componentes de un Plan de Negocios.

¿Para qué se armará el plan de negocios?

¿Quiénes lo elaborarán?

¿Cuáles son los plazos?

¿Cuál es el punto de partida?

¿Cuáles son los supuestos?

¿Cuáles son los productos o servicios?

¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?

¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?

¿Cómo se corregirán?

¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto?

¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?

¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?

¿Qué se conoce sobre la demanda?

¿Quiénes son los consumidores?

¿Qué buscan?

¿Cómo se van a satisfacer sus necesidades?

¿Cuántos son los consumidores potenciales?

¿Y cuántos los que realmente comprarán?

¿Qué fuentes permiten llegar a estas conclusiones?⁴

⁴ www.Gestiopolis.com; <http://www.uca.edu.sv/deptos/dae/tesis/gerencia/gerencia.htm>

El plan de negocios tiene un doble propósito; en primer lugar, ser un instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto. En segundo lugar, es una excelente carta de presentación que permite establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero o para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes.

Existen tres razones por las cuales un plan de negocios es importante, estas son:

Administrativas: A través del plan de inversión se puede planificar, coordinar y controlar el desarrollo del proyecto.

Rentabilidad: El plan de negocios puede proporcionar datos sobre la rentabilidad del proyecto.

Financiamiento: Un plan de negocios permitirá demostrarle a terceros cuan viable es el proyecto.

Del análisis hasta aquí realizado surge que cada proyecto requiere un plan: si se piensa desarrollar un proyecto se debe elaborar un plan de negocios, no importa si es un proyecto grande o chico, es bueno tomar en cuenta las necesidades objetivos y alcances del proyecto, cada proyecto es único, por lo tanto tendrá cualidades únicas. Los mejores planes de negocios son una representación del futuro en movimiento, ofreciendo una historia coherente de lo que se espera encontrar. A través de ellos deben desarrollarse posibilidades de acción y reacción.

CAPITULO II

Call Centers

En un panorama económico como el que vive República Dominicana, con un mercado cada vez más exigente, las empresas se ven obligadas a concentrarse en el desarrollo de su actividad a fin de ser competitivas. Esto les lleva a confiar a empresas externas especializadas la gestión de determinados servicios que, aun siendo fundamentales en sus resultados, no forman parte de su actividad principal.

2.1 Historia de los Call Centers.

El surgimiento de empresas especializadas en telemarketing (atención al cliente y ventas por teléfono) y la contratación de sus servicios muchas veces fuera de las fronteras del país donde se ofrece el servicio por razones de costos (offshoring) y la tecnología utilizada por éstos, son algunas de las razones de la subcontratación (o outsourcing). Muchas empresas buscan externalizar los servicios que para ellos no son el centro de sus operaciones para concentrarse en lo que ellos son buenos y es así como se ha generado una industria en torno a esta actividad.

Los factores críticos para la ubicación de un centro de llamadas son la disponibilidad, educación y costo del recurso humano, además de la infraestructura de comunicaciones. Es por ello que usualmente los centros de llamadas se instalan en ciudades universitarias o capitales de países donde abundan los jóvenes.

En Irlanda por ejemplo, en los años 1990, emergió como el destino europeo de los centros de llamadas, por sus bajos costos y abundante fuerza de trabajo. Irlanda aprovechó su situación y dictó normas que incentivaron la instalación de estos centros operativos en el país.

La India es un destino favorito para instalar centros de llamadas para los mercados de habla inglesa en Europa, Norteamérica y Oceanía. Su gran cantidad de angloparlantes, su fuerza de trabajo educada y sus bajos costos, lo posicionan en el primer lugar indiscutido de la externalización de llamadas.

En Latinoamérica, desde el 2000 aproximadamente, un gran número de empresas han instalado sus centros de llamadas en esta zona debido a los bajos costos de sus empleados, al igual que la creciente infraestructura telefónica de la región.

El uso de centros de llamadas está dominado por grandes empresas que requieren establecer un contacto permanente con sus clientes. En general compañías en el área de mercado masivo como empresas financieras, bancos, servicios básicos y telecomunicaciones.

La industria de los centros de llamadas está en crecimiento por la necesidad de las empresas de mantenerse competitivas, la atención al cliente y las ventajas que ofrece la tecnología.

La mayoría de las más reconocidas e importantes empresas usan los Centros de Contacto para interactuar con sus clientes, ya sean empresas de servicio público, firmas de pedidos por catálogo, atención al cliente y soportes operativos varios con relación a empresas de software y hardware. Muchos comercios utilizan los Centros de Contacto incluso para el desarrollo de sus funciones internas a través de los mismos, incluyendo mesas de ayuda y soporte de ventas.⁵

⁵ Arias Mejia, Alejandro “ Emprendedores de Colombia :: Necesidad :: Apoyo para Desarrollo de Call Center”

2.2 Estructura de un Call Center.

Usualmente un centro de llamadas está formado por gerentes de operaciones y analistas, grupos de capacitación, agentes de calidad, soporte de operaciones, soporte tecnológico, supervisores, team Leaders y agentes telefónicos. Es usual que un supervisor tenga a cargo un grupo de agentes telefónicos. Igualmente existen los especialistas en datos o de suministro de información estadística (Data Marshall).

Los factores básicos que participan en esta integración de la Infraestructura. Lo cual cabe decir, donde el cambio ha sido mas significativo, es en la integración de las comunicaciones y computación y puedes clasificarse en tres:

- Los sistemas de accesos telefónicos
- Los accesos a los sistemas de gestión de la compañía
- Los sistemas para guiar al operador en el curso de una llamada

Las Comunicaciones son el medio por el cual el cliente se contacta con el Call Center. La evolución de la tecnología disponible en el país hace que existan distintas alternativas para asegurar que no pierda ninguna llamada:

- Líneas digitales
- Discado directo entrante
- Centrex
- Estudios de trafico

Cada vez es mayor la implementación de nuevos y mejores portales de voz e información que se vinculan al desarrollo de nuevas tecnologías, favoreciendo la integración de todos los canales comunicacionales del consumidor; mediante la implementación de tecnología CTI (Computer Telephony Integration)⁶

⁶ Figs, Aplicaciones “Operaciones de un Call Center”

2.3 Servicios y/o actividades ofrecidas en un Call Center

Los Call Center ofrecen alternativas que optimizan el contacto entre las empresas y sus clientes mediante la integración de tecnologías avanzadas, incrementando su productividad y eficiencia y por ende haciendo crecer su negocio.

Un Call Center gestiona la tercerización de sus procesos de negocio para contactar a sus clientes mediante los siguientes servicios:

Líneas de Atención al Cliente:

Las líneas de atención al cliente, gestionadas a través de un Call Center permiten lograr una gran efectividad en el suministro de información y en la recepción de quejas y reclamos.

Help Desk:

El servicio de help desk proporciona inmejorables ventajas para los usuarios de un servicio o producto específico, al establecer, mediante agentes especializados, atención pormenorizada de actividades y tareas que disminuyen los reclamos y quejas por dificultades en el uso del producto.

Televentas:

Las campañas de mercadeo directo para la promoción de productos alcanza niveles inesperados de crecimiento a través de su gestión por medio de un contact center. Agentes especializados y debidamente capacitados se orientan a la venta efectiva del producto, atendiendo llamadas específicas para este fin y resolviendo eventuales inquietudes de los clientes en el momento de la compra.

Telemarketing: Cualquiera sea la actividad económica el telemarketing ha demostrado ser una eficaz forma de promoción del portafolio de productos y/o

servicios para realizar ventas o suministrar información de nuevos productos o productos existentes. Mediante el Call Center se gestionan las actividades pertinentes, disminuyendo los costos de su compañía e incrementando la efectividad de su fuerza de ventas.

Investigación de Mercados:

Labores puntuales de su posicionamiento en el sector o en la industria, aceptación de sus productos, reconocimiento y recordación de su marca, son indispensables para el diseño de nuevas estrategias de mercadeo. El Call Center cuenta con personal especializado en estas áreas para ayudarle a construir las mas adecuadas tácticas de venta orientadas a sus clientes.

Internet:

En el ámbito de Internet el Call Center dispone de aplicaciones de ultima tecnología para tales como chat, e-mail autoresponse, co-browsing, VoIP, call me back, Self Help System, entre otras, mediante las cuales se personaliza la atención con el clientes haciendo del mercadeo Relacional una Realidad.

Una posible red de servicios pudiera diagramarse de la siguiente manera:

- Venta Telefónica/Internet
- Atención Telefónica/Email//MSM
- Help Desk Telefónico/ Internet
- Fidelización de Clientes
- Encuestas telefónicas/ Internet
- Cobranzas Telefónicas/ Internet

Los objetivos principales de un centro de llamadas pueden dividirse en dos grandes grupos:

Reducir Costos

- Costo del negocio
- Tiempo de llamada

- Tiempo de espera
- Personal
- Transferencia
- Complejidad

Incrementar Ganancias

- Productividad de los agentes
- Satisfacción de los clientes
- Incrementar posibilidad de negocios
- Retención de clientes
- Funcionalidad
- Calidad
- Posición competitiva

Lo que se busca en un centro de llamadas es el reducir costos para las compañías e incrementar ganancias, ya que estas se centran específicamente en sus competencias centrales, estableciendo un outsourcing con los centros de llamada para que este se haga cargo de incrementar la rentabilidad de la compañía a través del telemarketing y otras áreas que no sean el giro principal del negocio.

El mundo competitivo actual, obliga a realizar un esfuerzo para prestar el mejor servicio a los clientes. Los responsables de los Centros de Llamadas se ven así obligados a encontrar un punto de equilibrio entre dar un excelente servicio y mantener los costes bajo control. Un centro de llamadas tiene la suficiente flexibilidad como para poder adaptarse a cualquier tipo de empresa, sin importar el giro de esta. Lo que variará en cada caso, es el número de agentes a trabajar con cada empresa cliente.⁷

⁷ Multitel, Contact Center del Infotel Colombia

CAPITULO III

Naturaleza del Proyecto y El Mercado

Objetivo: Ofrecer una visión general del proyecto y del mercado en el cual se ha de desarrollar el negocio.

Para lograr que un negocio sea rentable es necesario buscar herramientas y/o esquemas que ayude o obtener resultados positivos del negocio o empresa que se desea implementar. El mercado de los *Call Center*, es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad. En este capítulo se estudiará la naturaleza de la empresa y el mercado en que el incursionaría.

3.1 Descripción de La Empresa.

La empresa ExpertConect se desarrollará en un sector conveniente ubicado en el cuadrante metropolitano de la Ciudad de Santo Domingo comprendido entre las avenidas John F. Kennedy, Núñez de Cáceres, Bolívar y Tiradentes. Cerca de la zona comercial donde están situados la mayoría de los proveedores y con un fácil acceso a las vías de transporte. Esto facilitará la rápida movilización del personal y de los contratistas.

Las instalaciones contarán con una capacidad de 36 Estaciones de Trabajo, totalmente acondicionadas con Mobiliario, Equipos, Sistemas Informáticos y de Telefonía, dispuestas 24 horas al día ofreciendo acceso a más de 72 agentes.

La empresa contará con claros objetivos de calidad y continuidad en el servicio a los Clientes. Con un excelente clima laboral, con amplia posibilidad de crecimiento, lo cual, en un corto tiempo ha de convertirla en la mejor de las alternativas proveedoras de Call Center en República Dominicana.

La compañía ofrecerá en la figura de Outsourcing, Servicios Empresariales de Primera Categoría, en idioma español e inglés a diferentes compañías a nivel nacional y latinoamericano.

Una de las características que hará a ExpertConect, líder en su área, es la calidad de su Recurso Humano. Identificados como Agentes Telefónicos, cada uno de ellos han sido intensamente capacitado convirtiéndose hoy en hombres y mujeres expertos en la provisión de servicios de:

- Ventas
- Servicio al Cliente
- Gestión de Cobro
- Facturación Electrónica
- Recaudación a través de entidades bancarias

ExpertConect será una sociedad anónima dinámica en el área de la tecnología, preparada para captar una participación sustancial en el mercado de Telemarketing en la República Dominicana, una de las industrias de servicios de mayor crecimiento en el país.

3.1.1 Misión, Visión y Valores.

Misión

Proveer servicios de alta calidad y valor agregado en proyectos de Telemarketing utilizando tecnología de información de punta.

Visión

Convertirnos en líderes y expertos a nivel nacional e internacional en gestión de Telemarketing en desde la República Dominicana.

Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Eficiencia
- Servicio
- Responsabilidad
- Igualdad de oportunidades

3.1.2 Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo.**A corto plazo se han planteado las siguientes metas:**

Facturar un promedio anual de RD\$ 4,600,000 netos por año y bajar los costos operacionales en un monto menor del 35% del valor neto alcanzado.

Contactar con todas las empresas cuya facturación supere los RD\$ 5,000.0000 o su equivalente en US\$ al año y que posean tecnologías que permitan realizar integraciones rápidas.

A mediano y largo plazo:

Conseguir 5 clientes en el primer año y doblarlos consecutivamente en los años siguientes hasta lograr los 10 clientes; que el proyecto precisa para dar el siguiente salto de crecimiento.

Entregar servicios integrales, mediante soluciones flexibles que se adapten a las necesidades de la empresa y el negocio, que permitan crear y mantener relaciones de largo plazo con el cliente, buscando otorgar valor agregado a las estrategias de negocios.

3.1.3 Ventajas Competitivas.

En la actualidad todas las empresas del sector Telemarketing se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, por lo cual, ExpertConect S.A., visualiza este factor como una oportunidad para desarrollar la creatividad y agregar valor a su oferta de servicios con el fin de diferenciarse de su competencia.

Los principales diferenciadores que han de ser usados son:

- Ubicación geográfica.
- Tecnología de punta / Innovación
- Nivel de negociación con los proveedores.
- Personal altamente capacitado.
- Excelente clima laboral.
- Bajos costos operacionales⁸

3.1.4 Análisis de la Industria.

Los Call Centers se han multiplicado desde la violenta devaluación de comienzos del año 2002, generando una importante cantidad de mano de obra y significativos ingresos de divisas por exportación de servicios. La tipología de los mismos se ha fragmentado en diversas categorías, siendo la más significativa y voluble, la de Servicio al Cliente (Inbound) o Ventas (Outbound). Por otra parte existen otras tipologías más estratégicamente instaladas, como son las empresas que prestan servicios al mercado local y las que abastecen al mercado regional e incluso países más alejados, pero en inglés.

También es preciso mencionar que existen algunos nichos dentro de este mercado, como en muchos otros, donde ciertas empresas prestan por ejemplo servicios especializados en italiano y alemán a países europeos. Igualmente

⁸ Porter, Michel E. Ventajas Competitivas.

importante es la exportación de servicios de Call Centers inter-compañías, que también ha crecido desde un nivel cercano a cero hasta ocupar en la actualidad un importante segmento del mercado. Además del alto porcentaje de Call Centers locales e internos que siguen existiendo, en sus diversas modalidades, es decir con personal propio y/o con personal tercerizado.

Por todo ello, la industria del los Call Centers al cual podemos ya considerar una verdadera industria desarrollada de nuestro país, no debe ser analizado como una realidad única e indiferenciada, sino, como la sumatoria de diversos segmentos y fragmentaciones, donde cada uno de ellos, tiene sus propias características y problemáticas.⁹

En resumen, el mercado ha progresado mucho aproximadamente desde el 2003, las operaciones de las empresas multinacionales pudieron dejar la supervisión y management en manos locales, previo entrenamiento según parámetros internacionales. Se han desarrollado carreras universitarias que reconocen la especificidad de la administración de Call Centers. Han proliferado especialistas y consultores en diversos aspectos de la gestión de Call Center, desde capacitadores en castellano neutro, hasta empresas de certificación de normas de calidad específicas para el sector.

A su vez parece que los funcionarios gubernamentales a nivel nacional, están empezando a comprender la importancia de esta industria y la necesidad de dotarla de suficientes elementos de estímulo y competitividad frente a otros países que ya lo vienen haciendo de manera significativa.

Por todo ello se puede decir que la industria de los Call Centers ha adquirido un adecuado nivel de madurez que le permitirá enfrentar los desafíos de un creciente y competitivo mercado en expansión, tanto en el plano local como internacional.

⁹ Gonzalo, Marcos y Malpica, Eduardo "Como Implantar un Contac Center de Excelencia".

Si bien el panorama no muestra un jardín de rosas, ya que existen muchas y poderosas amenazas para un desarrollo sostenido de la industria, el sector está preparado para enfrentarlas.

3.1.5 Servicios que ofrece.

ExpertConect iniciará operando exclusivamente en español, brindando servicios de Call Center para compañías ubicadas en el territorio nacional y en otras regiones del mundo.

Cartera de negocios a ofrecer:

Consultoría Tecnológica

- Integración CTI
- Integración de herramientas CRM
- Migración de Call a Contact Center
- Sistemas de Telefonía avanzados:
- Planes de Marcación
- Red inteligente
- Voz IP
- Sistemas de Comunicación
- Circuitos de transmisión
- Interconexión de redes informáticas

Consultoría de Recursos Humanos.

- Auditorias de Telemarketing.
- Procesos de Selección
- Procesos de formación
- Sistemas de evaluación del desempeño
- Políticas de desarrollo de RRHH y Plan de Comunicación.
- Consultoría de organización

Gestión Integral

- Servicios integrales de atención al cliente

Servicios Específicos.

- Implantación de Plataformas. (Call Centers - Contact Centers).
- Cualificación de Bases de Datos.
- Fuerzas de Venta Externa.
- Servicios de Televentas.
- Auditorías telefónicas
- Encuestas de Satisfacción
- Servicios de gestión de recobros

3.2 Descripción de Mercado Meta.

3.2.1 Objetivo de la Investigación

Esta investigación tiene como objetivo obtener información actualizada y fidedigna acerca de lo que está sucediendo en el mercado del Call Center, los clientes, la competencia y el entorno, de manera tal, que los futuros inversionistas que decidan involucrarse en este tipo de proyecto puedan tomar decisiones con la menor incertidumbre posible.

De manera pues que utilizando herramientas como la mercadotecnia se puede conceptualizar productos y/o servicios que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes.

3.2.2 Plan de Mercadotecnia

La industria del Call Center

La industria de los centros de llamadas o “Call Center” es un negocio emergente que está en plena explosión y que proyecta crear más de 400 mil empleos bien remunerados en los próximos cinco y diez años en República Dominicana, según afirmó un consultor canadiense y asesor de la compañía Enetwork.

Michael Mouyal dijo que en el país hay abundancia de personal calificado para laborar en ese tipo de negocios, además de condiciones favorables para la inversión. “El ambiente para este tipo de negocio en República Dominicana es el mejor en el Caribe y quizás en toda Latinoamérica, por la calidad del personal que se puede reclutar y la calidad de los servicios de tecnología, telefonía e internet”.

Enetwork ofrece un servicio de “Outsourcing” o trabajo contratado para proporcionar el personal o la mano de obra para la operación de un centro de llamadas relacionado con el negocio de ventas de Acuerdos de Servicios y Garantías Extendidas en los Estados Unidos de América.

En los “Call Center” se emplea personal que pueda conducirse en varios idiomas, especialmente inglés y español. Se estima que más de 50 mil personas trabajan en esos establecimientos, y puede aumentar a 400 mil personas en los próximos cinco a diez años.

“Es un negocio que está en plena expansión en el país”, dijo Mouyal. Ya hay entre 25 y 40 negocios de ese tipo tamaño grande, cada uno con más de 100 empleados, mientras existen otros pequeños, con menos servidores y con otros niveles de operación.”

Esas inversiones benefician el país, primero por la creación de empleos, y segundo, “porque estos empleos estimulan a que las personas que trabajan aquí tengan cierto nivel de educación”. “Si esta industria sigue creciendo, muchos dominicanos tendrán que capacitarse para conseguir un trabajo en un sitio de estos. En estas empresas, las personas se auto-educan, porque conocen técnicas relacionadas con el mundo de las computadoras, las tecnologías y el mercadeo”, aseguró.

La empresa tiene dos años operando, y sus planes son desarrollarse y

expandirse. Está dedicada al mercadeo y a la venta de productos, usando la telefonía y el internet. Tiene contratos para vender servicios de mantenimiento y de garantía de equipos, provistos por empresas radicadas en los Estados Unidos. Manifestó que también tiene contactos con empresas de otros ramos, como son las de protección a los hogares y algunas variaciones de productos orientados a la salud, como son programas de descuentos a medicamentos o programas de cobertura médica limitada, con cobertura menor, a precios más asequibles, y otros programas que proveen coberturas extras.

“La industria de call center está permitiendo generar empleos con buenos salarios. Hay muchas personas jóvenes, ya sean estudiantes o personas recién graduadas que están pudiendo acceder a un trabajo y a un nivel de salario que quizás antes les era difícil alcanzar”, calculó el experto canadiense.¹⁰

3.2.3 Mercado Meta.

Prestar servicios de venta, mercadeo y/o promoción telefónica de productos de tarjetas de crédito a nivel nacional, dentro del marco de un público preseleccionado.

Cumplir con las características requeridas por cada cliente de acuerdo a las políticas internas en cuanto a requerimientos mínimos e índices de riesgo.

Lograr un ahorro sustancial en los costos de personal “Outsourcing”. Garantizar la continuidad de los servicios de producción a través del monitoreo, y recuperación de fallas de los componentes de un Call Center en el marco de los niveles de servicio previamente pactados con el usuario

3.2.4 Competencia

Al mes de marzo 2010, en Santo Domingo existen 10 Call Centers que disponen de infra-estructura, las instalaciones, la tecnología y el personal para hacerle la

¹⁰ WWW.bancentral.gov.do/otras_noticias.asp?a=listindiario2007-03-01

competencia a ExpertConect en el nicho de Mercado en el cual tiene planificado entrar.

a) Directa

De acuerdo al análisis de la competencia en el mercado del Call Center que realizamos, sólo tres de las empresas que están operando en Santo Domingo, están haciendo negocios con empresas locales.

b) Indirecta

El resto de los negocios analizados, entienden que el costo de oportunidad de hacer negocios con empresas locales es muy alto y debido a que los negocios en los Estados Unidos de America son pagados en Dólares, prefieren hacer todos sus esfuerzos en ese mercado.

Los Call Center Locales considerados como competencias son:

- 1- NewTech
- 2- Innovaware
- 3- ProviCall

Empresa	Asientos Disponibles	Tecnología	Ubicación	Precio * Venta
NewTech	50	VoIP	Metro - Sto. Dgo.	\$ 2,500.00
Innovaware	30	VoIP	Metro - Sto. Dgo.	\$ 2,300.00
ProviCall	75	VoIP	ZFSI	\$ 2,015.00
ExpertConect	36	VoIP	Metro - Sto. Dgo.	\$ 2,000.00

3.2.5 Principal Competidor

Aunque disponen de una capacidad menor que el Call Center ProviCall y de que tienen el Precio por Ventas más costoso del Mercado, NewTech es la empresa

que ha de representar la mayor competencia a ExpertConect debido a que poseen una gran experiencia ya que llevan a cabo el mismo proyecto y es una empresa bastante innovadora.

3.2.6 Mercado Domestico

Identificación del mercado dominicano.

El mercado dominicano de Call Center está en pleno auge con buenas expectativas de crecimiento para este año y de modernización de las plataformas. Según los datos estadísticos proporcionados por la Asociación Dominicana de Contact Centers (<http://www.acc-rd.org>), en el 2009 el sector de centros de contactos alcanzó un volumen de negocio de 1.286 millones de pesos, lo que representa un incremento del 18,6 por ciento frente a las tasas de variación del 13,5 por ciento y del diez por ciento contabilizadas en 2008 y 2007 respectivamente.¹¹

Asimismo, acorde con investigaciones realizadas en los reportes anuales de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), desde el 2007, el número de centros y servicios está aumentando a un ritmo del 20 por ciento anual y se estima que a lo largo de este ejercicio se superen los 1.900 servicios de atención telefónica, con un volumen de empleo de 150.000 personas, incluyendo servicios prestados con personal propio como los prestados con personal subcontratado del sector del telemercadeo.¹²

Lo cierto es que hay grandes oportunidades en el país para los Call Centers, los cuales se encuentran entre los sectores económicos de más rentabilidad quizás en desde el 2007. A pesar de esto hay que tener precaución ya que nadie puede asegurar el éxito del negocio que se está presentando, pero tomando las precauciones mínimas se puede desarrollar la empresa ExpertConect en República Dominicana.

Acorde con el Sr. Eddy Martínez Manzueta, ministro del Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD), “El sector de Call Centers se ha

¹¹ <http://www.acc-rd.org>

¹² Dirección General de Impuestos Internos.

convertido en pocos años en una de los principales fuentes de empleo y de divisas en República Dominicana, principalmente debido a las inversiones nacionales y sobre todo a las extranjeras que han conseguido llevar a la República Dominicana a ser uno de los países con mayores probabilidades de inversión en este campo.

Con los datos obtenidos en estas investigaciones se realizar una secuencia de procedimientos internos y externos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos.¹³

3.2.7 Clientes Potenciales

Según las investigaciones en el mercado local, la República Dominicana cuenta con más de 60 empresas, se ha caracterizado por haber realizado grandes inversiones en el crecimiento desmesurado de sus plataformas y por sus grandes reajustes de servicios y rotaciones de personal, lo que a juicio de muchos encuestados, han mermado considerablemente la calidad de servicio.

Sectores como el financiero (banca y seguros), telecomunicaciones, energético, empresas turísticas y servicios, están a la cabeza de posibles candidatos en la prestación de sus servicios de atención desde plataformas como la que proponemos en este plan de negocios.

Un fenómeno reciente e interesante que no se puede dejar de considerar, es el acelerado crecimiento de la industria de los Call Center en la República Dominicana, Y no es para menos pues el hecho de que las grandes compañías locales estén interesadas en subcontratar los servicios de atención a sus clientes hace de este un negocio altamente atractivo.

La principal razón por la que este negocio es atractivo, según las investigaciones realizadas para este proyecto, es por los bajos costos de mano de obra y de

¹³ Asociación Dominicana de Contact Centers (<http://www.acc-rd.org>) -Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD)

infraestructura. Los principales costos de un Call Center son los de mano de obra; si comparamos los costos de mano de obra, en Estados Unidos se paga un promedio de \$8 a \$10 dólares por hora hombre, mientras que en el país el promedio es de \$2 a \$3 dólares por hora y hasta \$5 si el representante es bilingüe. Costos de suma importancia a considerar pues se debe tomar en cuenta que la nómina de personal es uno de los principales rubros de este negocio.

Otra de las enormes ventajas de Republica Dominicana, es su avanzado desarrollo en las telecomunicaciones y tecnologías de redes e Internet que hacen posible contar con centros de datos totalmente en línea y actualizados. Si bien no se puede hablar de una cifra en específico, se debe considerar como componentes básicos en la inversión la red de computadoras, Internet, Software CRM e infraestructura telefónica.

En general, se debe considerar que la inversión corresponde en un 75% a recurso humano y el 25% a infraestructura dependiendo de cuantos puestos representantes han de ser contratados. Por otro lado los gastos fijos mensuales rondan en 60% RRHH, 30% telefonía y 10% de gastos administrativos.

Dentro del listado de Potenciales Clientes, hemos identificado:

- 1- Bancos
- 2- Empresas de Telecomunicaciones
- 3- Empresas del Sector Eléctrico.
- 4- Gobierno
- 5- Clínicas y Hospitales

3.2.8 Promociones

Bajo este renglón, la empresa tiene planificado atacar primero el sector financiero, haciendo llegar ofertas a los clientes de paquetes tales como

préstamos personales, préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito, líneas de crédito y certificados financieros. Con esta estrategia se pretende seguir el pulso de la situación mundial, atacando siempre los que se entiendan pudieran tener mas éxito por la aceptación de los clientes.

Las formas de hacer llegar los planes promocionales a los clientes son los siguientes:

Campaña Promocional	Penetración	Inversión Propuesta
Telemarketing	60%	\$ 980,000.00
Internet	20%	\$ 196,000.00
Periodicos	15%	\$ 49,000.00
Radio	5%	\$ 17,150.00

3.2.9 Precio

El precio al cual el Call Center espera vender sus servicios varía en cómo estén distribuidos los costos en un determinado proyecto, así como de si existe algún plan promocional o algún tipo de compensación por volumen de parte del cliente.

Tipo de Campaña	Precio * Hora ?	Precio * Llamada?	Precio * Encuesta?
Telemarketing	\$ 1,985.00		
Servicio al Cliente		\$ 547.50	
Encuestas			\$ 700.00

3.2.10 Estrategia

Para estructurar el negocio del Call Center se necesita en primer lugar contar con el personal y la infraestructura técnica anteriormente mencionada, para luego comenzar con la negociación de servicios tanto a nivel local como internacional.

El plan a nivel local, consiste primero en realizar un levantamiento de todas las empresas que sean objeto de negocios, a los fines de investigar por separado cuales son sus necesidades y qué servicios les podría ayudar a ser mas eficientes.

El orden establecido en el plan para hacer contacto con las empresas será el siguiente:

1. Sector Bancario
2. Sector Telecomunicaciones
3. Sector Turístico
4. Sector Gobierno

Los servicios básicos que debe ofrecer el Call Center ExpertConect al Mercado local son:

- Estudios de mercado
- Encuestas telefónicas
- Servicios de gestión de cobro
- Actualizaciones de datos
- Atención de reclamos
- Venta de productos y/o servicios
- Atención de pedidos
- Manejo del cliente (CRM)
- Telemercadeo

De acuerdo a la empresa a la cual se le esté realizando la oferta de servicios, dependerá el paquete de servicios a incluir.

3.2.11 Riesgos y Oportunidades del Mercado

Riesgos:

Al igual que en otras implementaciones de proyectos, en la de Call Center existen riesgos que deben ser reducido o hasta anulados. En primer orden, están los de carácter legal, los cuales se deben canalizar mediante una formula contractual prudente, donde deben ser claras no sólo las condiciones del servicio contratado, sino también los términos de la restitución de las función empresarial en su complejidad y los niveles relativos cualitativos al término de la relación entre las empresas (contratante-contratado).

Otro de los riesgos derivados de la implementación de un Call Center, son los que están vinculados a la falta de claridad de los objetivos y al no dar suficiente importancia al aspecto relacional entre cliente y proveedor, que con frecuencia genera una actitud de espera pasiva de los resultados por parte del mismo cliente.¹⁴

Por esto debe preverse al momento de realizar el montaje del Call Center es una adecuada cultura de trabajo que dignifique a la persona y recompense sus resultados. Esto potenciará el trabajo en equipo y ayudará a garantizar una adecuada atención al cliente.

Desde luego, también hay importantes detalles técnicos en el montaje relacionados con el software e gestión e infraestructura telefónica que puedes consultar en cualquier sitio técnico o bien con alguna empresa de instalación que te asesore específicamente al detalle.

Oportunidades:

Las encuestas establecen que todos los clientes desean un trato personal o simplemente no desean hacer largas filas y esperar a ser atendidos por un agente, ellos prefieren realizar sus transacciones personalmente sin la intervención de un operador u agente de servicios por muchas razones pero la más importante se refiere a la confidencialidad de sus operaciones. Por esta razón, los Call Centers han implementado desde hace algún tiempo una herramienta de transacción remota vía teléfono al cual se le ha denominado IVR (Interactive Voice Response) o Sistema interactivo de Voz el cual, como su nombre lo indica, ofrece servicios de transacciones y comunicación remota a través de la línea telefónica ofreciendo la agilidad y confidencialidad deseada por el cliente. Es por eso razón que las entidades financieras están dispuestas a invertir grandes cantidades de dinero para brindar estos servicios y por tanto, la evaluación de los sistemas necesarios para cubrir esta demanda, han dado lugar

¹⁴ Filiba Salvador, "Revista *Contact Center* - Junio de 2006

a buscar métodos de evaluación que justifique y hagan rentable su inversión.

La razón de proyectos como este es de brindar una guía para la toma de decisiones adecuada planteando métodos y ejemplos de evaluaciones de estos sistemas.

Desde luego como se ha mencionado, el principal atractivo de un Call Center son sus costos y en ese sentido, la estrategia de ventas tiene que estar muy apegada a este objetivo para ser una fórmula ganadora. En esa línea de ideas, se deberá considerar los siguientes elementos:

1. Venta de servicios locales o internacionales
2. Disponibilidad de representantes de habla hispana o bilingües
3. Excelente atención al cliente
4. Rapidez y confiabilidad

Retos de servicio que debe afrontar el Call Center ExpertConect para aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado:

- Ser un verdadero centro de servicios
- Mantener altos estándares de atención al cliente
- Que el personal conozca a la perfección los productos y servicios de la empresa que representa
- Establecer manuales y procesos estructurados
- Conocer al cliente y sus necesidades
- Mantener una cultura de feedback constante
- Tener una cultura de capacitación y formación constante
- Reclutar personal bilingüe
- Retribución económica justa para el personal sin exceder los costos de competencia

CAPITULO IV

Producción y Organización

En este capítulo se tratará los objetivos de la producción y como estará distribuida y/o conformada la organización; detallar el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización y/o la producción.

4.1 Objetivos del Área de Producción.

Los objetivos de la producción están definidos de acuerdo con el tipo de servicio que se está prestando. Por lo tanto, ExpertConect gestiona sus operaciones con el propósito de dar cumplimiento tanto a los objetivos requeridos por el cliente, como los requeridos por las normas internacionales de negocio

El área de estadística genera diariamente los resultados de cumplimiento de objetivos, los cuales son analizados por la línea jerárquica de operaciones (Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones, Coordinadores y Asesores) junto con capacitadores, monitores de calidad y el Gestor del contrato por parte de los clientes.

Con esta medición permanente de la calidad del servicio, se controla el cumplimiento del plan y en su caso tomar las medidas correctivas.

Dentro del proceso de medición de la calidad del servicio se incorporan las encuestas de satisfacción del cliente y usuario final bajo la filosofía de la norma ISO-9000.

Los indicadores que se usarán para monitorear los objetivos de producción, serán agrupados en grupos llamados “Llamadas Entrantes”, Llamadas Salientes” o “Ambos Grupos” han de mostrar cómo opera ExpertConect en términos de eficiencia, costo, calidad de servicio y desempeño. En ese sentido, la planificación a corto plazo es llegar a las siguientes cifras en los respectivos productos:

- Recibir satisfactoriamente un promedio de 140 llamadas por día por representante de Servicio al cliente.
- Realizar un promedio de 12 ventas por día por representante de ventas.

A mediano plazo se espera lograr un incremento progresivo de:

- 10% en las llamadas recibidas de Servicio al Cliente.
- 15% en las ventas realizadas.

A largo plazo, se tiene como objetivo lograr las siguientes metas de producción:

- Recibir un promedio de 369,600.00 (unas 30,800 por mes) llamadas al cierre del año fiscal de Servicio al cliente, el primer año.
- Realizar 150,096 ventas al cierre del año fiscal el primer año.

4.2 Descripción del Proceso de Ventas (Outbound).

Al realizar una venta por teléfono, el objetivo de cada uno de los representantes de ventas de ExpertConect, es crear una necesidad a una persona que no había ni pensado en hacer una compra. Para lograr esto no sólo son necesarias unas técnicas de ventas excepcionales, todo el entorno que rodea al vendedor debe cuidarse al milímetro, todo influye poderosamente a la hora de lograr las mencionadas metas.

El proceso inicia con involucramiento directo en el proceso de selección de los “Agentes de Servicio” y “Representantes de Ventas” ya que dichos perfiles deben ser adecuados al tipo de venta a realizar. Es por eso que se debe asegurar que todo el personal que se incorpore debe tener predisposición a este tipo de trabajo.

El proceso continua con el entrenamiento o formación inicial orientada a los vendedores, la cual ha de ser debe lo más práctica posible y emplear un número de horas suficiente para conocer el producto a vender. El tiempo invertido en formación suponen una gran parte del éxito posterior. Una vez terminado el

proceso de capacitación, se diseñan los planes motivacionales para los vendedores.

Completada esta base, cada vendedor solo debe ubicarse en su posición de ventas (cubículo) y esperar las llamadas que ha de enviarle el “Marcador Predictivo” o ‘Dialer”, el cual es un sistema automatizado y computarizado (hardware y software) que marca los lotes de números de teléfonos que han sido ya antes seleccionados y, a continuación, una vez que la otra persona ha respondido, transmite las llamadas a un operador asignado a las ventas u otras campañas

Este proceso se repite durante todo el día y es la misión de los supervisores y monitores garantizar que este proceso sea lo mas eficiente posible ya que de la calidad con que se ejecute, depende la cantidad de ventas logradas y la satisfacción con la que quede el cliente.

4.3 Descripción del Proceso de Servicio al Cliente (Inbound).

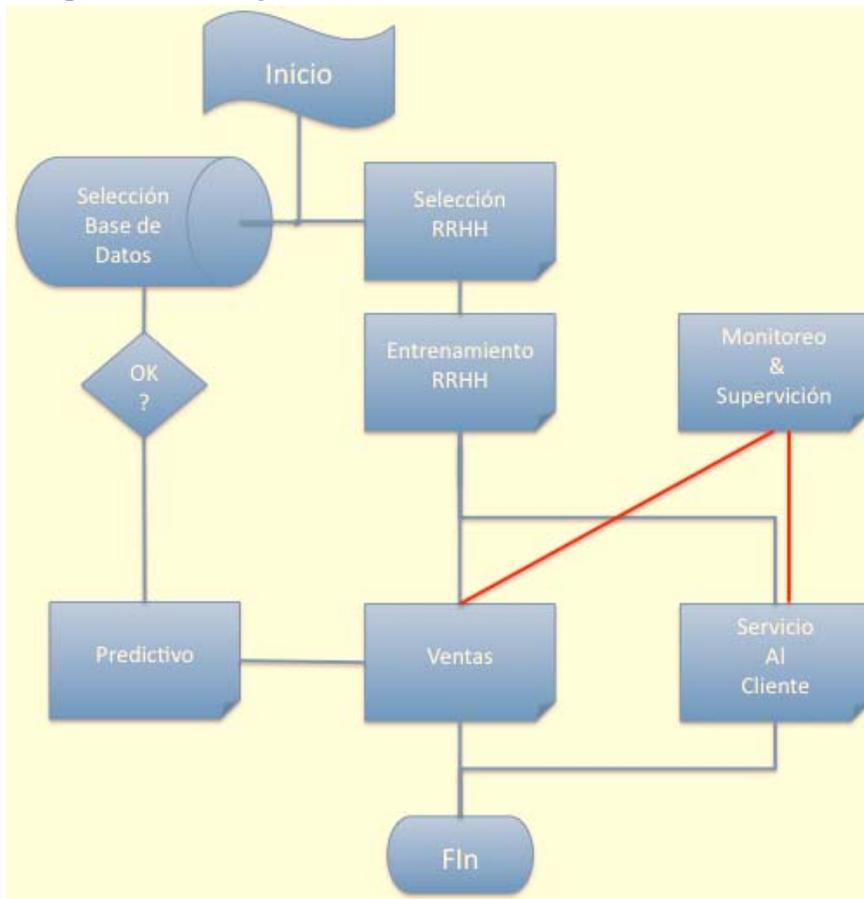
Contrario al proceso de ventas descrito anteriormente, en éste los “Agentes de Servicio” han de atender llamadas entrantes originadas por clientes con interés específico o un determinado problema al que busca solución.

En este proceso, el entrenamiento está basado en el conocimiento tanto del producto como el de los demás procesos internos, así como también en comunicación, negociación, ventas y relaciones humanas, con un enfoque completamente hacia el consumidor.

Este proceso de Servicio al Cliente ejecutará los procesos de investigación y análisis del consumidor, tabulará y presentará resultados, así como también intervendrá en las acciones que conlleven a una mejora de los demás procesos, del producto, o servicios que preste la empresa.

Al igual que en el Proceso de Ventas (Outbound), el equipo de soporte, los monitores y supervisores estarán encargados de garantizar que se cumplan todos aquellos procedimientos que conlleven al éxito del proceso.

4.4 Diagrama de Flujo de los Procesos.



Autoria propia

4.5 Característica de la Tecnología.

La transición tecnológica

Los Call Center disponen de una gran variedad de redes de conmutación de circuitos y de conmutación de paquetes. Sin embargo, las empresas están explorando la oportunidad de prescindir de sus arquitecturas de telefonía tradicional y transportar voz y datos usando una única infraestructura IP (Internet Protocol). Desafortunadamente, la profundidad y extensión de las aplicaciones de contacto con el cliente, y la confiabilidad que se exige de estos productos, no

ha sido posible de emular por los Call Centers de Contacto basados en tecnología IP.

Si se considera el contacto IP en un esquema de introducción por fases, resulta relativamente fácil implementar una infraestructura IP, en paralelo con los sistemas de voz existentes, lo que le permite a la organización actualizar secciones de la empresa, una por una. Por ejemplo, se puede ir instalando la red IP en determinadas áreas para satisfacer necesidades de negocio, por ejemplo en una oficina remota.

Las cuatro fases de implementación de IP

Una empresa puede migrar a la tecnología IP al ritmo que sea más conveniente para sus necesidades de negocios y al mismo tiempo le permita minimizar el riesgo. Existen cuatro fases fundamentales rumbo a la implementación IP. Si se toma cada paso en cuenta, como un proceso lógico dentro de una estrategia congruente de migración, cada etapa irá aportando un valor incremental a la fase anterior.

Fase 1:

Introducción de capacidad multicanal. Implica introducir funcionalidad de contacto vía web (e-mail, chat vía web, y web call back) al Centro de Contacto a fin de ampliar la gama de opciones de contacto de que dispone el cliente. La interoperabilidad entre los canales de voz tradicional e IP permite crear una única fila universal que agrupe todos los contactos del cliente en la computadora del agente. Hasta la fecha, la aceptación de las modalidades de chat y web call back por parte del consumidor ha sido lenta, pero ofrecer al cliente acceso vía correo electrónico se está convirtiendo en la norma para la mayoría de las organizaciones. Dicho esto, las empresas tienen ante sí todo un reto cultural al momento de mezclar los contactos de e-mail dentro del Call Center. La mayoría forman grupos de agentes dedicados exclusivamente a atender mensajes de correo electrónico, mientras otro grupo de agentes se encarga de atender las

llamadas de voz. Mejores herramientas, procesos más maduros y una mejor capacitación de los agentes cambiará rápidamente esta situación en los próximos dos años para lograr un Centro de Contacto verdaderamente mixto.

Fase 2:

Extensión de la capacidad geográfica. Esta fase implica el despliegue del ambiente LAN/WAN, que se autoadministra en donde se puede mantener una Calidad de Servicio (QoS) garantizada, a fin de implantar la capacidad basada en IP para el Centro de Contacto. De esta manera es posible instalar y manejar Centros de Contacto satélites completos en oficinas remotas. De manera similar, la conectividad con personal que trabaja en la matriz o en sitios remotos también aprovecha esta infraestructura IP administrada y de costo fijo; por su parte los administradores del Centro de Contacto tienen acceso a aplicaciones de generación de reportes y administración en tiempo real desde un navegador de web convencional. Este concepto aplica igualmente bien cuando se trata de enlazar en red Centros de Contacto separados para establecer Centros de Contacto virtuales basados en IP. No hay un beneficio directo para el cliente final, pero sí se abaten los costos de operación para las empresas que tienen personal remoto. La inversión inicial puede ser alta, pero los constantes ahorros que se obtienen al manejar una sola red hacen de ésta una opción cada vez más atractiva.

Fase 3:

El Centro de Contacto IP 'Puro'. Aquí, la organización continúa usando el acceso telefónico tradicional para las llamadas de los clientes, pero todas las funciones de encolamiento, enrutamiento y generación de reportes se hacen mediante una aplicación de software que aprovecha una infraestructura IP. Utilizando gateways de VoIP, la llamada telefónica tradicional es convertida a una llamada de voz IP al momento que llega a la empresa. Con esto el Centro de Contacto pasa a ser una propuesta totalmente basada en IP dentro de un ambiente de red administrada. Las empresas pueden abordar la problemática de calidad del

servicio y confiabilidad que en un principio plagaba a las instalaciones de VoIP manteniendo controles muy estrictos sobre la red de datos. Esta opción está probando ser muy popular para los sitios nuevos construidos desde cero, pues representa el rumbo que seguirá la tecnología en un futuro y simplifica el mantenimiento de la infraestructura. Con este esquema, las redes separadas que tradicionalmente se requerían para voz y datos son sustituidas por una sola red IP. En vez de invertir en PBX y ACDs, ruteadores y servidores de aplicaciones de bajo costo son todo el equipo que se requiere. Las empresas que ya cuentan con una infraestructura existente verán un menor beneficio a corto plazo con este enfoque, pero deberían poner en marcha programas piloto para familiarizarse con el impacto y prepararse para un futuro no muy lejano.

Fase 4:

Capacidad total de voz sobre IP, 'desde el cliente hasta el agente'. La expectativa era que, para estas alturas, el uso de la tecnología de VoIP, en el hogar o la oficina, ya fuera generalizado, pero aún faltan algunos años para ello.

La plenitud de VoIP se logra cuando una organización transfiere todos los contactos con el cliente a la Internet pública, de modo que todas las comunicaciones (voz, e-mail y comunicaciones vía web) hacia el Centro de Contacto viajen a través de IP. Con este nivel de implementación se anticipan reducciones substanciales en los costos de operación, pues ya no es necesario pagar los cargos de un servicio de larga distancia sin costo y la infraestructura necesaria para soportarlo. Esta fase aún se encuentra en una etapa de adopción muy incipiente.

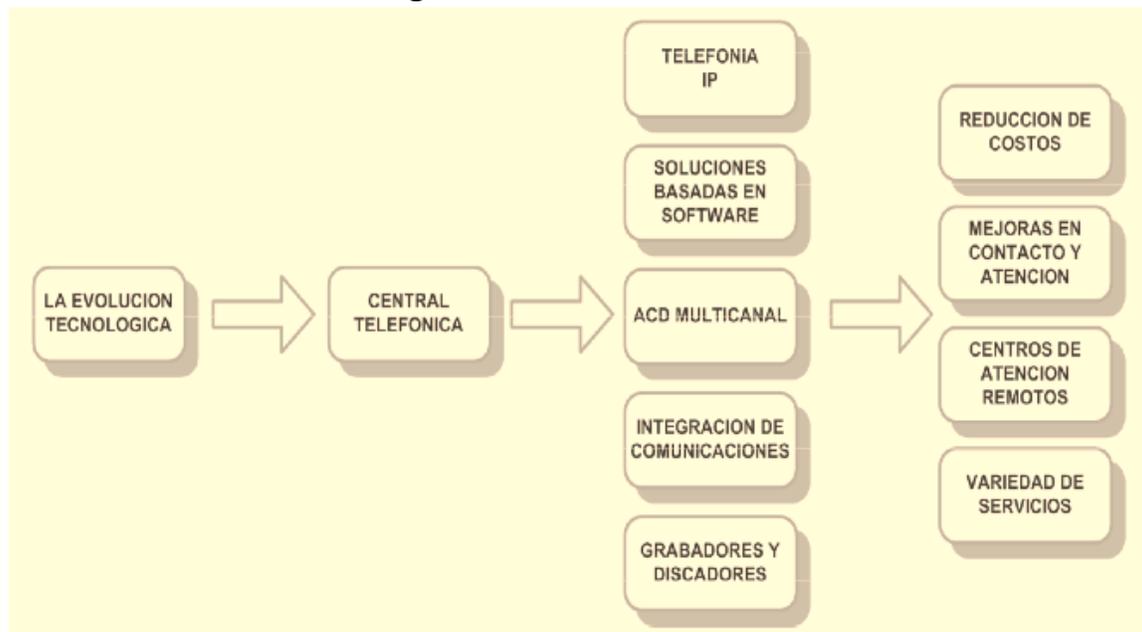
Aunque la calidad de servicio para las llamadas puede garantizarse dentro del Centro de Contacto instalando ancho de banda adicional y manteniendo controles muy rígidos, la Internet pública todavía no puede ofrecer una calidad de servicio adecuada de principio a fin. Por otro lado, el tráfico de voz no es fácil de distinguir del tráfico de navegación de web o correo electrónico y por lo tanto

puede sufrir demoras, ocasionando una calidad deficiente en la voz – un riesgo inaceptable para cualquier organización que tenga al cliente como punto focal de su estrategia.

Con el tiempo los problemas asociados a la QoS, el ROI, y la ubicuidad del acceso a Internet por parte del público consumidor se irán resolviendo gracias a la adopción de nuevos estándares y a la proliferación de acceso de banda ancha vía cable módem, DSL, e IP inalámbrico, impulsado además por los casos de éxito de los pioneros.

ExpertConect tiene una justificación estrategia de migración a IP, la cual está en consonancia con necesidades y expectativas de negocios, garantizando de esta manera que la inversión no se ponga en riesgo.¹⁵

La evolución de la tecnología



Salazar Kauffmann, Luis; Outsourcing de Contact Center.

¹⁵ Salazar Kauffmann, Luis "Outsourcing de Contact Center, Evolución y Tendencias Actuales.

4.6 Capacidad Instalada.

A los fines de ser capaces de hacer frente a cualquier proyecto de ventas, servicio al cliente, realizar las actividades de monitoreo y controlar las actividades y la gestión de contactos dentro del área de operaciones del Call Center, ExpertConect contará con una plataforma diseñada específicamente para estos fines, la cual ha de permitir recibir, distribuir y re-distribuir las llamadas de acuerdo a las habilidades de los agentes y del flujo de llamadas. Emitir reportes “tiempo-real” e históricos tanto del flujo de la distribución de llamadas como del desempeño de los representantes. Una central telefónica IP con capacidad para manejar hasta 22,000 estaciones de trabajo, así como los servidores que soportan los programas utilizados (tanto propios como de nuestros clientes), fortalecen toda esta estructura tecnológica.

En términos de capacidad física el diseño del Call Center incluye 36 cubículos para los representantes de ventas y/o servicio al cliente, 4 estaciones para los supervisores y 2 para los monitores, así como los espacios necesarios disponibles para el soporte técnico, asistente y personal administrativo, área de descanso, salón de reuniones y recepción.

4.7 Procedimientos de Calidad & Monitoreo.

Los agentes de ventas y/o representantes de servicio al cliente son la cara de la empresa, son formadores y sostenes de la nueva imagen corporativa y en la mayoría de los casos, de ellos depende el éxito de la gestión empresarial. El procedimiento de Calidad & Monitoreo, tiene como principal objetivo desarrollar al personal que ha de participar en los procesos de ventas y servicio al cliente en la gestión profesional de la atención telefónica al cliente para lograr en ellos, altos niveles de satisfacción en clientes, proveedores y prospectos; dentro de un entorno de mejora continua.

El proceso de monitoreo constará de dos etapas. La primera será la correspondiente al monitoreo en vivo de las llamadas que están recibiendo los representantes desde el marcador predictivo (dialer). En esta modalidad, tanto los representantes del departamento de Calidad & Monitoreo, como los supervisores y gerentes, pueden escuchar en vivo las llamadas seleccionadas para el análisis.

La ventaja de esta etapa es básicamente que sirven de herramienta para corregir anomalías en el momento que ocurren a los fines de evitar que se siga propagando dicha discrepancia.

La segunda etapa del monitoreo consiste en analizar las grabaciones almacenadas a los fines de descubrir tendencias, malos hábitos e inseguridades. Esta etapa es bien usada por el departamento de entrenamiento para mostrar casos que necesitan mejorías y aquellos que son excelentes.

Como parte del procedimiento Calidad & Monitoreo está la elaboración de reportes los cuales son usados para guiar los resultados de un determinado proyecto.

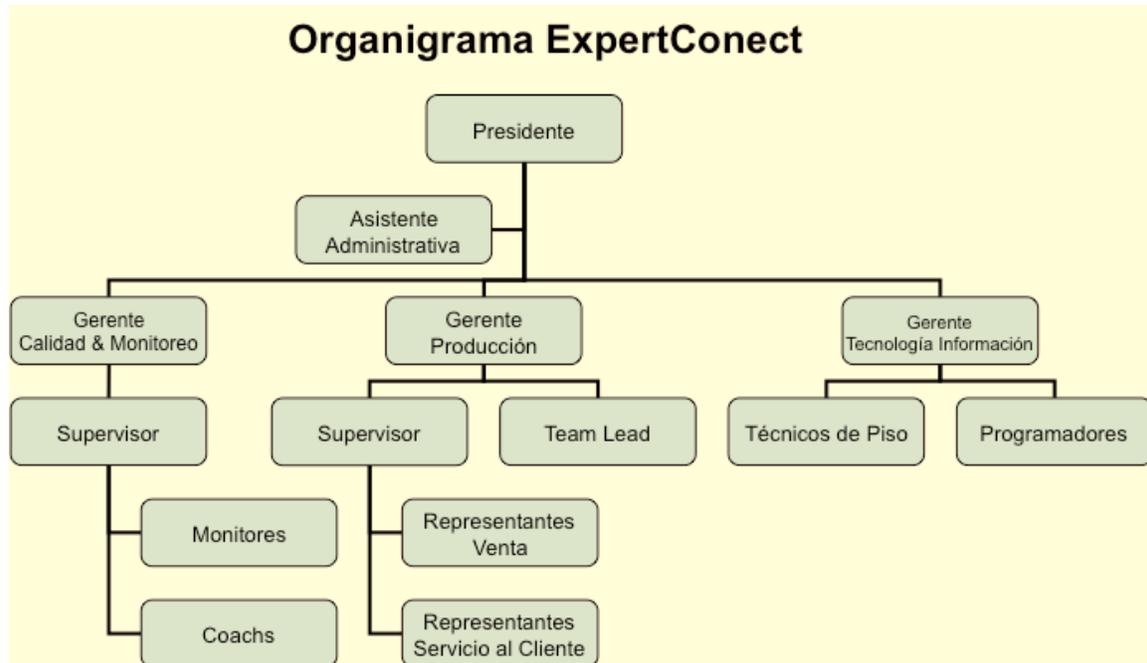
4.8 Objetivos del área de organización.

Esta área de la empresa es la encargada de seleccionar, evaluar y contratar los empleados que han de pasar a formar parte de la empresa y como objetivo principal tienen es elegir los mejores candidatos y entrenarlos de forma que puedan ser funcionales en el desempeño de sus funciones.

La empresa ha de empeñarse en mantener siempre un contacto directo con todos los colaboradores a los fines de crear una sinergia que permita que los procesos se ejecuten sin demoras.

El trabajo estará dividido por equipos, cada equipo tendrá un líder y trabajarán de forma equitativa en sus respectivas funciones. Todo esto se ha planificado hacerlo debido a que si todo el equipo está orientado en la misma dirección y cada quien hace su trabajo bien, los resultados siempre han de ser óptimos.

4.9 Estructura organizacional



Autoria propia

4.10 Funciones específicas por puesto

Manual operativo del personal

Para el personal de mercadotecnia, el objetivo es contratar un ejecutivo para que se encargue de negociar todos los pormenores para el éxito de una determinada campaña. Dentro de las funciones asignadas a esta posición está el darle seguimiento día por día a los resultados de las campañas que se están ejecutando en el centro a los fines de corregir al momento las discrepancias o inconvenientes que pudieren surgir.

Para el personal de producción, el objetivo fundamental es eficientizar los procesos de ventas y servicio al cliente a los fines de minimizar los errores y maximizar las ventas. Para lograrlo, el supervisor ha de velar por el cumplimiento de todas las políticas del departamento, el team lead se encargará de mantener las bases de datos disponibles y actualizadas y los representantes han de encargarse de cerrar los casos ya sea de ventas o de servicio al cliente.

Existe un presidente el cual se reúne con todos los equipos de trabajo, los de producción, los de Monitoreo & Calidad y los de Tecnología de la Información para juntos revisar el buen rumbo de los procesos que tiene la empresa corriendo en ese momento. El presidente de la empresa, también se reúne con los inversionistas a los fines de actualizarlos de los resultados que está teniendo la empresa.

El personal que se va a encargar de la contabilidad de la empresa será externo, así como la parte legal y los de limpieza.¹⁶

4.11 Capacitación y desarrollo del personal

Reclutamiento y selección

Cada posición con su respectiva descripción de puesto será publicitada en los siguientes medios:

1. Periódicos
2. Ferias de empleo
3. Radio
4. Volantes impresos.

Una vez se disponga de una base de solicitantes, se procederá con la evaluación de las hojas de vida a los fines de sólo llamar aquellos que cumplan

¹⁶ Alcaraz Rafael, El emprendedor de éxito 3ra. Edición.

con los requerimientos que ya la empresa haya establecido para cada posición.

Todos los candidatos han de ser evaluados y probados durante tres meses antes de que pase a formar parte del equipo como empleados definitivos. Todos han de pasar las pruebas con un promedio de 80 puntos y no deberán tener inasistencias injustificadas durante el periodo de evaluación.

Contratación e inducción

En esta etapa los aspirantes que hayan pasado el proceso de reclutamiento y selección, son enviados a una cita con el representante legal quien a su vez procede a realizar con cada uno de ellos la contratación.

Luego los ya nuevos empleados son calendarizados para los cursos de inducción, donde se les explica primero que hace la empresa y como está constituida a lo interno, que espera la empresa de ellos y cuales beneficios hay a cambio.

4.12 Administración de sueldos y salarios

La empresa ha de implementar un proceso el cual ha de permitir articular en forma tal el pago eficiente en dinero, incluidas las prestaciones que recibe el trabajador en los caso que aplique, y las deducciones de impuesto, seguro medico, etc. que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar sueldos equitativos, sino también que queden convencidos de que el pago ha sido realizado con justicia.

Para la empresa es un elemento de importancia la disminución de los costos de producción ya que de ellos depende que se puedan crear ahorros que pudieran ser usados para beneficiar al personal.¹⁷

¹⁷ Alcaraz Rafael, El emprendedor de éxito 3ra. Edición.

4.13 Evaluación del desempeño

En la evaluación de desempeño cada supervisor ha de examinar el rendimiento laboral de sus empleados y compartir con ellos el análisis de los resultados obtenidos. El paso más importantes es la retroalimentación de información a los empleados.

En la empresa, la evaluación de desempeño resulta útil para: validar y refinar las actividades de la empresa, tales como la selección y la capacitación, además de brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Dentro de los planes, existe uno que vincula los resultados de las evaluaciones con el porcentaje de aumento de sueldo anual.¹⁸

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
2. Determinar quién efectuará la evaluación.
3. Decidir sobre una filosofía de valuación.
4. Superar deficiencias de valuación.
5. Diseño de un instrumento de evaluación.
5. Retroalimentación de información a los empleados

4.14 Relaciones de trabajo

ExpertConect S.A. entiende que si realiza una Buena aplicación del conjunto de normas, procedimientos y prácticas que tienen como objeto regular las interacciones entre la empresa y los trabajadores, el ambiente de trabajo ha de ser armonioso.

¹⁸ Bronstein, Arturo Elementos para un diagnóstico de las relaciones de trabajo en Centroamérica

La empresa tiene dentro de sus objetivos reducir el porcentaje de renunciadas, mediante la implementación de un ambiente calido y cordial entre todos los empleados. Tratando de evitar las discusiones o diferencias entre ellos, sancionando cualquier tipo de comportamiento en contra de las normas establecidas. Todo esto ha de servir para que haya confianza entre el empleado y el patrón, que se de una atmosfera de respeto y se trabaje con mayor entusiasmo

4.15 Marco legal de la organización

La empresa va a ser establecida bajos las leyes dominicanas como sociedad de responsabilidad limitada (SRL), bajo la cual los socios que conforman la empresa se comprometen a realizar todas las actividades bajo las reglas establecidas para este tipo de sociedad.

El capital social estará dividido en partes iguales, esto es que cada socio ha de invertir un 25% y es responsable en igual medida por los compromisos legales en los que incurra la empresa.

La S.R.L. será administrada por el socio que ocupe la posición de presidente y podrá ser nombrado vía estatutaria o por asamblea general ordinaria.

Los estatutos sociales determinarán los poderes de presidente frente a los socios, frente a los terceros, los gerentes poseerán los poderes más amplios para actuar, en todas las circunstancias, bajo reservas de los que la ley les atribuya.

Los indicadores que se usarán para monitorear los objetivos de producción, serán agrupados en grupos llamados “Llamadas Entrantes”, Llamadas Salientes” o “Ambos Grupos” han de mostrar cómo opera ExpetConect en términos de eficiencia, costo, calidad de servicio y desempeño. Es misión de los supervisores y monitores garantizar que el proceso de outbound e Inbound sea lo más eficiente posible ya que de la calidad con que se ejecute, depende la cantidad de ventas logradas y la satisfacción con la que quede el cliente.

La empresa tiene dentro de sus objetivos reducir el porcentaje de renunciadas, mediante la implementación de un ambiente cálido y cordial entre todos los empleados. Tratando de evitar las discusiones o diferencias entre ellos, sancionando cualquier tipo de comportamiento en contra de las normas establecidas

CAPITULO V

Finanzas

Objetivo: Presentar las opciones de flujo de efectivo a los fines de sostener los planes de producción y comercialización de la empresa.

Una de las mejores formas de que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida. Para administrar las finanzas en forma efectiva, es necesario escribir un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar para abrir el negocio (costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación). En esta sección del plan de negocios se preparará una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos y una hoja de balance.

5.1 Objetivos financieros.

5.1.1 Objetivos del área contable

A los fines de mantener un estricto control de las operaciones y la salud financiera de la empresa es imprescindible que la empresa disponga de un sistema contable confiable, para así poder llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cual es la situación de la empresa y buscar opciones atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, así como aumentar las expectativas de rendimiento.

El objetivo pues de esta área debe ser claro y concreto y debe estar orientado a facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en orden todos los registros contables.

A continuación un desglose de los generales, a corto, mediano y largo plazo de la empresa ExpertConect.

5.1.2 Objetivos Generales:

- Monitorear la situación financiera de la empresa con respecto a los demás competidores en el mercado.
- Implementar procesos para minimizar los gastos manteniendo las cuentas de la empresa actualizadas

5.1.3 Objetivos a Corto Plazo:

- Establecer los flujos de efectivo necesarios para la operación del centro.
- Realizar los asientos contables a los fines de disponer de la data necesaria para realizar la evaluación del proyecto.
- Obtener al finalizar al finalizar el segundo cuarto de la operación, un saldo de las utilidades del centro desde su arranque, mayor a los RD\$200,000.00, (después de restar los pagos de dividendos a los accionistas y los traspasos al capital social).

5.1.4 Objetivos a Mediano Plazo:

- Realizar las estimaciones futuristas de los flujos de caja así como también la de los estados de resultados.
- Realizar evaluaciones periódicas de la operación del proyecto.
- Se espera que para al año de inicial las operaciones, se alcance un incremento de un 40% de las utilidades.

5.1.5 Objetivos a Largo Plazo:

- Proyectar los flujos de efectivos necesarios para la operación.
- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas contables.
- Dar continuidad a las evaluaciones periódicas.

5.2 Sistema contable de la Empresa

5.2.1 Contabilidad de la empresa

La empresa, para este proyecto ha decidido contratar los servicios de una compañía externa de auditoría, la cual tendrá bajo su responsabilidad realizar todas las gestiones contables de la empresa y presentar mensualmente los resultados y sugerencias de la gestión.

Para elegir la empresa auditora, se realizará un concurso entre las empresas que apliquen.

5.2.2 Software a Utilizar

Después de realizada una evaluación de los programas de computación que mas pudieren ayudar al desempeño de la gestión contable, se llegó a la conclusión de que el programa Quicken, el cual permite, además de monitorear todas las actividades contables, realizar los pagos a suplidores y la nómina de la empresa de manera automatizada.

5.3 Ingresos Projectados

Ingresos Projectados Dos Primeros Años ExpertConect S.A.

ExpertConect S.A.													
Ingresos Projectados													
2010	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<u>INGRESOS GENERADOS POR:</u>													
Ventas Telemercadeo Local	\$10,800	\$9,360	\$10,800	\$12,240	\$12,960	\$12,240	\$12,240	\$11,520	\$10,440	\$9,360	\$7,920	\$15,840	
Ventas Telemercadeo USA	\$43,200	\$37,440	\$43,200	\$48,960	\$51,840	\$48,960	\$48,960	\$46,080	\$41,760	\$37,440	\$31,680	\$63,360	
Servicio al Cliente Local	\$32,000	\$30,400	\$30,400	\$32,800	\$34,400	\$32,800	\$32,000	\$28,800	\$25,600	\$23,200	\$15,200	\$38,400	
Servicio al Cliente USA	<u>\$32,000</u>	<u>\$30,400</u>	<u>\$30,400</u>	<u>\$32,800</u>	<u>\$34,400</u>	<u>\$32,800</u>	<u>\$32,000</u>	<u>\$28,800</u>	<u>\$25,600</u>	<u>\$23,200</u>	<u>\$15,200</u>	<u>\$38,400</u>	
	\$118,000	\$107,600	\$114,800	\$126,800	\$133,600	\$126,800	\$125,200	\$115,200	\$103,400	\$93,200	\$70,000	\$156,000	\$1,390,600
2011													
<u>INGRESOS GENERADOS POR:</u>													
Ventas Telemercadeo Local	\$14,400	\$12,600	\$12,960	\$13,680	\$15,120	\$14,400	\$13,680	\$12,600	\$11,520	\$10,440	\$9,000	\$21,600	
Ventas Telemercadeo USA	\$57,600	\$50,400	\$51,840	\$54,720	\$60,480	\$57,600	\$54,720	\$50,400	\$46,080	\$41,760	\$36,000	\$86,400	
Servicio al Cliente Local	\$35,200	\$33,600	\$32,800	\$36,800	\$38,400	\$36,000	\$35,200	\$30,400	\$28,000	\$25,600	\$20,800	\$52,000	
Servicio al Cliente USA	<u>\$35,200</u>	<u>\$33,600</u>	<u>\$32,800</u>	<u>\$36,800</u>	<u>\$38,400</u>	<u>\$36,000</u>	<u>\$35,200</u>	<u>\$30,400</u>	<u>\$28,000</u>	<u>\$25,600</u>	<u>\$20,800</u>	<u>\$52,000</u>	
	\$142,400	\$130,200	\$130,400	\$142,000	\$152,400	\$144,000	\$138,800	\$123,800	\$113,600	\$103,400	\$86,600	\$212,000	\$1,619,600

5.4 Indicadores Financieros

A los fines de evaluar las factibilidades de la operación del proyecto y teniendo como base los estados financieros proyectado, se han seleccionado los siguientes Indicadores Financieros:

5.4.1 Razones de Liquidez:

Liquidez	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	$\frac{267,292}{67,040}$	=	3.99
-----------------	---	---	---	--------------------------	---	-------------

Un Índice de Liquidez con valor de 3.99, indica que la empresa tendrá casi cuatro (4) veces la capacidad para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo. Mientras mayor a uno (1) sea el valor obtenido, habrá más seguridad de que los pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo.

Prueba del Ácido	=	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	$\frac{257,328}{67,040}$	=	3.84
-------------------------	---	---	---	--------------------------	---	-------------

Este cálculo está relacionado con la razón "Circulante", excluyendo los inventarios de la empresa. Un Índice de Prueba del Ácido con valor de 3.84, indica que la empresa tendrá podrá cumplir con sus compromisos a corto plazo sin tener que depender de la venta de sus inventarios.

Capital de Trabajo	=	$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$	=	$267,292 - 67,040$	=	200,252
---------------------------	---	---	---	--------------------	---	----------------

Estos son los recursos que ha de tener la empresa, habiendo pagado sus deudas.

5.4.2 Razones de Endeudamiento

Razones De Endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{67,040}{273,292}$	=	0.25
	=	$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{208,252}{273,292}$	=	0.76

Indica que en una proporción de un 25% y un 76% de los activos totales han sido financiados. Mientras esta razón sea menor a uno (1), es mejor.

Rotación Activo Total	=	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{144,000}{273,292}$	=	0.53
------------------------------	---	---	---	---------------------------	---	-------------

Aquí se mide el grado de utilización de los Activos Totales de la empresa. Mientras mayor a uno (1) sea, mejor. En el caso de ExpertConect S.A. necesita casi un 50% de mejoría.

Razones de Rentabilidad Sobre Capital	=	$\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Capital Contable}}$	=	$\frac{22,734}{273,292}$	=	8%
--	---	--	---	--------------------------	---	-----------

Indica que 8 de cada peso invertido, se convierte en Capital. Mientras más cerca del 100%, mejor.

Rentabilidad Sobre Activos	=	$\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{22,734}{273,292}$	=	8%
-----------------------------------	---	--	---	--------------------------	---	-----------

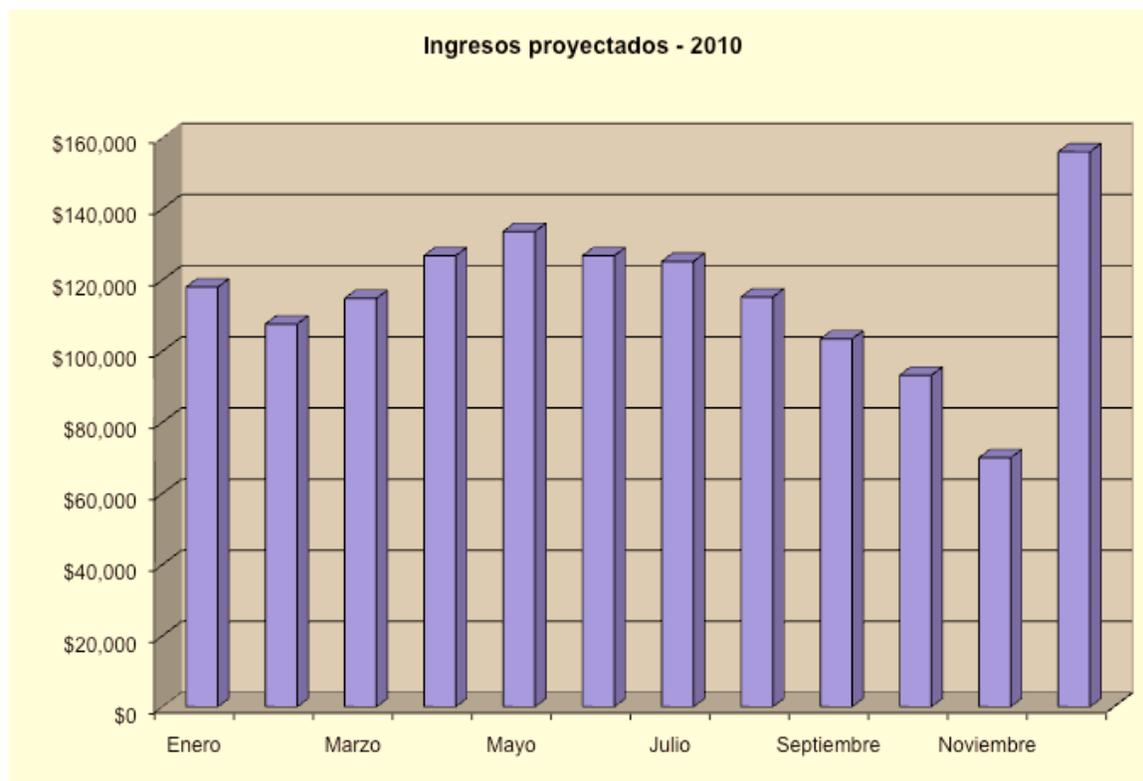
Indica que 8 de cada peso invertido, se convierte en Activos. Mientras más cerca del 100%, mejor.

Utilidad Sobre las Ventas	=	$\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ventas Netas}}$	=	$\frac{22,734}{144,000}$	=	16%
----------------------------------	---	--	---	--------------------------	---	------------

Se observa un valor aceptable, el cual es positivo, lo cual indica una pronta recuperación de la inversión inicial.

5.5 Gráfica Ingresos Proyectados Primer Año

Gráfica
Ingresos Proyectados
Primer Año
ExpertConect S.A.



5.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas

ExpertConect
Estado de Pérdidas & Ganancias Proyectadas
2010

ExpertConect S.A. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas - 2010												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos:												
Ventas brutas	\$118,000	107,600	\$114,800	\$126,800	\$133,800	\$126,800	\$125,200	\$115,200	\$103,400	\$93,200	\$70,000	\$156,000
Menos: Rendimientos y provisiones sobre las ventas	5,900	5,380	5,740	6,340	6,690	6,340	6,260	5,760	5,170	4,660	3,500	7,800
Ventas netas	\$112,100	\$102,220	\$109,060	\$120,460	\$127,110	\$120,460	\$118,940	\$109,440	\$98,230	\$88,540	\$66,500	\$148,200
Costo de las ventas:												
Materiales	14,160	12,912	13,776	15,216	16,056	15,216	15,024	13,824	12,408	11,184	8,400	18,720
Mano de obra	14,160	12,912	13,776	15,216	16,056	15,216	15,024	13,824	12,408	11,184	8,400	18,720
Otros gastos directos	5,310	4,842	5,166	5,706	6,021	5,706	5,634	5,184	4,653	4,194	3,150	7,020
Gastos indirectos	1,770	1,614	1,722	1,902	2,007	1,902	1,878	1,728	1,551	1,398	1,050	2,340
Costo de las ventas	\$35,400	\$32,280	\$34,440	\$38,040	\$40,140	\$38,040	\$37,560	\$34,560	\$31,020	\$27,960	\$21,000	\$46,800
Ganancias brutas (pérdidas brutas)	\$76,700	\$69,940	\$74,620	\$82,420	\$86,970	\$82,420	\$81,380	\$74,880	\$67,210	\$60,580	\$45,500	\$101,400
Gastos:												
Publicidad	2,500	2,500	3,000	5,000	3,000	3,000	2,500	2,000	2,000	3,000	4,000	5,000
Deudas incobrables	5,605	5,111	5,453	6,023	6,356	6,023	5,947	5,472	4,912	4,427	3,325	7,410
Gastos bancarios	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Aportes de beneficencia	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gastos de tarjeta de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de entrega	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Depreciación	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480
Suscripciones y membresías	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888
Seguros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Intereses	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Mantenimiento	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401
Varios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gastos de oficina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Insumos operativos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Impuestos sobre salarios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Permisos y licencias	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792
Franqueo postal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Alquiler	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Teléfono	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
Viajes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Servicios públicos	200	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Salarios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Salarios	23,757	25,005	37,917	22,701	21,861	22,701	22,893	24,093	25,509	26,733	29,517	19,197
Total de gastos	49,373	50,927	64,681	52,035	49,528	50,035	49,651	49,876	50,932	52,671	55,353	50,118
Ingresos operativos netos	27,327	19,013	9,939	30,385	37,443	32,385	31,729	25,004	16,279	7,909	(9,853)	51,282
Otros ingresos:												
Ganancias (pérdidas) por venta de activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de otros ingresos	0											
Ingresos netos (pérdidas netas)	\$27,327	19,013	\$9,939	\$30,385	\$37,443	\$32,385	\$31,729	\$25,004	\$16,279	\$7,909	(\$9,853)	\$51,282
Ingresos netos acumulados (pérdidas netas acumuladas)	\$27,327	46,340	\$56,279	\$86,664	\$124,107	\$156,492	\$188,221	\$213,225	\$229,504	\$237,413	\$227,560	\$278,842

5.7 Flujo de Fondos Projectados

ExpertConect
Presupuesto en Flujo de Fondos
2010

ExpertConect S.A.													
Hoja de cálculo para el presupuesto del flujo de caja - 2010													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Efectivo inicial		\$63,642	\$84,601	\$109,750	\$141,881	\$181,622	\$216,656	\$250,705	\$272,794	\$291,096	\$300,494	\$291,703	
Ingresos de efectivo (ganancias):													
Liquidación de cuentas por cobrar	0	5,605	5,111	5,453	6,023	6,356	6,023	5,947	5,472	4,912	4,427	3,325	58,654
Beneficios por préstamos	100,000												100,000
Ventas y recibos	106,200	96,840	103,320	114,120	120,420	114,120	112,680	98,496	93,060	83,880	63,000	140,400	1,246,536
Otros:													0
													0
													0
													0
Total de ingresos de efectivo	\$206,200	\$102,445	\$108,431	\$119,573	\$126,443	\$120,476	\$118,703	\$104,443	\$98,532	\$88,792	\$67,427	\$143,725	\$1,405,190
Saldo disponible de efectivo	\$206,200	\$166,087	\$193,032	\$229,323	\$268,324	\$302,098	\$335,359	\$355,148	\$371,326	\$379,888	\$367,921	\$435,428	
Egresos de efectivo (gastos):													
Publicidad	2,500	2,500	3,000	5,000	3,000	3,000	2,500	2,000	2,000	3,000	4,000	5,000	37,500
Gastos bancarios	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Gastos de tarjetas de crédito	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Entregas	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	5,480	65,760
Seguro de salud	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Seguros	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Interés	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	401	4,812
Compras de inventario	14,160	12,912	13,776	15,216	16,056	15,216	15,024	13,824	12,408	11,184	8,400	18,720	166,896
Varios	7,580	6,956	7,388	8,108	8,528	8,108	8,012	7,412	6,704	6,092	4,700	9,860	89,448
Oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Sueldos y salarios	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	37,917	455,004
Impuestos sobre salarios	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	3,792	45,504
Honorarios profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler o arrendamiento	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
Suscripciones y membresías	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Insumos	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Impuestos y licencias	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Servicios públicos y teléfono	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
Otros:													0
Viajes	200	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	200	10,400
Mantenimiento	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
													0
Subtotal	\$79,780	\$78,708	\$80,504	\$84,664	\$83,924	\$82,664	\$81,876	\$79,576	\$77,452	\$76,616	\$73,440	\$89,120	\$968,324
Otros egresos de efectivo:													
Compras de capital	60,000												60,000
Capital principal de préstamos	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	33,336
Retiros de los accionistas													0
Otros:													0
													0
Subtotal	\$62,778	\$2,778	\$2,778	\$2,778	\$2,778	\$93,336							
Total de egresos de efectivo	\$142,558	\$81,486	\$83,282	\$87,442	\$86,702	\$85,442	\$84,654	\$82,354	\$80,230	\$79,394	\$76,218	\$91,898	\$1,061,660
Efectivo al final del periodo	\$63,642	\$84,601	\$109,750	\$141,881	\$181,622	\$216,656	\$250,705	\$272,794	\$291,096	\$300,494	\$291,703	\$343,530	

El flujo de fondos muestra cuánto dinero se necesita, cuándo se necesita y de dónde se obtendrán los fondos. En términos generales, el flujo de fondos detalla las fuentes de ingreso menos los gastos y requerimientos de capital para obtener un dato de flujo neto.

El estado de pérdidas y ganancias, es donde se demuestra que la empresa tiene potencial de generar dinero. Este documento es donde se registran los ingresos, costos y gastos. El resultado de combinar dichos elementos demuestra cuánto dinero va a ganar o perder la empresa durante cada año.

El estado de pérdidas y ganancias y/o el estado de resultados de un plan de negocios suele expresarse en forma mensual para el primer año y a partir de eso en forma anual. Una de las cosas que deberán analizar los inversionistas son los costos fijos contra los variables, ya que es importante al analizar la rentabilidad y el potencial de escalar el negocio.

CONCLUSION

El Plan de Negocios aquí presentado ha sido desarrollado con el propósito de analizar la viabilidad para el establecimiento de una empresa que brindará servicios de Telemarketing. El presente plan demuestra las probabilidades de éxito del proyecto, el cual, manejado responsable y profesionalmente, podrá ser llevado a cabo, asegurando un atractivo retorno de inversión a sus socios, ya que mediante la implementación del negocio del Call Center pretende generar ingresos importantes desde un principio, llegando a cubrir los gastos y obtener un margen de ganancias importante acorde a la inversión.

Estos proyectos de integración son complejos por naturaleza, y tradicionalmente son más difíciles que los proyectos básicos de integración de datos que por lo general enfrentan los departamentos de "Tecnología de Información. El Call Center abarca una gran variedad de tecnologías que interactúan no sólo con sus principales sistemas de negocios, sino también con el activo más valioso de su empresa: sus clientes. Muchas implementaciones en este terreno no son consideradas como éxitos, pero hemos descubierto que, siguiendo algunos de los lineamientos aquí presentados, es posible lograr que las cosas funcionen, es posible integrar y optimizar el Call Center,

Al igual que con otros proyectos en el Call Center, todo se reduce a contar con gente capaz de hacer el trabajo, seguir aquellos procesos que favorezcan un resultado positivo, y usar una tecnología que satisfaga las necesidades hoy y en el futuro.

RECOMENDACION

Para lograr que la puesta en marcha del plan de negocios que propone la creación de la empresa del Call Center ExpertConect S.A., obtenga los beneficios que aquí se presentan, es necesario tener una visión estratégica de la atención al cliente para planificar correctamente las fases del proyecto y mas importante no perder aun de vista los pilares (Procesos, Recursos Humanos y Tecnología) y hacer que todos avancen al unísono.

Es necesario que desde el principio exista una estrecha implicación entre los usuarios y el negocio.

Se deben seleccionar socios tecnológicos con una visión completa del Call Center y con experiencia probada en la integración de los distintos elementos.

BIBLIOGRAFIA

Bonocore García, Ricardo R.; Cómo Hacer un Plan de Negocios.

McGraw HILL, Interamericana de España; Plan de negocios para emprendedores al éxito.

Bronstein, Arturo; Elementos para un diagnóstico de las relaciones de trabajo en Centroamérica.

Filiba Salvador, "Revista *Contact Center* - Junio de 2006.

Alcaraz Rafael; El Emprendedor de Éxito, Tercera Edición.

Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana (CEI-RD).

Enlaces de Internet (Sitios Web):

Emprendedores

<http://www.esmas.com/emprendedores/startups/paraquesirve/400850.html>

Planes de Negocios para Call Center

http://www.bplans.com/call_center_business_plan/company_summary_fc.cfm

<http://www.acc-rd.org>; Dirección General de Impuestos Internos.

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

**Anteproyecto de Monografía para optar por el título de:
Especialidad Alta Gestión Empresarial**

**Diseño de un plan de Negocios para la creación del Call Center
ExpertConect, en santo Domingo R.D.**

Febrero 2010-Abril del 2011

Sustentante

<i>Nombre:</i>	<i>Matrícula</i>
<i>Rosa Ureña</i>	<i>2009-1351</i>

**Asesora:
Ivelisse Comprés. MA, MsC, MBA**

**Santo Domingo, D.N.
27 Enero 2010**

1.0 Planteamiento del problema de investigación.

Una empresa sin plan de negocios es como "un automóvil sin dirección". Para conseguir que una empresa se beneficie de una solución integrada, es necesario tener una visión estratégica que permita planificar correctamente las fases del proyecto, de esta manera no perder de vista los pilares (Procesos, Recursos Humanos y Tecnología) y hacer que todos avancen al unísono.

En un panorama económico como el actual, con un mercado cada vez más exigente, las empresas se ven obligadas a concentrarse en el desarrollo de su actividad a fin de ser competitivas. Esto les lleva a confiar a empresas externas especializadas la gestión de determinados servicios que, aun siendo fundamentales en sus resultados, no forman parte de su actividad principal.

Las empresas se encuentran ante un entorno con un alto grado de necesidades insatisfechas, donde según datos del Banco Mundial en el 2008/2009: Hay 2,8 billones de personas que no se sienten a gusto con el trato que reciben de sus proveedores de insumos o servicios.

Las empresas que gracias a su sistema de atención telefónica solucionan y atienden de forma ágil todas las llamadas telefónicas, son empresas competitivas y estratégicas capaces en muchos casos de hacer frente a compañías de tamaño mayor sin contar con recursos equiparables.

El Call Center es precisamente esa herramienta básica de servicio donde convergen aquellos resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directo hacia los clientes.

En este sentido, el nivel del servicio al cliente ofrecido por un Call Center está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de productos.

Otra razón por la cual se ha elegido trabajar en el diseño de un Plan de Negocios para la Creación del Call Center ExpertConect, es que este, informará al personal de ventas, proveedores y otros sobre sus operaciones y metas de las que se tienen que hacer cómplices ya que en la medida que su negocio crezca, sus empleados proveedores, clientes y el mismo Call Center obtendrán beneficios y crecerán en forma integral.

1.1 Formulación del Problema

¿Qué factores se deben considerar para diseñar un Plan de Negocios?

1.2 Sistematización del Problema

¿Cuál es la importancia de crear un Plan de Negocios?

¿Cuáles son los beneficios que brinda crear un Plan de Negocios?

¿Cuáles son los aspectos estratégicos del negocio?

2.0 Objetivos de la investigación.

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación del Call Center ExpertConect.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar mediante análisis las necesidades, a fin de desarrollar el proyecto de diseño de la operación del Call Center ExpertConect.
- Determinar el mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos, a partir del conocimiento de las tecnologías de información.
- Considerar las tendencias, innovaciones y mejores prácticas de los CallCenter/ContactCenter.
- Identificar los aspectos estratégicos del negocio y los relacionados con los recursos humanos. (tanto los aspectos operativos como los tecnológicos).

3.0 Justificación de la investigación.

Al implementar un Call Center se dispone de una solución que se basa en la integración física y funcional de un computador – teléfono, que facilita el intercambio de información entre una organización, sus clientes y/o proveedores, actuando como una unidad clave entre la empresa y su entorno.

La importancia que han alcanzado estas plataformas a partir del año 1995, son un reflejo de la evolución que las empresas han experimentado en la forma de relacionarse con los clientes. Su capacidad de influir en su lealtad y su impacto sobre las estrategias comerciales demuestran la importancia que tiene en la cadena de valor de las empresas. Un Call Center bien administrado puede ser una ventana hacia nuevas oportunidades de negocio. De ahí el interés en elegir un Call Center como empresa y diseñar un plan de negocios que permita alcanzar un conocimiento amplio y objetivo del mercado, con la finalidad de evaluar la viabilidad de desarrollar exitosamente el proyecto del Call Center ExpertConect S.A.

Un plan de negocios podrá garantizar que la inversión que ya tienen en sus sistemas actuales no se ponga en riesgo.

El plan de negocios preparado para ExpertConect S.A. definirá con precisión la empresa, identificará sus metas y servirá como currículum de la compañía; ya que dice quiénes son, hacia dónde se dirigen y en qué forma han de lograr sus objetivos. Este plan de negocios ha de ayudar a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar decisiones. También ayudará a tomar buenas decisiones para el negocio.

Otra de las razones por la que se ha considerado diseñar un Plan de negocios para ExpertConect, es porque servirá de elemento crucial para cualquier solicitud de préstamo, ya que proporcionará información organizada y específica de la compañía y de cómo pagará el dinero que le han de prestar.

4.0 Marco de referencia.

4.1 Marco Teórico.

“Hay que dedicarle esfuerzo a planificar la empresa a futuro”. Peter Drucker.

Pensar en un negocio en medio de la crisis podría parecer un riesgo incomprensible, pero la etapa de recesión también se puede aprovechar para descubrir nuevas oportunidades y nichos de mercado. Si quieres optar por esa decisión, un paso importante es contar con un plan de negocios que permita minimizar la incertidumbre en ese proceso de emprender.

"Un Plan de Negocios, sirve como referente constante de cómo se desarrollará un negocio, y funciona como carta de presentación para situaciones como solicitar un apoyo financiero. Sin embargo, son pocas las empresas que cuentan con esta herramienta",¹⁹

El plan de negocios, permite no sólo definir el rumbo que toma una empresa, sino también obtener clientes clave que se emocionen al ver un negocio con rumbo fijo; se utiliza para conseguir financiamiento; mantener claridad sobre los objetivos de la empresa e, incluso, tener empleados hechos a la medida del perfil que requieres.

Los negocios que se consolidan no surgen de buenas intenciones, sino del conocimiento a detalle de la empresa. “Escribir un plan ayuda a definir el modelo de operación del negocio, antes de lanzarse así porque sí a esta actividad”.²⁰

Lo que diferencia a una empresa que perdura por años de aquella que se queda en el intento es la habilidad para prever las situaciones que se puedan presentar o podrían obstaculizar su crecimiento, y eso se logra a través de un plan. Hay varios modelos, su extensión y contenido varían según la fase de

¹⁹ Freire Andy, autor del libro *Pasión por emprender*.

²⁰ González Palemón, líder académico del área modelos de innovación en la incubadora del Tec de Monterrey, Ciudad de México

desarrollo de la empresa. La estructura de un buen plan de negocios se centra en cuatro factores, El capital Humano, La Oportunidad, El Contexto y los Riesgos y las Compensaciones.²¹

Los Call Center podrían definirse de muchas formas dependiendo de la perspectiva, para un enfoque desde el cliente son centros de información, reclamos y quejas telefónicos, por medio del cual los clientes tienen un contacto pseudo humano con la empresa. Así mismo desde un punto de vista de las empresas serán centros de concentración de llamadas entrantes donde se le presta información y atención personalizada a sus clientes.

Técnicamente se puede decir que son centros de comunicaciones donde convergen un numero determinada de líneas telefónicas y por medio de tratamiento de llamadas, base de datos y teoría de tráfico se enrutan las llamadas a los agentes de manera eficiente.

El Call Center es un término global que por lo general se refiere a centros de reservaciones, help desks, líneas de información o centros de atención al cliente, independientemente de cómo estén organizados o del tipo de transacciones que manejen. El término está siendo cuestionado por muchos, pues las llamadas telefónicas son tan sólo un tipo de transacción y la palabra "centro" no describe con precisión aquellas instalaciones que se componen de varios sitios.²²

Un centro de atención de llamadas se define como un área donde agentes de Call center, especialmente entrenados realizan llamadas o reciben llamadas desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

El término Contact Center o Centro de Contacto se define como una oficina

²¹ Dr. Sahlman William A., catedrático de administración de negocios de la Facultad de Negocios de Harvard.

²² Circulo de expertos Mundo Contact, Portal de Convergencia, Centros de Contacto y CRM.

centralizada usada con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de gestiones las cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono, tales como fax, e-mail, chat, mensajes de texto y mensajes multimedia entre otros.²³

Un Contact Center es un Punto de Contacto que construye y conduce relaciones con los clientes y consumidores de su Empresa. Este contacto se desarrolla principalmente a través del Teléfono -Call Center-, así como en Internet, e-mail, Fax, entre otros.²⁴

4.2 Marco Conceptual.

Call Center: lugar de una empresa donde se concentran las comunicaciones telefónicas de clientes. Es utilizado como Centro de atención telefónica de clientes y acciones de Telemarketing, entre otras cosas. En ellos se atienden peticiones de información realizadas por el usuario, quejas, etc. Un Call Center dispone de Tecnología para automatizar los procesos, y tiene capacidad para soportar un gran volumen de llamadas simultáneamente, atendiendo, manteniendo el registro y redireccionando esas llamadas cuando es necesario²⁵

El servicio al cliente ofrecido por un Call Center es definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio.

El Call Center es un Sistema de Atención a Clientes de última generación, más rápido y efectivo, que permite distribuir automáticamente las llamadas (ACD), e integrar las funcionalidades telefónicas en la pantalla de los computadores personales (opcional) de los operadores (CTI), para proporcionar un excelente nivel de atención a clientes.²⁶

²³ Bencomo Rinman, Carina.

²⁴ Muñoz José L., Director Senior del Call Center del Infotel

²⁵ Diccionario de Marketing Español Babylon

²⁶ Diccionario de Marketing Español Babylon

El Call Center se caracteriza por ser un lugar donde:

- Un gran número de llamadas son recibidas.
- El propósito de la llamada es predecible.
- Cualquier agente que conteste la llamada puede proporcionar la información requerida.

Está conformado por:

- PBX Private Branch Exchange
- IVR Interactive Voice Response
- CTI Computer Telephony Integration
- API Application Program Interface
- V-Mail Correo de Voz
- Recursos de Red.
- Acceso a la Red Pública con Circuitos Digitales.
- Un sistema administrador ACD o Centro de Gestión de llamadas.
- Un servidor (PC) y software para la integración CTI, Integración de Telefonía y datos en la pantalla de las operadoras telefónicas.²⁷

PBX (Private Branch Exchange): Es un sistema telefónico dentro de una organización que maneja las llamadas entre sus usuarios en líneas locales mientras permite que entre todos los usuarios compartan un número determinado de líneas telefónicas externas. Este sistema reduce los costos de tener una línea telefónica para cada usuario.

IVR (Interactive Voice Response): Es una poderosa plataforma de desarrollo de aplicaciones telefónicas, que permite diseñar, integrar, implementar y administrar sistemas de respuesta interactiva de voz, utilizando un amigable lenguaje gráfico y en muy corto tiempo.

²⁷ Tesis “Diseño e Implementación de Herramientas de Monitoreo para Componentes de un Call Center “,realizado por MadriEmprende

CTI (Computer Telephony Integration): No es más que la integración de la Telefonía y la Informática en un mismo dispositivo, es decir, la interacción entre el teléfono y el computador.

API (Application Program Interface): Grupo de rutinas conformando por una interfase que provee un sistema operativo, una aplicación o una librería, que definen cómo llamar desde un programa un servicio que éstos prestan. En otras palabras, una API representa un interfaz de comunicación entre componentes software.

V-Mail (Correo de Voz): Es el sistema de mensajería de voz utilizado en las plataformas de comunicación, utilizado para grabar mensajes de voz.

Recursos de la Red: Son aquellos dispositivos y/o elementos que conforman una determinada red de comunicaciones tales como Ruteadores, Cables y Teléfonos.

Acceso a la Red Pública con Circuitos Digitales: Consiste en aquellos métodos de acceso remoto basados en plataformas digitales tales como Teléfonos o Internet.

Sistema Administrados ACD: Es un Centro de Gestión para la Administración y generación de reportes estadísticos en los Marcadoras predictivos, Centrales Telefónicas y otros terminales de tráfico de voz.

Un Servidor PC: No es más que un computador central instalado en una Computadora Personal que maneja las aplicaciones centralizadas de un sistema.

Inbound: Se define como el grupo de llamadas que llegan a una plataforma procedente desde el exterior de la misma.

Outbound: Se refiere al grupo de llamadas realizadas en una plataforma con destino al exterior de la misma.

Definición Plan de Negocios: también llamado plan de empresa, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado.

En él se expone el propósito general de una empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.²⁸

Un plan de negocios es un documento dinámico que describe cómo se desarrolla su negocio. Es muy importante, especialmente en el caso de un nuevo negocio, porque:

- Le ayuda a tener una idea más clara de cada segmento de su negocio.
- Le permite ver oportunidades y aprovecharlas; y/o identificar posibles escollos y evitarlos.
- Le permite obtener las opiniones de expertos y hacer revisiones, conforme sean necesarias, antes de solicitar préstamos, contratar empleados,

²⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

escoger instalaciones o tomar cualquier otra decisión financiera importante.²⁹

5.0 Aspectos Metodológicos.

5.1 Tipo de Estudio

El estudio que se va a realizar es a través del método estadístico: el cual consistirá en realizar una secuencia de procedimientos internos y externos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos mediante la investigación.

El método a seguir será el deductivo: ya que partirá de los datos generales aceptados como valederos en el mercado local del Call Center para la colocación de productos o Servicios, para deducir por medio del razonamiento lógico su aplicación en el caso propuesto.

5.2 Fuentes y técnicas para recolectar información

Fuentes primarias

El punto de partida será la recolección de información mediante las entrevistas al gerente general de lo que será la empresa ExperctConet y a otros directivos de Call Center en República Dominicana. Se realizarán encuestas a parte del público objetivo al que está dirigido el producto, encuestas realizadas sobre la colocación y comercialización de bienes y servicio en el mercado Dominicano a través del Telemercadeo.

Las siguientes son las etapas que se realizarán a los fines de estructurar la investigación:

1. Recolección y Medición de Datos.
2. Digitación y Recuento de Datos

²⁹Cómo desarrollar un plan de negocios De Finch Brian

3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis

Cada una de las etapas que se realizarán, se encuentran en el orden descrito y cada una de ellas consiste, de manera resumida, en una fuente de obtención de información a los fines de poder ser capaces de realizar el estudio propuesto.

Fuentes secundarias

La recopilación de datos que han de servir como fuentes secundarias, será realizada con las poblaciones de futuros clientes, se utilizará información publicada por otros Call Centers. Para los datos menos frecuentes, se utilizarán encuestas ya realizadas y publicadas.

También como soporte a la investigación se utilizará la búsqueda en libros de negocios y publicaciones sobre Call Center y Planes de Negocios, así como la búsqueda en Internet.

Los datos recolectados en la encuestas se analizarán estadísticamente por medio a cuadros, tablas y gráficos.

6.0 Tabla de Contenido.

Dedicatoria

Agradecimientos

Introducción

Índice

CAPITULO I

Plan de Negocios

Objetivo: Definir los principales conceptos y generalidades de un Plan de Negocios.

- 1.1 Definición sobre Plan de Negocios.
- 1.2 Objetivos del Plan de Negocios.
- 1.3 Componentes de Un Plan de negocios.

CAPITULO II

Call Centers

Objetivo: Conocer la historia y características del negocio.

- 2.1 Historia de los Call Centers
- 2.2 Infraestructura de un Call Center
- 2.3 Servicios y/o actividades ofrecidas en un Call Center

CAPITULO III

Naturaleza del Proyecto y El Mercado

Objetivo: Ofrecer una visión general del proyecto y del mercado en el cual se ha de desarrollar el negocio.

- 3.1 Descripción de La Empresa.
 - 3.1.1 Misión, Visión y Valores.
 - 3.1.2 Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo.

3.1.3 Ventajas Competitivas.

3.1.4 Análisis de la Industria.

3.1.5 Servicios que ofrece.

3.2 Descripción de Mercado Meta.

3.2.1 Objetivos.

3.2.2 Investigaciones y Estudios.

3.2.3 Plan de Mercadotecnia.

3.2.4 Mercado Meta

3.2.5 Competencia

3.2.6 Principal Competidor

3.2.7 Mercado Domestico

3.2.8 Clientes Potenciales

3.2.9 Promociones

3.2.10 Precio

3.2.11 Estrategia

3.2.12 Riesgos y Oportunidades del Mercado

CAPITULO IV

Producción y Organización

Objetivo: Presentar el abanico de productos que posee la empresa, ver cómo está distribuido el mercado y cómo es la organización interna de la empresa.

4.1 Objetivos de Producción.

4.2 Descripción del Proceso de Ventas (Outbound).

4.3 Descripción del Proceso de Servicio al Cliente (Inbound).

4.4 Diagrama de Flujo de los Procesos.

4.5 Característica de la Tecnología.

4.6 Capacidad Instalada.

4.7 Procedimientos de Calidad & Monitoreo.

CAPITULO V

Finanzas

Objetivo: Presentar las opciones de flujo de efectivo a los fines de sostener los planes de producción y comercialización de la empresa.

5.1 Objetivos financieros

5.1.1 Objetivos de Área Contable

5.1.2 Objetivos Generales

5.1.3 Objetivos a Corto Plazo

5.1.4 Objetivos a Mediano Plazo

5.1.5 Objetivos a Largo Plazo

5.2 Sistema Contable de la Empresa

5.2.1 Contabilidad de la Empresa

5.2.2 Software a Utilizar

5.3 Ingresos Proyectados

5.4 Gráfica Ingresos Proyectados Primer Año

5..5 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas

5.6 Flujos Proyectados

Conclusión

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

7.0 Bibliografía Preliminar.

Este es el listado de las consultas tanto de libros como de enlaces de páginas WEB que se ha usado para basar el planteamiento de la problemática, su marco teórico y sus hipótesis:

Alcaraz Rafael; El Emprendedor de Éxito, Tercera Edición.

Bonocore García Ricardo R.; Cómo Hacer un Plan de Negocios

McGraw HILL, Interamericana de España; Plan de negocios para emprendedores al éxito.

Wilson John P.; El Manual de Entrenamiento para Call Center, Guía para el Aprendizaje & Desarrollo en Call.

Dawson Keith y Bodin Madeline; The Call Center Dictionary.

Enlaces de Internet (Sitios Web):

Emprendedores

<http://www.esmas.com/emprendedores/startups/paraquesirve/400850.html>

Directorio de Call Centers

<http://www.callcenterdirectory.net>

Planes de Negocios para Call Center

http://www.bplans.com/call_center_business_plan/company_summary_fc.cfm

Planes de Negocios para PYMES

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>

Entrevista

Sr. Román Rojas

Presidente Call Center Opinion Ware

Buenas tardes Sr. Rojas,

Como antes le había informado, mi nombre es Rosa Ureña y soy estudiante de la universidad APEC, en la cual curso el pensum de la **Especialidad En Alta Gestión Empresarial.**

La razón por la cual le solicité hacerle esta entrevista es porque necesito conseguir la mayor cantidad posible de información respecto al establecimiento y operación de un Call Center en la Republica Dominicana.

1. Es usted tan amable de decirnos como nace la idea de crear Opinion Ware?

Hola, Srta. Ureña, para mi es un placer ayudarle en lo que esté al mi alcance. Respondiendo su pregunta, la idea básicamente nace de una reunión que tuvimos 4 de los actuales 5 socios hace ya unos seis años. Tres de ellos venían del mundo del Call Center y conocían los detalles del negocio, en mi caso, soy quien planifica y construye toda la parte tecnológica del Call Center en su primera etapa. En la segunda etapa es cuando entra el quinto miembro con quien hacemos una re-ingeniería de toda la plataforma tecnología que habíamos instalado.

Para ese entonces no existían Call Centers de capital dominicano, debido a la alta inversión que había que realizar, pero nosotros con nuestros conocimientos y apostando a una nueva tecnología, la cual conocíamos muy bien, pudimos establecernos con costos muy por debajo de lo que se supone debíamos invertir si lo hacíamos de la forma tradicional.

2. Dígame Sr. Rojas, que cosas a su entender hay que tener en cuenta para lograr el éxito en este tipo de negocio.

Lo primero, es conocer el mercado, conocer las necesidades de los clientes y siempre tener como meta lograr su satisfacción. En nuestro caso particular, en nuestros inicios entramos en un mercado bastante conocido para nosotros los ejecutivos de la empresa y para todo el equipo de ventas, me refiero al mercado de hispanos en los Estados Unidos de América, el cual está compuesto de inmigrantes de países con costumbres y necesidades muy parecidas a las nuestras y no puedo dejar de mencionar que en ese grupo también están los dominicanos los cuales representan el grupo étnico de inmigrantes de mayor crecimiento en los EUA.

Una cosa a tener siempre pendiente es que siempre hay que cumplir con las promesas que se le hacen a un cliente y nunca mentirles ya que si el cliente queda insatisfecho, esa venta se convertirá en un corto tiempo en un rechazo.

En resumen si sabes lo que vendes, a quien se lo vendes y eres honesto con él al hacer la negociación, tienes muchas posibilidades de ser exitoso en este negocio.

3. A que mercado se refiere usted, veo que ustedes tienen personal que habla inglés y español?.

En la actualidad, como ya pudiste observar, tenemos personal bilingüe. Pero en nuestros inicios, sólo teníamos personal de habla hispana y esa era nuestra estrategia, nuestra ventaja competitiva, ya que como estamos en República Dominicana, los costos de operación son menores que los de nuestros competidores y por esta razón podíamos ofrecer nuestros servicios a un menor costo que ellos con un excelente nivel de calidad. Luego, cuando pudimos capitalizar la empresa, incluimos en nuestro plan de negocios la diversificación, esto es, entrar en otros mercados, y otros productos.

4. Que me dice usted del mercado local?.

Es bastante bueno, ya que los proyectos locales le dan a la empresa flujo de efectivo y una protección a la empresa cuando el mercado de los estados unidos esta resentido por alguna baja.

Aun existen muchas barreras que saltar en el mercado local. Como la de incentivar a las empresas dominicanas a ser mas abiertas en cuanto a la tercerización de servicios.

5. En términos generales como es el funcionamiento del Call Center?.

Bueno!, una vez que hemos decidido hacia qué mercado o con qué clientes vamos a trabajar, procedemos a conseguir nuestras bases de datos acorde a las características que debe tener nuestro cliente. Esto es que si por ejemplo vamos a vender una tarjeta de crédito, especifica, por la negociación con el banco emisor de dicha tarjeta y dueño del proyecto, ya sabemos qué buscar en nuestros candidatos. Esto es sueldo mínimo, historial de crédito, antigüedad en el trabajo, compromisos financieros, otras entradas y otras tarjetas de crédito. Con estos datos hacemos una base de datos con toda la información disponible a los fines de que podamos hacer una buena venta.

Una vez se tiene la base de datos, la misma se prueba, haciendo unas diez llamadas a números aleatorios de la misma. Si los resultados son positivos, se carga dicha base de datos en el marcador predictivo.

De forma paralela se entrenan los representantes de ventas a los fines de que conozcan bien el producto y puedan manejar cualquier objeción de parte de cliente.

Los agentes proceden a registrarse en el sistema (login) y el predictivo inicia sus trabajos de marcar los números contenidos en la base de datos.

Monitores de Calidad y Supervisores, son responsables de mantener enfocados a los representantes a los fines de que se cumplan con los procedimientos para la realización de una venta exitosa o de un servicio al cliente de satisfacción superada.

Una vez termina el día, otros grupos inician el análisis de la producción en busca de saber si cómo estamos respecto a lo planificado y qué medidas necesitan ser tomadas a los fines de resolver las discrepancias.

Muchas gracias! Sr. Rojas por su valioso tiempo y el trato que nos dispensó. Fue un verdadero placer, espero que esta información le pueda ayudar y le deseo mucha suerte.

ENCUESTA

Estudio para identificar el grado de aceptación de una empresa Outsourcing, que le brinde soluciones de interconexión y/o atención al cliente.

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

1. ¿Sabe usted que es una empresa Outsourcing?

Si ____ No ____

2. Del 1 al 5 (siendo el 5 el más importante y el 1 el menos importante) Que tan importante seria para usted contar con una empresa Outsourcing que le brinde soluciones de interconexión y/o atención a sus clientes?

1 ____, 2 ____, 3 ____, 4 ____, 5 ____

3. ¿Contrataría un Outsourcing para manejar alguna área de su empresa?

Si ____ No ____

4. ¿Actualmente usted utiliza los servicios de una empresa outsourcing?

Si ____ No ____

5. ¿Qué empresa le brinda este servicio?

Newtech ____

Inovaware ____

Provicall ____

TeleSolution ____

6. ¿Está satisfecho con el servicio ofrecido?

Si ____ No ____

7. ¿Esta satisfecho con la variedad de servicios o soluciones que le brinda?
Si ____ No ____
8. ¿Esta satisfecho con el precio del servicio contratado?
Si ____ No ____
9. ¿Esta satisfecho con la calidad del servicio contratado?
Si ____ No ____
10. ¿Esta satisfecho con la ubicación de la empresa contratada?
Si ____ No ____
11. ¿Le llamaría la atención una empresa Outsourcing que además de ofrecerle soluciones telefónicas, le proporcione consultaría tecnológica y de RRHH?
Si ____ No ____
12. ¿Qué sería importante para usted al momento de contratar los servicios de un Outsourcing?
- Estudios de mercado ____
- Encuestas telefónicas ____
- Servicios de gestión de cobro ____
- Actualizaciones de datos ____
- Telemercadeo ____
- Manejo del cliente (CRM) ____
- Atención de pedidos ____
- Atención de reclamos ____