UNIVERSIDAD APEC

UNAPEC

ESCUELA DE GRADUADOS

Monografía para Optar por el Título de:

MAESTRÍA EN GERENCIA & PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL LANZAMIENTO DE UN CALL CENTER CASO: INTERCONEXION DEL CARIBE

Sustentado Por:

CAROLINE GISELL CASTILLO PAULA 2007-2607

Asesor:

TINO DEON, MDCM

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2009

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ADENDUM

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LOS CALL CENTERS

1.1 Concepto 01

1.2 Origen de los Call Centres 01

1.3 Evolución de los Call Centres 03

1.4 Mejoras que aportan los Call Centres 08

1.5 Tipos de Call Centres 09

1.6 Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's) 09

CAPÍTULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la Empresa 15

2.2 Descripción del Servicio 17

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

3.1 Análisis del Sector 19

3.1.1 Análisis FODA 26

3.2 Objetivos de Marketing 28

3.3 Estrategias de Marketing 28

3.3.1 Tácticas 29

3.4 Segmentación & Posicionamiento 30

3.5 Previsión de Ventas 30
3.6 Precio del Servicio 30
3.7 Publicidad 31

CAPÍTULO IV: PLAN DE RECURSOS HUMANOS
4.1 Organigrama 32
4.2 Descripción de Puestos 33
4.3 Descripción de Perfiles 52
4.4 Reclutamiento & Selección de Personal 53
4.5 Costos Salariales 53

CAPÍTULO V: PLAN JURÍDICO
5.1 Tipo de Sociedades 55
5.2 Trámites para la Constitución 56
5.3 Registro Mercantil 58
5.3.1 Requisitos para Obtener el Registro Mercantil 58
5.3.2 Beneficios del Registro Mercantil 59
5.4 Gastos de Constitución & Puesta en Marcha 60

CAPÍTULO VI: PLAN ECONÓMICO
6.1 Cálculo de las Necesidades de Inversión 61
6.2 Financiación de las Inversiones 62
6.3 Cuenta de Resultados para los Próximos Tres Años 63

CAPÍTULO VII: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN
E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
7.1 Ficha Técnica 65
7.2 Análisis e Interpretación de los Resultados 67

CONCLUSIÓN
BIBLIOGRAFIA
ANEXOS

DEDICATORIA

A Dios, por darme las fuerzas necesarias para seguir luchando cada día sin importar los obstáculos que se puedan presentar en el camino.

A mi madre, Carolina Paula por haberme educado con los principios y valores que hoy guían mi vida, apoyándome siempre cada una de mis decisiones.

Caroline G. Castillo

AGRADECIMIENTOS

A Dios, dador de la vida, sabiduría y entendimiento; por darme las fuerzas y la perseverancia necesaria para poder alcanzar otra de mis metas planteadas. Gracias padre amado, por siempre situarme en el lugar correcto en el momento preciso.

A Eduardo Hernández, porque siempre puedo contar con ese apoyo incondicional sin importar las circunstancias en las que me encuentre.

A Elvis Martínez, por todo el apoyo y comprensión a lo largo de este proyecto.

A Delmira Vallejo, por acompañarme una vez más a enfrentar un nuevo reto.

Caroline G. Castillo

ADENDUM

El objetivo principal de esta investigación fue determinar mediante un Plan de Negocios la factibilidad de la implementación de un Call Center, teniendo como finalidad ofertar productos farmacéuticos a través del canal telefónico, sirviendo de ente motivador y/o enlace entre los Laboratorios Farmacéuticos de fabricación nacional y los distribuidores de medicamentos (farmacias).

Para dicha investigación se utilizó un tipo de estudio exploratorio, mediante el método de encuesta y utilizando como instrumento en cuestionario, esto con el fin de reunir información sobre la industria de Call Centers en los Laboratorios Farmacéuticos de la República Dominicana. Después de analizar los resultados obtenidos, se determinó que el 96% de la muestra encuestada está en disposición de utilizar los servicios de Call Centers para comercializar sus productos vía el canal telefónico, siendo la ciudad de Santo Domingo la zona de mayor interés para implementar dicho sistema.

La idea "Interconexion del Caribe" es una oferta viable en términos económicos y sociales, puesto que según el análisis financiero realizado la propuesta obtendrá utilidades entre un 13% y 15% en los primeros tres años de operación, mientras que en el orden social, la misma sería una fuente generadora de empleo que ayudaría a mitigar el desempleo existente en la República Dominica. En otro orden también contribuirá con el desarrollo del sector mediante la utilización de tecnologías actualizadas y altos estándares de calidad producto de las certificaciones de organismos internacionales.

Otro factor de carácter social es la estrategia basada en "Responsabilidad Social", lo que garantiza que la misma no comercializará productos farmacéuticos que no estén avalados por los organismos del sector salud de la República Dominicana, disminuyendo así el riesgo al usuario final de utilizar productos poco confiables que podría a su vez causar daños irreversibles.

INTRODUCIÓN

Según los datos encontrados los Call Centers, tienen su origen ha mediado del siglo XIX, gracias a la implementación de las empresas por mantenerse a la vanguardia de la tecnología y tratar de llevarles a los consumidores finales un servicio más personalizado, donde los clientes pudieron hacer llamadas gratis a los centros de servicios al cliente. El mundo de las tecnologías ha evolucionado de forma tan vertiginosa en el desarrollo de Call Center, esto se debe al bajo costo con el que operan estos tipos de negocios y los tipos de servicios que ofrecen, hoy en día hay países con un desarrollo sostenido de este sector haciendo aportes importantes en la rama económica y al desempleo, entre los países que cuentan con una plataforma desarrollada del sector se pueden citar Brasil, México y Argentina, los cuales cuentan con el 80% del mercado, con relación a los demás países están Colombia y Chile que lleva un ritmo aceptable de expansión.

En la República Dominicana, no fue hasta mediados del año 2004 cuado se inicia el desarrollo de los Call Centers, alcanzando un crecimiento significativo, hoy República Dominicana se encuentra dentro de los países de la región que lleva un sostenido despegue hacia la integración de la competitividad en el desarrollo de los servicios a distancia con un alto nivel de calidad, unos de los factores que ha impulsado el despegue firme de este sector ha sido el alto costo de mano de obra en los países extranjeros que demandan sustancialmente los teleservicios.

El país se encuentra inmerso en desarrollar la industria de Call Center, gracias al apoyo tanto gubernamental como empresarial quienes vienen de la mano haciendo los mayores esfuerzos para alcanzar desarrollos similares a las naciones antes mencionadas. Unas de las principales fortalezas que ampara el crecimiento del sector es la posición geográfica y la infraestructura tecnológica de comunicaciones con la cuenta el país, además de las inversiones en educación para la capacitación de los profesionales y técnicos de dicho sector, en la actualidad existen centros de estudios tanto en el sector público como privado dedicados a la educación de personal dirigido al sector. No se

puede dejar de tomar en consideración las variables desfavorables por la ubicación geográfica con relación al clima, siendo República Dominicana muy vulnerable a los sistemas atmosféricos y sobre todo la dependencia total de las telecomunicaciones.

Fundamentada en los argumentos anteriores es donde nace la idea de crear una compañía de Call Center en el país que esté acorde con el desarrollo y los linimientos del sector con una dinámica de servicios innovadora vanguardista adaptada a los nuevos tiempos y que la misma esté entrelazada con la tecnología y el dinamismo ascendente de la industria. "Interconexión del Caribe" se situará en el mercado con la firme intención de contribuir al sostenimiento y desarrollo de este nuevo modelo de negocios, dicha empresa hará además todo lo necesario para que las entidades financieras confíen en este sistema empresarial brindándoles las oportunidades de crecer a través del apoyo económico con tasa de crédito aceptable para que este se mantenga en una escala ascendente y así poder alcanzar los niveles de expansión en el mundo de la competitividad y sostenibilidad del sector dentro de las burbujas del mercado globalizado.

"Interconexión del Caribe" se integrara al mercado con el principal objetivo de llegar a las más altas esferas de las ventas farmacéuticas, viene con la innovación de entrelazar a los Laboratorios Farmacéuticos con los Distribuidores (Farmacias) en todo el territorio nacional. La empresa tendrá como misión tomara las ordenes de compras o pedidos y la hará llegar al laboratorio, la empresa contara además con un servicio de Outsoursing en dicho laboratorio para la clasificación de las órdenes y las mismas serán entregadas al departamento de despacho de la empresa para su entrega al distribuidor final.

La empresa se siente esperanzada de que las autoridades públicas y el sector privado continúen haciendo los esfuerzos necesarios hasta alcanzar los niveles que sitúen al país en una posición competitiva frente a las demás naciones.

"Interconexión del Caribe" está planteada para obtener un crecimiento sostenido de un 5% anual con una escala creciente no menor de este rango por un periodo no mayor de 3 anos, por lo que se proyectara para los demás sierres fiscales un aumento superior a los anteriores.

CAPÍTULO I:

Generalidades de los Call Centers

1.1. Concepto

Un Call Center se define como un lugar de donde existen llamadas salientes y/o recibidas en un volumen alto con fines de venta, marketing, servicio al cliente apoyo técnico o de cualquier otra actividad especializada de negocios.[1]

Es una sucursal eficaz en función de los costos, que procesa operaciones de gran cantidad y bajo costo a través de una unidad que expresa respuestas, como también venta de alto costo a los clientes y actividades de servicio.

Es un sistema coordinado de personas, procesos, tecnologías y estrategias que integran eficientemente recursos organizacionales y canales de comunicación múltiples que permiten la integración con el cliente.

1.2. Origen de los Call Centers[2]

Es imposible puntualizar cuando la industria de centros de llamadas empezó en Sur África. Este crecimiento y desarrollo puede ser comparado con una lenta evolución que probablemente tuvo sus orígenes en el largo manual de intercambios de teléfonos de los años 1920 y 1930.

En el 1967, los números de llamadas gratis, fueron introducidos. Esto permitió que los clientes se contactaran con la compañía sin ningún costo. Es desde ese punto que en esos centros de llamadas comenzaron a evolucionar en lo que era una industria separada y en turno, fue lo que provocó que dicha interacción con los clientes se hiciera esencial.

---

[1] Hoffmann, Esther. Farrel, Dennis. Lilford, Neil. Marian, Ellis. Cant, Michael. (2008), Operations & Management Principles for Contact Centres, South África: Juta.
[2] Ibid

El foco de los consumidores y su competencia en los negocios se convirtieron en puntos estratégicos y la principal estocada para las compañías, giraron alrededor de tres factores: Velocidad, Calidad y Eficiencia.

Se puede decir que esta industria inicio su desarrollo formal a partir de la década de 1970 para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención y en general el contacto, con consumidores o potenciales clientes. Diversas transformaciones en el ámbito de la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles.

Los Call Centers iniciaron su existencia básicamente como nuevas funciones que ejercían las empresas interesadas en la venta por teléfono o bien atención a sus clientes. Poco tiempo después este servicio fue ofrecido como outsourcing por nuevas empresas que se dedicaban íntegramente a desarrollar diversas prácticas de Call Center. Las empresas de este nuevo segmento han sido las verdaderas propulsoras de internacionalización de esta industria.

La difusión y adaptabilidad de la tecnología básica de un Call Center permitió la adopción temprana de la misma en diversas naciones de desarrollo medio, en las cuales existía ya necesidades empresariales derivadas de la emergencia de los servicios en la economía y del consumo masificado.

Es importante destacar que su utilización se expandió debido a dos principales factores: Fuerte competencia, lo cual convirtió en un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente, así como también la fuerte demanda del cliente en particular.

En lo que respecta a República Dominicana podríamos decir que es una industria relativamente joven, ya que no es sino hasta el año 2004 cuando la industria comienza a dar sus primeros pasos. Desde entonces se registra un crecimiento significativo dentro de este sector, alcanzando incrementos de un 92% con respecto a sus inicios, contando el país a la fecha con 65 Call Centers.

1.3. Evolución de Call Centers

En las últimas décadas los servicios de Call Centers han experimentado un importante crecimiento. Se debe tener en cuenta que se trata de un contexto donde existen distintos públicos objetivos que están cambiando. Entre ellos se encuentra el consumidor que es más exigente y pretende una interacción eficiente con su empresa proveedora de cualquier producto o servicio. Y el Call Center parece ser la herramienta idónea para proponer y administrar esa interacción.[3]

El desarrollo en la evolución de los Call Centers son evidenciados por cuatro fases, dependiendo del tipo y el tamaño de los procesos subcontratados y la evolución de todas esas fases, no es necesario desarrollar todas las otras fases.

Las operaciones pudieran ser iniciadas dentro y desarrolladas desde cada fase como sigue:

Fase 1: Emergentes:

Los centros de llamadas empiezan siempre apagados como un simple acuerdo (disposición) de un grupo de unas pocas personas que empezaron usando el teléfono y son contratados luego en casi todas las industrias.

[3] Ibid

En esta fase del desarrollo de los Call Centers, no hay típicamente una supervisión de llamadas y los empleados que contestan las llamadas entrantes pueden tener otra en línea, es por eso que se deduce que en este caso no relacionarían las responsabilidades tan bien como deberían.

Ellos a la vez deben estar concentrados en realizar llamadas (salientes) a los clientes, de ese modo se mercadea una compañía de productos o de servicios en el caso de los centros de llamadas en esta fase, las tecnologías sofisticadas no necesariamente juegan un papel tan prominente como en las otras fases.

Fase 2: Optimizados:

Durante esta fase de optimización de los call Centers surge mientras crece como una aplicación, siempre en respuesta a las quejas que surgen de los clientes de lo siguiente:

a) Clientes que tienen que esperar mucho tiempo por un servicio.

b) Quejas de los empleados acerca de la cantidad de trabajo desigual.

c) Como una respuesta para identificar oportunidades de mercadeo.

Durante esta fase, el empleado se vuelve dedicado al Call Centers, servicios de Tecnología, equipos auxiliares son adaptados con la supervisión que es constante en el estilo de las compañías en gestión.

Dependiendo del nivel que posea la compañía, la sofistificación de las tecnologías y la aplicación de los Call Centers, tomarán algún grado de integración el cual ocurre o tiene lugar a través de las computadoras.

Fase 3: Estratégicos:

Cuando los Call Centers son integrales para uno o más procesos de negocios son considerados estratégicos, entonces evolucionan a la tercera fase, que son centros interactivos (IC) o centro de entrega integrada (IDC).

Las operaciones de un centro interactivo o un centro de entrega integrada, se vuelven entonces tan vitales en funciones como el mercadeo, servicio al cliente o soporte técnico y la compañía ya no puede imaginarse sin dicha actividades.

Fase 4: futuristas

Una cuarta fase, la cual no hace mucho parecía exagerada, podría involucrar la integración aún más atrás de la oficina de procesos de negocio. Esto agregaría valor a los procesos subcontratados, así también como comunidad de prácticas de desarrollo que podrían ser acomodadas separadamente en la forma adyacente a las actividades de telecentro (también conocidas como Comunidad de Centros Tecnológicos, de Telecomunicación/Centros de Teletrabajo, Telecentros).

Es importante destacar que a nivel tecnológico los call centers también han sufrido grandes transformaciones, considerando la tecnología uno de los puntos neurálgicos de la industrias.

Es en los años 90 cuando el sector de los call centers comienza a desarrollarse, entre 1990 y 1995 las principales plataformas existentes son las que procedían de fabricantes americanos (Lucent y Nortel), existiendo únicamente sistemas PBX (privacidad de la subdivisión de intercambio) y Distribuidores Automáticos de Llamadas (ACDs), los cuales contaban con una distribución de llamada simple.

Las aplicaciones de enrutamiento (ACDs) en los años 90, no se podían considerar aplicaciones de “enrutamiento inteligente”, sino más bien aplicaciones que transmitían las llamadas en base a los números de servicio a los que se había llamado y las distribuían a un grupo principal de agentes, que solía tener a su vez otro grupo de back-up y que ya empezaban a tener una serie de facilidades telefónicas en sus terminales que les ayudaban en su trabajo. Las aplicaciones de supervisión de estos ACDs no eran demasiado gráficas y la información que proporcionaban era fundamentalmente alfanumérica o en gráficos de barras y su actualización no era exactamente en tiempo real.

Producto de los grandes volúmenes de llamadas (entrantes y salientes), hace su aparición en los años 90, las aplicaciones de CTI (Computer Telephony Integration o Integración de Telefonía por Computador), siendo su principal función mejorar el nivel de servicio y la disminución de los tiempos de atención en las llamadas entrantes y salientes, a través de la combinación de datos con sistemas de voz.

Es a partir de los años 1997 y 1998 cuando ya se empieza a hablar del paso de call centers a contact centers con la integración de otros canales (e-mail y Web). Internet se había desarrollado considerablemente durante los últimos años y se pensaba que, incluso, este nuevo canal iba a desplazar el de voz a nivel de call center y que de forma masiva el usuario accedería a estos servicios a través de Internet, solicitando desde la Web ayuda de los agentes. Es importante resaltar que dichas proyecciones de desplazamiento hoy en día aún no se han producido.

Por tanto, se crean soluciones específicas de Web Call Center y también los mayores fabricantes de soluciones CTI (Easyphone- Altitude, Genesys) empiezan a incorporar estos aplicativos, creando grandes aplicaciones CTI integradas que

incorporan todos los canales y que compitan con las primeras soluciones específicas para un canal de integración concreto.

Otro elemento importante a nivel tecnológico es el desarrollo de los IVRS (Interactive Voice Response o Respuesta de Voz Interactiva) y las soluciones de grabación. En lo que respecta a los IVRS dicha aplicación consiste en un sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples como "sí", "no" u otras. Es un sistema automatizado de respuesta interactiva, orientado a entregar y/o capturar información a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información u otras operaciones.

El IVR es comúnmente implementado en empresas o entidades que reciben grandes cantidades de llamadas, a fin de reducir la necesidad de personal y los costos que el servicio ofrecido representen para dicha entidad.

Con relación a las grabadores, empezaron a utilizarse en los call centers durante la década de los 90'. La grabación solía ser total, y la grabadora se conectaba a los enlaces troncales de entrada al centro de contacto, o bien se enlazaban directamente a las extensiones de los agentes (siempre y cuando estas extensiones fueran analógicas). La única información que se disponía en la grabación era la hora y el canal o extensión que se había grabado, por lo que buscar una grabación concreta era una labor compleja, y ese era el motivo por el que no se utilizaban estas herramientas para auditar la calidad del servicio de los call center, algo que cambió a partir del año 2, 000.

El call center sirve de interfaz entre la empresa y sus clientes. Por supuesto este tiene que ser rápido, independiente de la localidad con gran facilidad a la hora de obtener información.

1.4. Mejoras que aportan los Call Centers

La creciente competencia aumenta la necesidad de atender al cliente como el más preciado tesoro de toda la organización. Esto obliga a las empresas a asegurar una atención rápida y eficiente desde cualquier canal de comunicación.

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, pueden proporcionar tres objetivos principales que son:

Alcanzar clientes: un Call Center entrega un servicio al cliente primera clase a través de respuestas oportunas y un manejo profesional de las llamadas y/o solicitudes.

Reducir Costos: al utilizar los recursos de manera más eficiente, el call center asegura una óptima utilización de la infraestructura y un control de gastos más atractivo.

Generar Ingresos: al procesar las llamadas con altos niveles de servicio, un call center le ayudará a dirigir nuevas ganancias en su negocio, así como a desarrollar un canal alterno de venta.

La misión del call center se fundamenta principalmente en proporcionar a las organizaciones empresariales, una gestión eficiente del negocio, maximizar recursos, aumentar los ingresos, detectar y satisfacer las necesidades de sus clientes reales, potenciales, mejorar la calidad y el servicio, permitiendo esto aumentar la productividad de la empresa y a su vez reforzar la imagen corporativa.

1.5. Tipos de Call Centers

De acuerdo los requerimientos del cliente y/o segmentos los call centers pueden brindar servicios dirigidos a usuarios del segmento individual y/o negocios, estos a su vez pueden clasificarse en cuatro grandes grupos, tales como son: Inbound, Outbound, Offline & Blending.

1.6. Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's)[4]

Los Indicadores de Control como un conjunto de medidas centradas en los aspectos de desempeño de la organización que son más críticos para el presente y el futuro éxito de la organización.

Es una medida de ejecución que tiene una fuerte correlación con la eficiencia o efectividad del proceso.

Los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) difieren según la naturaleza y estrategia de la organización. Ayudan a evaluar el progreso de la entidad hacia su visión y objetivos a largo plazo, especialmente hacia la difícil cuantificación del conocimiento basado en objetivos.

Es esencial que la medición sea oportuna, ya que en la actualidad un KPI superior a los cinco días, resulta inútil a la gestión, esto debido a la gran rapidez con que ocurren los cambios hoy día en el mundo de los negocios, razón por la cual es recomendable preparar dichos resultados en tiempo real.

Para una organización es de vital importancia que pueda identificar sus propios indicadores clave de rendimiento, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo.

---

[4] Parmenter, David. (2007). Key Performance Indicators, John Wiley and Sons.

Para dichos indicadores tengan el éxito deseado es preciso identificar lo siguiente:

- Tener predefinido el proceso de negocio.
- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.

En lo que respecta a la industria de los call centers los indicadores de control están contemplados en cinco grandes grupos que son: Accesibilidad (Nivel de Servicio, puntualidad, promedio de velocidad de respuesta, abandono & llamadas contestadas); Calidad (precisión de la información First Contact Resolution, calidad de la llamada, entre otros); Eficiencia (tiempo de manejo, ocupación, adherencia a horarios, tasa de contacto, tasa de penetración, contactos por hora, tasa de conversión, ventas por hora); Costo e Impacto estratégico (satisfacción de clientes, satisfacción de usuarios, satisfacción de empleados, rotación de personal, ausentismo, quejas de clientes, quejas de usuarios).

La utilización de los indicadores de control dependerá del tipo de call center que se gestione, para ello es importante conocer los conceptos de los indicadores citados anteriormente.

Nivel de servicio: según el modelo de gestión COPC (Customer Operations Performance Center), es el porcentaje de las llamadas recibidas que fueron atendidas antes de un determinado periodo de tiempo.

Según el estándar a nivel mundial se utiliza un objetivo de “80/20”, es decir el 80% de los usuarios que llaman al call center no deberán esperar más de 20 segundos para ser atendidos. También existen otras metas como son: 70/30, 90/10, 90/20, 60/40, todo va a depender de la estrategia que la empresa desee utilizar.

Este indicador es considerado además como el indicador esencial para la gestión de un call center, ya que provee una medición clara de lo que experimenta el cliente a la hora de comunicarse al call center.

Duración de Ciclo: es el tiempo que insume procesar una transacción desde la perspectiva del cliente, corresponde al tiempo transcurrido entre la recepción del pedido y el envío del producto.

Puntualidad: se refiere al porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo.

Pendientes: es la cantidad de transacciones recibidas pero que aun no han sido procesadas. Para actividades no telefónica (solicitudes vía Internet & fax), la medición debe incluir la antigüedad de dicha solicitud.

Promedio de Velocidad de Respuesta O Average Speed of Answer (ASA): es el tiempo promedio de espera del cliente antes de ser atendido por un agente de call center.

Abandono: mide las llamadas que el call center no logra contestar. Dicha información sirve de soporte al indicador de nivel de servicio.

Llamadas contestadas: se refiere al volumen de llamadas contestadas por el call center.

Precisión de la información: contempla que tan correcta son las informaciones se suministra la información al usuario, identificando a su vez aquellos errores que generan costos para el call center y su vez insatisfacción al usuario.

Calidad: este indicador persigue incrementar la satisfacción del cliente, logrando al mismo tiempo una disminución de costos.

First Contact Resolution o Solución en un primer contacto: consiste en el porcentaje de transacciones solucionadas en un primer contacto.

Tiempo de Manejo: es el tiempo promedio que tarda un agente en atender una llamada.

% Ocupación: es el porcentaje de tiempo que un agente permanece ocupado en el call center.

Adherencia a Horarios: consiste en la medida del tiempo que el agente invierte en: conversación con el cliente, esperando por llamadas y realizando llamadas salientes, esto acorde a su programación dentro de una jornada de trabajo.

Tasa de Contacto: es el porciento de llamadas conectadas que resultan de una venta o no.

Tasa de Penetración: es el porciento de clientes de la base de datos que han sido marcados.

Contactos por Hora: cantidad de contactos por hora.

Tasa de Conversión: es el porcentaje de ventas realizadas en relación a la cantidad de contactos que fueron efectuados.

Ventas por Hora: cantidad de ventas realizadas en una hora de trabajo.

Costo por transacción: es el monto que le cuesta al call center procesar una solicitud, la misma tiene una relación directa con el tiempo promedio de atención, ya que mientras más tiempo tarde un agente en procesar una transacción el costo será mayor.

Ingresos: es el pago que recibe el call center por la operación del call center.

Utilidad Marginal: beneficio que genera el call center antes de aplicar los gastos administrativos. Es la diferencia entre los ingresos por servicios y los costos operativos.

Utilidad Neta: beneficio de la empresa. Diferencia entre los ingresos totales menos los costos, menos los gastos en un período determinado.

% Satisfacción de Clientes: es el porcentaje que mide la satisfacción del cliente con relación al servicio que recibe, es decir la satisfacción de la empresa que contrata el call center.

% Satisfacción del usuario final: es el porcentaje de usuarios finales que se encuentran satisfechos con el servicio que reciben. La misma se obtiene mediante encuestas y se deben aplicar mínimo dos veces por año.

% Satisfacción de empleados: Determina que tan satisfechos se sienten los empleados con el trabajo que realizan.

Estudios han demostrado que la satisfacción de usuarios finales aumenta cuando la satisfacción de empleados aumenta. La productividad y la calidad guardan relación estrecha con la satisfacción del empleado, es decir que será de gran importancia para el call center conocer estos resultados.

% Rotación de personal: es el porcentaje de empleados que dejan de pertenecer a la empresa, aquí se contemplan renuncias por parte del empleado, así, como también salidas por decisión de la empresa (desahucios, despidos, entre otros).

% Ausentismo: corresponde a las ausencias, tardanzas y licencias médicas no programadas, en que incurren los empleados, lo cual afecta la planificación y productividad del call center.

Quejas de Clientes: una queja se define como todo comentario negativo respecto a cualquier aspecto de los productos, servicios y personal del call center. Las quejas deben ser recabadas de forma continua, clasificadas por causa o síntoma.

CAPÍTULO II:

Descripción de la Empresa

2.1. Descripción de la Empresa.[5]

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas y diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinadas y estructuradas vinculadas al entorno.

Una empresa es, una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas.

La empresa "Interconexion del Caribe" es una nueva iniciativa que se impulsará en República Dominicana, a partir del mes de agosto de 2009. La actividad consiste en poner en práctica una idea innovadora, la cual se basa en ofrecer servicios de Call Centers, dirigido a los laboratorios farmacéuticos de República Dominicana, el cual servirá como ente motivador y/o enlace entre el laboratorio y los distribuidores (farmacias).

[5] Daft, Richard L. (2007), Teoría y Diseño Organizacional, (9ª.Edición), México: THOMSON.

Los motivos que dan paso a esta iniciativa se pueden citar de la manera siguiente: primero, surge producto del gran crecimiento que ha experimentado la industria de los Call Center en República Dominica, siendo considerada como una industria emergente actualmente en nuestro país; segundo, de la necesidad que los laboratorios farmacéuticos cuenten con un call center que permita un acercamiento comercial con los distribuidores (farmacias), lo cual les permitirá agilizar y/o incrementar sus volúmenes de ventas.

Para que una empresa pueda operar de manera eficiente será necesario que se establezca la declaración de la misión.[6] Las empresas elaboran la declaración de la misión para compartirlas con directivos, empleados y, en muchos casos, con los clientes. Una declaración de la misión meditada y clara permite a los trabajadores tener un sentido compartido del objetivo, dirección y oportunidades de la empresa. La declaración de la misión permite que los empleados dispersos geográficamente, trabajen de forma individual, pero al mismo tiempo, colectivamente en pro de los objetivos de la empresa.

Las buenas declaraciones de misión comparten tres características principales. En primer lugar, se centran en un número limitado de objetivos. En segundo lugar las declaraciones deben resaltar las políticas y valores principales de la empresa. Las declaraciones limitan la capacidad de maniobra individual, de modo que todos los empleados actúan de forma coherente con todos los aspectos importantes de la empresa. En tercer lugar, las declaraciones definen los principales campos competitivos en los que opera la empresa.

[6] Kotler, Philip. (2006), Dirección de Marketing, (Duodécima edición), México: PEARSON Pretice Hall,

Con la finalidad de mantener la eficiencia y la buena calidad, la empresa "Interconexion del Caribe" contara con la siguiente declaración:

Visión. Alcanzar el liderazgo en la industria de call centers de la República Dominicana, mediante la lealtad de nuestros clientes a través de la prestación de servicios de alto desempeño, haciendo de nuestros empleados un personal con pasión por su trabajo.

Misión: Ofrecer soluciones innovadoras, diseñadas para maximizar el servicio, la productividad de nuestros clientes, a través de recursos humanos altamente capacitados y tecnologías vanguardistas.

VALORES: Basándose en la visión y misión fueron identificado los siguientes valores como los más relevantes de la empresa:

- Integridad
- Innovación
- Orientación al cliente
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Empatía
- Diversidad

2.2. Descripción del Servicio.

El servicio que ofrecerá la empresa "Interconexion del Caribe" estará enfocado en actividades de call centers dirigido principalmente a integrantes de la industria farmacéutica (Laboratorios) en República Dominicana.

La actividad consiste en servir de enlace entre los laboratorios farmacéuticos y los distribuidores de medicamentos (Farmacias). La empresa “Interconexion del Caribe” procederá a ofertar los productos de los laboratorios vía telefónica y/o documentar pedidos de los diferentes distribuidores de medicamentos del país, manteniendo así éstos últimos abastecidos y disminuyendo los costos operacionales de los laboratorios.

CAPÍTULO III:

Plan de Marketing

3.1. Análisis del Sector.

Entorno Internacional: la evolución de la industria de los call centers continúa siendo significativamente importante en toda Latinoamérica. Crece más allá la crisis siempre con novedades en busca de mayor performance, productividad o calidad de gestión. En un contexto de crisis mundial, las empresas necesitan más que nunca cuidar sus carteras de clientes, y es por ello que los call centers juegan un rol cada vez más importante en el negocio de las empresas.[7]

Según Juan Pablo Tricarico, Vicepresidente de Clienting Group, el reto de los inversores de Call Centers, radica en encontrar la ubicación sobre la base de su enfoque comercial y las necesidades de sus usuarios finales. Según la consultora Frost & Sullivan, estima que para el año 2009 el mercado regional de soluciones de call centers representará un negocio de 421 millones de dólares. Brasil, México & Argentina continúan acaparando el 80% del mercado.

Durante el último congreso de call centers realizado en Colombia en mayo 2009 se presentó el market share (cuota de mercado) por país de call centers: Brasil con el 53% encabeza la región, México con el 19% y Argentina con un 8%. En una segunda categoría se presenta Colombia con un 6%, Chile con el 4% y Venezuela con el 2%.

Brasil ha generado un fuerte crecimiento en los últimos años, generando ingresos mayores a los 2,49 millones de dólares. Se espera que el mismo siga creciendo, a partir de la entrada en vigencia del decreto 6523 que exige a los call centers una serie de requisitos como grabación y otras herramientas de gestión de calidad.

[7] Colangelo, Ángel. (2009). Call & Contact Center, América Latina 2009. Prensario

Según Jarbas Nogueira, presidente de la Asociación Brasileña de Teleservicios (ABT), la región latinoamericana puede convertirse en la nueva India por el creciente peso que el offshore (gestión en otros países) está teniendo dentro del Outsourcing de call centers. Debido a la diferencia de horario y el nivel de habilidades del capital humano, América Latina cuenta con mejores oportunidades para trabajar con empresas europeas, latinoamericanas y estadounidenses.

Con relación a México, este concentra aproximadamente el 45% del negocio hispanoparlante; una de sus principales ventajas es la cercanía geográfica con Estados Unidos, ya que comparte el horario de la costa oeste estadounidense. Según la María Eugenia García, directora general del Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), afirma que dicho país tendrá un crecimiento muy importante en la industria de los Call Centers. Actualmente existen unas 281,000 posiciones de trabajo, lo que ha generado 396,000 empleos directos y más de 1, 150, 000 indirectos. México ha presentado un crecimiento anual promedio, en los últimos 5 años de 19 y 12%.

En otro orden, el plan de inversión del gobierno chileno, llevado a cabo por la Gerencia de Inversión & Desarrollo de la Agencia chilena del desarrollo económico (CORFO), facilitó la instalación de proyectos de inversión de alta tecnología por parte de capitales extranjeros, encontrándose dicho país entre los líderes de la región cantidad de puestos con protocolo de Internet (IP).

El Cono Sur durante el año 2008, logró un 15% de crecimiento, siendo el offshore el factor de mayor impacto. El mercado cuenta con más de 400,000 posiciones y los especialistas estiman que superará los 500 millones de dólares para el 2012. Además, afirman que el auge está dado principalmente por los call centers medianos que se mantienen en crecimiento sostenido.

Otro país destacado en la industria de los Call Centers es Colombia, el cual se expandió, creciendo alrededor de un 40% en los últimos dos años. Pero no es el único caso, Venezuela también está invirtiendo para alcanzar una fuerte infraestructura para renovar la base instalada.

Perú y Ecuador también presentan favorables proyecciones de crecimiento, así como también el Caribe representa un área plena de oportunidades, aunque varios países centroamericanos reconocen la necesidad de mayores inversiones y un poco más decidido a la industria por medio de facilidades impositivas y otros incentivos para continuar con el mismo éxito alcanzado hasta el momento y atraer más compañías extranjeras.

Entorno local: en lo que respecta a República Dominicana, el país cuenta con más de 65 centros de contactos, que ofrecen información, venden productos y servicios vía telefónica. Sin embargo, el potencial que tiene la nación incluida dentro de las mejores de Centroamérica y el Caribe, podría conducir a que en dos años existan 30 mil empleos adicionales a los 25 mil y un total de 200 mil para el año 2014.

Analistas piensan que hemos explotado medianamente el potencial de la industria, que ha crecido significativamente a nivel mundial, principalmente la última década, en países como Filipinas, la India, Alemania e Irlanda, quienes se han destacado de manera significativa.

Pero la localización geográfica del territorio dominicano y los esfuerzos conjuntos que realizan el sector público y privado, en adición a la infraestructura existente en las telecomunicaciones, conducen al funcionario a asegurar que las oportunidades que presenta la globalización podrán ser aprovechadas.

Los Call Centers son empresas basadas en el conocimiento y la tecnología, por lo que se requiere la formación de una masa crítica que pueda afrontar los retos que presenta. El salario promedio para los trabajadores de los centros de contactos oscilan entre RD$18,000 y RD$20,000 mensualmente en la fase de inicio.

Es importante destacar que a través del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD), el país viene desarrollando un amplio programa de promoción en el exterior para darle apoyo al desarrollo de los Call Centers.

La proyección estimada de inversiones extranjera es alrededor de los 1,200 millones de dólares, en este momento la República Dominicana, esta inmersa en el desarrollo de los call centers con el objetivo de alcanzar un alto crecimiento en el aumento de las exportaciones, las inversiones extranjeras que tengan como finalidad operar y desarrollar este sector.

Los empresarios dominicanos del área de call centers han considerado como un paso importante el posicionamiento de la República Dominicana como uno de los principales destinos para la industria de los Centros de Contactos con Clientes.

Cabe destacar que las empresas de call centers bajo el régimen de Zonas Francas juegan un papel importante dentro de la industria, generando a mayo 2009, un total de 7,147 empleos directos, representando esto un incremento relativo de un 57.2% con respecto al año 2008, donde el incremento fue de 25.5%.

El 73% de los empleos que generaron las empresas de call centers a mayo 2009, se concentra en el Distrito Nacional y la Provincia de Santo Domingo, el 23% está concentrado en la región norte del país y un 4% en el sur.

En cuanto a la cantidad de call centers operando bajo el régimen de Zonas Francas existen 48 en operación. Si se compara esta cifra con el cierre del año 2004 (25 empresas), se observa un incremento relativo de un 92%, respecto a diciembre del 2008, el crecimiento es de 33.3%.

El 39.6% de la totalidad de las empresas que en la actualidad están operando como call centers, lo hacen como Zonas Francas especiales en diferentes ubicaciones de las regiones anteriormente mencionadas.

La inversión acumulada de las empresas operando como Call Centers en el sector de Zonas Francas, ascendió a US$44.7 millones a diciembre 2008; respecto al año 2004, hubo un crecimiento relativo de 108.9%. El origen de estas inversiones corresponde a varias nacionalidades, destacándose la República Dominicana con el 54% y los Estados Unidos con el 27%, Venezuela con un 7%, Británica con un 6%, entre otros países de menor inversión el 6% restante.

Proveedores & aspectos tecnológicos: cabe destacar que uno de los factores neurálgicos de la industria de call centers es la tecnología utilizada para realizar las diferentes interacciones con los usuarios, ya sea a nivel inbound, outbound, Web, siempre será necesario acudir a una herramienta tecnológica.

Según estudios el Market Share (cuota de mercado) de proveedores tecnológicos de call centers lo encabeza el proveedor Avaya con el 46%; Alacatel con el 12%; Siemens y Nortel alcanzan el 11%, Tecnovoz con el 6%; Cisco, impulsado por sus soluciones vanguardistas llega al 4%; Altitude con el 2%, el cual ha tenido importantes logros en Centroamérica, Andina, y países como Paraguay. Por último Vocalcom con el 1% se encuentra bien posicionado en Brasil.

Según Paúl Bullet, Vicepresidente de Caribe y América Latina de Aspect Software, indica que una nueva tecnología llega a los call centers, se trata de las “Comunicaciones Unificadas”. Estas suponen una importante evolución

tecnológica en la industria, para adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores y empresas. La tecnología CTI (Computer Telephony Integration o Integración de Telefonía por Computador) se ha quedado anticuada porque limita el control, la elección de los equipos y la flexibilidad en los call centers. Además, requiere una alta inversión de tiempo, dinero y recursos para integrar las aplicaciones. Los beneficios de las que ofrecía la tecnología CTI estaban limitados al segmento de mercado de las grandes empresas. Puede decirse que esta tecnología ha traído importantes ventajas desde su aparición, pero su elevado costo ha hecho que tuviera mayor repercusión en las grandes empresas, que cuentan con el dinero y expertos profesionales que trabajan para la implantación y desarrollo de nuevas herramientas que puedan ayudar a mejorar el funcionamiento de un centro de contacto y con ello poder atender a los clientes de manera eficaz.[8]

Las Comunicaciones Unificadas cuentan con la ventaja de que unen múltiples funciones, incluyendo distribución automática de llamadas, respuesta de voz interactiva (IVR), marcación predictiva, contacto en Internet vía e-mail & chat, grabación, y gestión de la calidad y gestión de la fuerza de trabajo, todo con la posibilidad de routing, administración y la generación de reportes unificados en una misma plataforma. Las soluciones unificadas brindan a los call centers el control, flexibilidad y la agilidad necesaria para que puedan satisfacer las demandas de los consumidores de forma rentable.

Tres tecnologías han emergido en las últimas décadas. En 1970 se introdujeron en el mercado mundial productos como los distribuidores automáticos de llamadas (ADC's), sistemas de respuesta de voz interactiva (IVR) y marcadores predictivos.

[8] www.mundocontac.com

Durante el decinio de los años 90 se implantó el CTI (Computer Telephony Integration o Integración de Telefonía por Computador) y a partir de 2000 han surgido soluciones unificadas basadas en telefonía de protocolo IP. Un factor relevante es el tiempo empleado para la integración, gracias a las tecnologías unificadas se reduce considerablemente. Una importante ventaja en este tipo de soluciones es que permiten trabajar con las infraestructuras existentes, ya que los call centres pueden migrar desde un ambiente integrado a uno unificado sin perder las inversiones hechas previamente.

Cabe destacar que las tecnologías basadas en Comunicaciones Unificadas, permiten que los distintos procesos de software puedan ser lanzados en un único servidor físico, resultando en una solución todo en uno, con escalabilidad añadida y un funcionamiento más fiable mediante la incorporación de tecnología de servicios Web en la arquitectura, se crean interfaces abiertas para abrir el sistema del call center con aquellas aplicaciones claves de gestión de la relación con los clientes.

Competidores: el mercado de call centers de Latinoamérica es numeroso y está fragmentado, dentro del cual se encuentran las compañías: Atento, Teleperformance, y Apex que representan el 41% del mercado total y 16 grandes empresas.[9]

Cada vez son más las empresas que optan por la tercerización de sus servicios, buscando mantener la calidad a un menor costo. Uno de los países con mayor infraestructura tecnológica y que actualmente ofrece los mejores precios del mercado es la India, aproximadamente un 40% más barato que en América Latina y el Caribe.

[9] Colangelo, Ángel. (2009). Call & Contact Center, América Latina 2009. Prensario.

Según estudios las empresas estadounidenses prefieren contratar los servicios de Call Centers existentes en América Latina y el Caribe, tomando en consideración el acento del idioma y la sintonía cultural.

3.1.1. Análisis FODA.

La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis swot (siglas en inglés para stengths, weaknesses, opportunities y threats), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como externo.[10]

Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas). Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macroentorno y los actores del microentorno que influyen en su capacidad de generar utilidades. La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades.

En otro orden algunos acontecimientos del entorno externo pueden representar amenazas para las empresas. Una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa.

Análisis del Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades). Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. La empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas.

---

[10] Kotler, Philip. (2006), Dirección de Marketing, (Duodécima edición), México: PEARSON Pretice Hall.

La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas.

Según el análisis FODA realizado para la empresa "Interconexion del Caribe", tenemos lo siguiente:

Fuente: autoría propia

3.2 Objetivos de Marketing.

Las metas de marketing deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Dentro de los objetivos establecidos por la empresa "Interconexion del Caribe" figuran los siguientes:

Objetivo General:

Ofrecer soluciones de call centers, que permitan a los clientes disminuir sus costos operacionales, incrementar la calidad en el servicio brindado e incrementar su Market Share en el mercado local.

Objetivos Específicos:

a) Lograr una participación de mercado de un 10% en el primer año.

b) Incrementar el rendimiento de la inversión en un 15% en los tres primeros años.

c) Lograr volúmenes de ventas superiores a los RD $ 10, 000, 000 durante el primer año de operación.

3.3 Estrategias de Marketing.

Estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar y cumplir con su misión. Interconexion del Caribe, contará con cuatro grandes estrategias, dentro de las cuales se encuentran:[11]

a) Implementación de soluciones tecnológicas, que permitan el control, la agilidad y la flexibilidad en el call center, permitiendo así satisfacer las necesidades de los clientes.

b) Ofrecer precios competitivos, de cara al mercado local e internacional.

---

[11] Stanton, Willian J. Walker, Bruce J. Etzel Michael J. (2004), Fundamentos de Marketing (13a. Edición), México: McGraw Hill.

c) Contar con la Certificación de Organismos Internacionales de Calidad.

d) Expandir la empresa hacia mercados Internacionales luego de su primer año de operación.

e) Gestión Operacional basada en Responsabilidad Social.

3.3.1 Tácticas

Se definen con un conjunto de acciones organizadas y coordinadas que se ejecutan para lograr una meta o un objetivo a corto plazo dentro de una estrategia global.[12]

Estrategias	Tácticas
a) Implementación de soluciones tecnológicas, que permitan el control, la agilidad y la flexibilidad en el call center, permitiendo así satisfacer las necesidades de los clientes.	Selección de tecnologías basadas en Comunicaciones Unificadas.
b) Ofrecer precios competitivos, de cara al mercado local e internacional.	Control de los gastos operativos de la empresa.
	Precios basados en economías de escala
c) Contar con la Certificación de Organismos Internacionales de Calidad.	La empresa utilizará la Certificación de la norma COPC (Customer Operation Performance Center).
d) Expandir la empresa hacia mercados Internacionales luego de su primer año de operación.	Interconxion del Caribe expandirá sus servicios hacia la Isla de Puerto Rico después de su primer año de operación.
e) Gestión Operacional basada en Responsabilidad Social.	Interconxion del Caribe no comercializará medicamentos que no cuenten con las certificaciones de los diferentes organismos de control en el sector salud.

Fuente: Autoría propia

[12] Mapcal. (1996),.Tácticas Aplicadas De Marketing, Díaz De Santos

3.4 Segmentación & Posicionamiento

167. Se define como segmentación de mercado, a la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.[13]

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa.[14]

"Interconxion del Caribe" enfocará sus esfuerzos de Marketing en Laboratorios Farmacéuticos de fabricación local. Posicionándose a vez como una empresa pionera en la innovación de propuestas a soluciones de negocios.

3.5. Previsión de Ventas

Basado en los resultados de la encuesta realizada a empresas de la industria farmacéutica en Santo Domingo y una estimación de costos de dichas empresas "Interconexion del Caribe" contará con una previsión de ventas de RD $ 10, 000,000 en su primer año de operación con un crecimiento anual de un 5%.

3.6 Precio del Servicio

Según los resultados arrojados en la investigación realizada el 100% de la muestra encuestada está dispuesto a pagar entre un 5% y 10% de comisión por ventas efectiva.

---

[13] Stanton, Willian J. Walker, Bruce J. Etzel Michael J. (2004), Fundamentos de Marketing (13a. Edición), México: McGraw Hill.
[14] Kotler, Philip. (2006), Dirección de Marketing, (Duodécima edición), México: PEARSON Pretice Hall.

Tomando dichos resultados como referencia, “Interconexion del Caribe”, utilizará la estrategia de entrada basada en precios bajos, por lo cual ofrecerá sus servicios en base a un 8% de comisión por ventas efectivas.

3.7 Publicidad

Con motivo de dar a conocer la existencia de la empresa “Interconexión del Caribe”, se realizará el lanzamiento de dicha entidad el día 29 de agosto en el Salón la Fiesta del Hotel Jaragua. A dicha actividad serán invitados ejecutivos del sector farmacéutico, funcionarios del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) periodistas de los principales medios de comunicación, así como también ejecutivos de la Asociación de Call Centers de nuestro país.

CAPÍTULO IV:

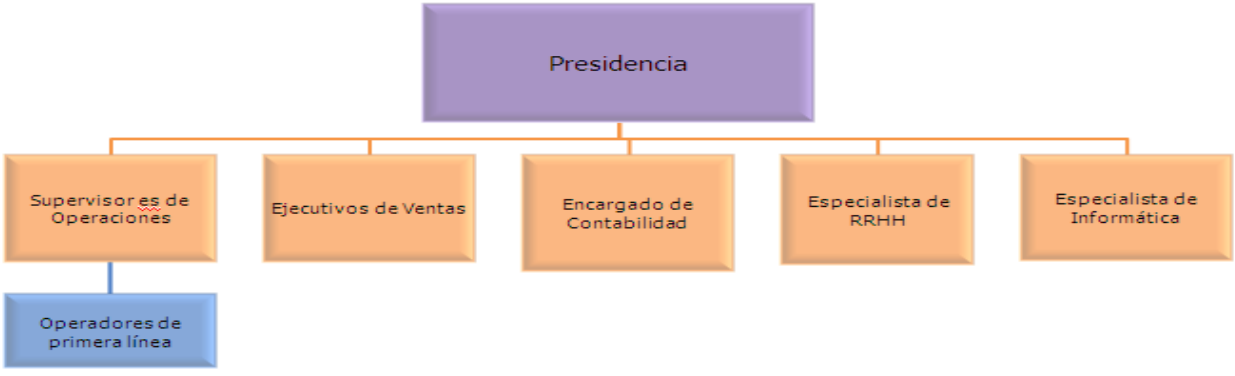
Plan de Recursos Humanos

4.1 Organigrama

Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado. Brinda información general de la estructura formal de la organización, es decir niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos, aunque este último no necesariamente siempre se detalla.

Su importancia radica en detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí. A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

Dado que la empresa “Interconexion del Caribe” está iniciando sus operaciones, la misma contará en principio sólo con las posiciones más relevantes del organigrama, las cuales ilustran en la siguiente gráfica:



Fuente: autoría propia

4.2 Descripción Puestos

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencia de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.[15]

Para la empresa "Interconexion de Caribe" se definen las siguientes descripciones de puestos.

1) Presidente

Funciones Básicas:

- Planificar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades de la empresa.
- Representar la empresa "Interconexion del Caribe" ante organismos públicos y privados.
- Presentar al Consejo de Accionistas un Informe Semestral y Anual de la Ejecución del Plan de Desarrollo Institucional.

Responsabilidades:

- Controlar el óptimo uso de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales de la empresa "Interconexion del Caribe".
- Diseñar propuestas de negocios innovadoras.

[15] Chiavenato, Idalberto. (2002) Administración de Recursos Humanos, (Quinta Edición). Bogotá: McGraw Hill.

- Establecer comunicación y coordinación con otras entidades vinculadas a la industria de Call Centers y participar en reuniones y/o conferencias relacionadas al desarrollo de la industria.
- Velar por el desarrollo y mantenimiento de la buena imagen de "Interconexion del Caribe".
- Evaluar los Informes de las unidades operativas.
- Realizar en conjunto con las unidades de la empresa, planes de desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar y coordinar la Planificación Estratégica Institucional.
- Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Evaluar las estadísticas generales y particulares de la institución y sobre la base de las mismas, realizar las proyecciones necesarias para el adecuado funcionamiento de la institución y de los servicios que presta.
- Firmar acuerdos con proveedores de servicios, clientes, empleados y la empresa "Interconexion del Caribe".

Competencias:

- Adaptabilidad al Cambio y Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, y hacer uso de los beneficios del cambio. Demostrar estabilidad en el desempeño bajo presión y oposición. Lidiar eficazmente con la ambigüedad, manejar frustraciones y molestias propias.
- Comunicación: Habilidad de comunicar (verbalmente y escrito), compartir y recibir activamente la información, haciendo uso del idioma, los gestos y

la comunicación no-verbal apropiados, ajustados al público. Escuchar activamente, con la disposición para cuestionar hasta que las interrogantes de los involucrados estén claras y estando alertas a las necesidades.

- Conducta y Actitud Profesional: Mostrar y promover una conducta que indica integridad personal, disciplina, compromiso y actitud positiva; que se acomoda a los que se rige por normas y valores sociales, así como por las normas de la compañía y valores en particular.

- Conocimiento Profesional Técnico: Capacidad de aplicar el conocimiento profesional o técnico en un trabajo específico. Construye, mantiene y desarrolla el conocimiento profesional.

- Enfoque de Calidad: Preocupación y compromiso para llevar al mercado productos y servicios de calidad. Interpreta eficazmente las necesidades de los clientes, trabajando para mantener y reforzar las normas de calidad y servicio.

- Habilidades Interpersonales: Conductas y métodos interpersonales apropiados en las relaciones entre individuos y equipos. Habilidad para manejar conflictos, siendo sensible a otros, mostrando consideración por sus necesidades y preocupaciones.

- Liderazgo: Buscar el desarrollo de otras personas. Motiva e inspira a los demás para lograr sus metas específicas y elevar su desempeño a través de la dirección. Apoya, delega, adiestra y otorga reconocimientos. Desempeña el rol de modelo. Aplica estilos que se adaptan al individuo y las tareas.

- Orientación a Resultados: Capacidad para establecer metas claras, objetivos, altas normas de ejecución para sí mismo y para otros. Actúa de forma emprendedora, con iniciativa propia, quien realiza tareas proactivamente, para lograr metas que son oportunas, que se ajustan o exceden expectativas.

- Orientación al Cliente: Habilidad para identificarse, ser sensible a las necesidades y los deseos del cliente. Se anticipa y comprende las necesidades de los clientes, y entrega productos, servicios y soluciones que cumplen o exceden las expectativas del cliente. Construye una relación/sociedad con el cliente, lo cual agrega valor para éste, llevando una relación beneficiosa a largo plazo.

- Pensamiento Analítico: Recolección y análisis de información pertinente, comprensión de problemas, separándolos por partes e identificando problemas importantes; hacer juicios, tomar decisiones basados en las asunciones lógicas y los hechos.

- Planificación y Organización: Capacidad para desarrollar cursos de acción de forma clara, eficiente, lógica, a fin de alcanzar las metas propias de la empresa. Establece prioridades y asigna tiempos, así como otros recursos, monitoreando, administrando los planes, las normas y tiempos.

- Sentido del Negocio: Comprende la estrategia global. Entiende a sus clientes, demostrando conocimiento del mercado y/o de los avances tecnológicos. Comprende economía de negocios.

- Trabajo en Equipo: Trabaja de forma cooperativa con otros, y comparte una meta común.

- Visión Holística o Integral: Aún cuando la orientación esté centrada en los resultados, por la naturaleza de la Organización, la visión de la institución y sus procesos deben ser analizados de forma holística.

2) Supervisor de Operaciones

Funciones Básicas:

- Participar en la planeación y definición del programa de trabajo a aplicar, en la integración del equipo de trabajo.
- Supervisar y coordinar los recursos del área de operaciones con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos establecidos en la estrategia de la Dirección.

Responsabilidades:

- Supervisar y controlar las actividades del personal a su cargo.
- Controlar toda la documentación que respalda los movimientos realizados en el mercado, todo orientado al cumplimiento de la cuota de ventas.
- Evaluar todos los indicadores de desempeño (KPI's) de manera oportuna, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Determinar las áreas de desarrollo de los miembros del equipo asignado, con el fin de coordinar el adecuado entrenamiento que les permita incrementar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades.
- Participar en el desarrollo de iniciativas de motivación del personal de operaciones con el objetivo de promover el máximo desempeño y alcance de objetivos anuales.
- Evaluar y proponer constantemente nuevas alternativas e iniciativas que permitan brindar un mejor soporte a los clientes, así lograr maximización de los recursos de la compañía.
- Generar y dar seguimiento a las estadísticas del área de operaciones.

Competencias:

- Adaptabilidad al Cambio y Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, hacer uso de los beneficios del cambio. Demostrar estabilidad en el desempeño bajo presión y oposición. Lidiar eficazmente con la ambigüedad, manejar frustraciones y molestias propias.

- Comunicación: Habilidad de comunicar (verbalmente y escrito), compartir y recibir activamente la información, haciendo uso del idioma, los gestos y la comunicación no-verbal apropiados, ajustados al público. Escuchar activamente, con la disposición para cuestionar hasta que las interrogantes de los involucrados estén claras y estando alertas a las necesidades.

- Conducta y Actitud Profesional: Mostrar y promover una conducta que indica integridad personal, disciplina, compromiso y actitud positiva; que se acomoda a los que se rige por normas y valores sociales, así como por las normas de la compañía y valores en particular.

- Conocimiento Profesional Técnico: Capacidad de aplicar el conocimiento profesional o técnico en un trabajo específico. Construye, mantiene y desarrolla el conocimiento profesional.

- Enfoque de Calidad: Preocupación y compromiso para llevar al mercado productos, servicios de calidad. Interpreta eficazmente las necesidades de los clientes, trabajando para mantener y reforzar las normas de calidad y servicio.

- Habilidades Interpersonales: Conductas y métodos interpersonales apropiados en las relaciones entre individuos y equipos. Habilidad para manejar conflictos, siendo sensible a otros, mostrando consideración por sus necesidades y preocupaciones.

- Liderazgo: Buscar el desarrollo de otras personas. Motiva e inspira a los demás para lograr sus metas específicas y elevar su desempeño a través de la dirección.

Apoya, delega, adiestra y otorga reconocimientos. Desempeña el rol de modelo. Aplica estilos que se adaptan al individuo y las tareas.

- Orientación a Resultados: Capacidad para establecer metas claras, objetivos y altas normas de ejecución para sí mismo y para otros. Actúa de forma emprendedora, con iniciativa propia, quien realiza tareas proactivamente, para lograr metas que son oportunas, que se ajustan o exceden expectativas.

- Orientación al Cliente: Habilidad para identificarse y ser sensible a las necesidades y los deseos del cliente. Se anticipa y comprende las necesidades de los clientes, y entrega productos, servicios y soluciones que cumplen o exceden las expectativas del cliente. Construye una relación/sociedad con el cliente, lo cual agrega valor para éste, llevando una relación beneficiosa a largo plazo.

- Pensamiento Analítico: Recolección y análisis de información pertinente, y comprensión de problemas, separándolos por partes e identificando problemas importantes; hacer juicios y tomar decisiones basados en las asunciones lógicas y los hechos.

- Planificación y Organización: Capacidad para desarrollar cursos de acción de forma clara, eficiente y lógica, a fin de alcanzar las metas propias y de la empresa. Establece prioridades y asigna tiempos, así como otros recursos, monitoreando y administrando los planes, las normas y tiempos.

- Trabajo en Equipo: Trabaja de forma cooperativa con otros, y comparte una meta común.

3) Operador de Primera línea

Funciones Básicas:

- Ejecutar las acciones de ventas vía telefónica, bajo las políticas & procedimientos establecidos por la empresa.

Responsabilidades:

- Ofertar a las farmacias autorizadas los productos farmacéuticos correspondientes a los laboratorios con los cuales la empresa "Interconexion del Caribe" posee acuerdos previos.
- Ejecutar las acciones de ventas de una manera íntegra & profesional.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa.
- Evaluar la disponibilidad de inventario de las farmacias asignadas.

Competencias:

- Adaptabilidad al Cambio y Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, y hacer uso de los beneficios del cambio. Demostrar estabilidad en el desempeño bajo presión y oposición. Lidiar eficazmente con la ambigüedad, manejar frustraciones y molestias propias.

- Comunicación: Habilidad de comunicar (verbalmente y escrito), compartir y recibir activamente la información, haciendo uso del idioma, los gestos y la comunicación no-verbal apropiados, ajustados al público. Escuchar activamente, con la disposición para cuestionar hasta que las interrogantes de los involucrados estén claras y estando alertas a las necesidades.

- Conducta y Actitud Profesional: Mostrar y promover una conducta que indica integridad personal, disciplina, compromiso y actitud positiva; que se acomoda a los que se rige por normas y valores sociales, así como por las normas de la compañía y valores en particular.

- Conocimiento Profesional Técnico: Capacidad de aplicar el conocimiento profesional o técnico en un trabajo específico. Construye, mantiene y desarrolla el conocimiento profesional.

- Habilidades Interpersonales: Conductas y métodos interpersonales apropiados en las relaciones entre individuos y equipos. Habilidad para manejar conflictos, siendo sensible a otros, mostrando consideración por sus necesidades y preocupaciones.

- Orientación a Resultados: Capacidad para establecer metas claras, objetivos y altas normas de ejecución para sí mismo y para otros. Actúa de forma emprendedora, con iniciativa propia, quien realiza tareas proactivamente, para lograr metas que son oportunas, y que se ajustan o exceden expectativas.

- Orientación al Cliente: Habilidad para identificarse y ser sensible a las necesidades y los deseos del cliente. Se anticipa y comprende las necesidades de los clientes, y entrega productos, servicios y soluciones que cumplen o exceden las expectativas del cliente. Construye una relación/sociedad con el cliente, lo cual agrega valor para éste, llevando una relación beneficiosa a largo plazo.

- Trabajo en Equipo: Trabaja de forma cooperativa con otros, y comparte una meta común.

- Aptitudes de Ventas: Capacidad para ofertar y obtener el cierre exitoso de ventas.

4) Ejecutivo de Ventas

Funciones Básicas:

- Incrementar el crecimiento integral de ventas, volumen, distribución en línea con los objetivos de ventas.

Responsabilidades:

- Captación de cuentas corporativas para la comercialización de productos farmacéuticos a través del canal telefónico.
- Manejar información relevante respecto a clientes, farmacias a las cuales despachan sus productos, categorías de productos, entre otros.
- Evaluación, manejo y control de todas las inversiones realizadas en sus clientes captados.
- Contar con un registro de todas las negociaciones realizadas con su cartera de clientes.

Competencias:

- Adaptabilidad al Cambio y Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, y hacer uso de los beneficios del cambio. Demostrar estabilidad en el desempeño bajo presión y oposición. Lidiar eficazmente con la ambigüedad, manejar frustraciones y molestias propias.

- Comunicación: Habilidad de comunicar (verbalmente y escrito), compartir y recibir activamente la información, haciendo uso del idioma, los gestos y la comunicación no-verbal apropiados, ajustados al público. Escuchar activamente, con la disposición para cuestionar hasta que las interrogantes de los involucrados estén claras y estando alertas a las necesidades.

- Conducta y Actitud Profesional: Mostrar y promover una conducta que indica integridad personal, disciplina, compromiso y actitud positiva; que se acomoda a los que se rige por normas y valores sociales, así como por las normas de la compañía y valores en particular.

- Conocimiento Profesional Técnico: Capacidad de aplicar el conocimiento profesional o técnico en un trabajo específico. Construye, mantiene y desarrolla el conocimiento profesional.

- Enfoque de Calidad: Preocupación y compromiso para llevar al mercado productos y servicios de calidad. Interpreta eficazmente las necesidades de los clientes, trabajando para mantener y reforzar las normas de calidad y servicio.

- Habilidades Interpersonales: Conductas y métodos interpersonales apropiados en las relaciones entre individuos y equipos. Habilidad para manejar conflictos, siendo sensible a otros, mostrando consideración por sus necesidades y preocupaciones.

- Liderazgo: Buscar el desarrollo de otras personas. Motiva e inspira a los demás para lograr sus metas específicas y elevar su desempeño a través de la dirección. Apoya, delega, adiestra y otorga reconocimientos. Desempeña el rol de modelo. Aplica estilos que se adaptan al individuo y las tareas.

- Orientación a Resultados: Capacidad para establecer metas claras, objetivos y altas normas de ejecución para sí mismo y para otros. Actúa de forma emprendedora, con iniciativa propia, quien realiza tareas proactivamente, para lograr metas que son oportunas, y que se ajustan o exceden expectativas.

- Orientación al Cliente: Habilidad para identificarse y ser sensible a las necesidades y los deseos del cliente. Se anticipa y comprende las necesidades de los clientes, y entrega productos, servicios y soluciones que cumplen o exceden las expectativas del cliente. Construye una

relación/sociedad con el cliente, lo cual agrega valor para éste, llevando una relación beneficiosa a largo plazo.

- Planificación y Organización: Capacidad para desarrollar cursos de acción de forma clara, eficiente y lógica, a fin de alcanzar las metas propias y de la empresa. Establece prioridades y asigna tiempos, así como otros recursos, monitoreando y administrando los planes, las normas y tiempos.
- Trabajo en Equipo: Trabaja de forma cooperativa con otros, y comparte una meta común.
- Aptitudes de Ventas: Capacidad para ofertar y obtener el cierre exitoso de ventas.

5) Encargado de Contabilidad

Funciones Básicas:

- Elaborar y dar seguimiento al programa operativo anual de la empresa con base a la metodología establecida para tal efecto.
- Participar en las negociaciones correspondientes a: adquisiciones, arrendamientos y servicios.

Responsabilidades:

- Emitir el programa operativo anual del área financiera
- Supervisar el ejercicio correspondiente al presupuesto de recursos fiscales y propios
- Emitir los estados financieros a tiempo.
- Controlar las partidas de austeridad.

Competencias:

- Adaptabilidad al Cambio y Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, y hacer uso de los beneficios del cambio. Demostrar estabilidad en el desempeño bajo presión y oposición. Lidiar eficazmente con la ambigüedad, manejar frustraciones y molestias propias.

- Comunicación: Habilidad de comunicar (verbalmente y escrito), compartir y recibir activamente la información, haciendo uso del idioma, los gestos y la comunicación no-verbal apropiados, ajustados al público. Escuchar activamente, con la disposición para cuestionar hasta que las interrogantes de los involucrados estén claras y estando alertas a las necesidades.

- Conducta y Actitud Profesional: Mostrar y promover una conducta que indica integridad personal, disciplina, compromiso y actitud positiva; que se acomoda a los que se rige por normas y valores sociales, así como por las normas de la compañía y valores en particular.

- Conocimiento Profesional Técnico: Capacidad de aplicar el conocimiento profesional o técnico en un trabajo específico. Construye, mantiene y desarrolla el conocimiento profesional.

- Habilidades Interpersonales: Conductas y métodos interpersonales apropiados en las relaciones entre individuos y equipos. Habilidad para manejar conflictos, siendo sensible a otros, mostrando consideración por sus necesidades y preocupaciones.

- Orientación a Resultados: Capacidad para establecer metas claras, objetivos y altas normas de ejecución para sí mismo y para otros. Actúa

de forma emprendedora, con iniciativa propia, quien realiza tareas proactivamente, para lograr metas que son oportunas, y que se ajustan o exceden expectativas.

- Orientación al Cliente: Habilidad para identificarse y ser sensible a las necesidades y los deseos del cliente. Se anticipa y comprende las necesidades de los clientes, y entrega productos, servicios y soluciones que cumplen o exceden las expectativas del cliente. Construye una relación/sociedad con el cliente, lo cual agrega valor para éste, llevando una relación beneficiosa a largo plazo.

- Pensamiento Analítico: Recolección y análisis de información pertinente, y comprensión de problemas, separándolos por partes e identificando problemas importantes; hacer juicios y tomar decisiones basados en las asunciones lógicas y los hechos.

- Planificación y Organización: Capacidad para desarrollar cursos de acción de forma clara, eficiente y lógica, a fin de alcanzar las metas propias y de la empresa. Establece prioridades y asigna tiempos, así como otros recursos, monitoreando y administrando los planes, las normas y tiempos.

- Trabajo en Equipo: Trabaja de forma cooperativa con otros, y comparte una meta común.

6) Especialista de Recursos Humanos

Funciones Básicas:

- Administrar los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

Responsabilidades:

- Controlar las políticas a seguir con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.
- Efectuar el pago de nóminas.

Competencias:

- Adaptabilidad al Cambio y Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, y hacer uso de los beneficios del cambio. Demostrar estabilidad en el desempeño bajo presión y oposición. Lidiar eficazmente con la ambigüedad, manejar frustraciones y molestias propias.

- Comunicación: Habilidad de comunicar (verbalmente y escrito), compartir y recibir activamente la información, haciendo uso del idioma, los gestos y la comunicación no-verbal apropiados, ajustados al público. Escuchar activamente, con la disposición para cuestionar hasta que las interrogantes de los involucrados estén claras y estando alertas a las necesidades.

- Conducta y Actitud Profesional: Mostrar y promover una conducta que indica integridad personal, disciplina, compromiso y actitud positiva; que se acomoda a los que se rige por normas y valores sociales, así como por las normas de la compañía y valores en particular.

- Conocimiento Profesional Técnico: Capacidad de aplicar el conocimiento profesional o técnico en un trabajo específico. Construye, mantiene y desarrolla el conocimiento profesional.

- Habilidades Interpersonales: Conductas y métodos interpersonales apropiados en las relaciones entre individuos y equipos. Habilidad para manejar conflictos, siendo sensible a otros, mostrando consideración por sus necesidades y preocupaciones.

- Liderazgo: Buscar el desarrollo de otras personas. Motiva e inspira a los demás para lograr sus metas específicas y elevar su desempeño a través de la dirección. Apoya, delega, adiestra y otorga reconocimientos. Desempeña el rol de modelo. Aplica estilos que se adaptan al individuo y las tareas.

- Orientación a Resultados: Capacidad para establecer metas claras, objetivos y altas normas de ejecución para sí mismo y para otros. Actúa de forma emprendedora, con iniciativa propia, quien realiza tareas proactivamente, para lograr metas que son oportunas, y que se ajustan o exceden expectativas.

- Orientación al Cliente: Habilidad para identificarse y ser sensible a las necesidades y los deseos del cliente. Se anticipa y comprende las necesidades de los clientes, y entrega productos, servicios y soluciones que cumplen o exceden las expectativas del cliente. Construye una

relación/sociedad con el cliente, lo cual agrega valor para éste, llevando una relación beneficiosa a largo plazo.

- Planificación y Organización: Capacidad para desarrollar cursos de acción de forma clara, eficiente y lógica, a fin de alcanzar las metas propias y de la empresa. Establece prioridades y asigna tiempos, así como otros recursos, monitoreando y administrando los planes, las normas y tiempos.
- Trabajo en Equipo: Trabaja de forma cooperativa con otros, y comparte una meta común.

7) Especialista de Informática

Funciones Básicas:

- Programación y administración de base de datos y sistema operativo de la empresa
- Analizar los sistemas y subsistemas de información y procesos de la organización para analizar las posibilidades de solución automatizarlas o informatizarlas.

Responsabilidades:

- Analizar el sistema informático y proceso elaboración manuales del sistema.
- Actualizar los manuales correspondientes a las herramientas tecnológicas.
- Entregar los manuales y flujogramas a los distintos departamentos.
- Brindar soporte a los usuarios.
- Mantenimiento preventivo de quipos.

Competencias:

- Adaptabilidad al Cambio y Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes, y hacer uso de los beneficios del cambio. Demostrar estabilidad en el desempeño bajo presión y oposición. Lidiar eficazmente con la ambigüedad, manejar frustraciones y molestias propias.

- Comunicación: Habilidad de comunicar (verbalmente y escrito), compartir y recibir activamente la información, haciendo uso del idioma, los gestos y la comunicación no-verbal apropiados, ajustados al público. Escuchar activamente, con la disposición para cuestionar hasta que las interrogantes de los involucrados estén claras y estando alertas a las necesidades.

- Conducta y Actitud Profesional: Mostrar y promover una conducta que indica integridad personal, disciplina, compromiso y actitud positiva; que se acomoda a los que se rige por normas y valores sociales, así como por las normas de la compañía y valores en particular.

- Conocimiento Profesional Técnico: Capacidad de aplicar el conocimiento profesional o técnico en un trabajo específico. Construye, mantiene y desarrolla el conocimiento profesional.

- Enfoque de Calidad: Preocupación y compromiso para llevar al mercado productos y servicios de calidad. Interpreta eficazmente las necesidades de los clientes, trabajando para mantener y reforzar las normas de calidad y servicio.

- Habilidades Interpersonales: Conductas y métodos interpersonales apropiados en las relaciones entre individuos y equipos. Habilidad para

manejar conflictos, siendo sensible a otros, mostrando consideración por sus necesidades y preocupaciones.

- Orientación a Resultados: Capacidad para establecer metas claras, objetivos y altas normas de ejecución para sí mismo y para otros. Actúa de forma emprendedora, con iniciativa propia, quien realiza tareas proactivamente, para lograr metas que son oportunas, y que se ajustan o exceden expectativas.

- Orientación al Cliente: Habilidad para identificarse y ser sensible a las necesidades y los deseos del cliente. Se anticipa y comprende las necesidades de los clientes, y entrega productos, servicios y soluciones que cumplen o exceden las expectativas del cliente. Construye una relación/sociedad con el cliente, lo cual agrega valor para éste, llevando una relación beneficiosa a largo plazo.

- Pensamiento Analítico: Recolección y análisis de información pertinente, y comprensión de problemas, separándolos por partes e identificando problemas importantes; hacer juicios y tomar decisiones basados en las asunciones lógicas y los hechos.

- Planificación y Organización: Capacidad para desarrollar cursos de acción de forma clara, eficiente y lógica, a fin de alcanzar las metas propias y de la empresa. Establece prioridades y asigna tiempos, así como otros recursos, monitoreando y administrando los planes, las normas y tiempos.

- Sentido del Negocio: Comprende la estrategia global. Entiende a sus clientes, demostrando conocimiento del mercado y/o de los avances tecnológicos. Comprende economía de negocios.

- Trabajo en Equipo: Trabaja de forma cooperativa con otros, y comparte una meta común.

4.3 Descripción de Perfiles

Una vez establecida la descripción del trabajo permitiendo el reclutamiento, las citas, la evaluación en el trabajo, aquellos responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil que ayude a otros a buscar la persona apropiada para el trabajo.

Dicho perfil considerará no sólo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

Consiste en establecer aspectos como: formación necesaria para poder llevar a cabo las funciones, experiencia, ésta puede ser tanto en el puesto como del sector e información complementaria (idiomas, certificaciones, entre otras). La empresa "Interconexion del Caribe" podrá apoyarse en los perfiles de puestos detallados a continuación:

Requerimientos	Presidente/Vice-Presidente	Supervisor de Operaciones	Operador Primera Línea	Encargado de Contabilidad	Especialista de RRHH	Especialista de Informática
Formación Académica	Graduado en Ciencias Económicas / Ingeniería Industrial Maestría en Gerencia y Productividad o áreas afines	Graduado en Ciencias Económicas / Ingeniería Industrial	Estudiante de Ciencias Económicas / Ingeniería Industrial	Graduado en Finanzas	Graduado Psicología Industrial	Graduado en Ingeniería de Sistemas
Idiomas	Español/Inglés Full (fluido y escrito)	Español/Inglés Full (fluido y escrito)	Español/Inglés Full (fluido y escrito)	Español/Inglés Full (fluido y escrito)	Español/Inglés Full (fluido y escrito)	Español/Inglés Full (fluido y escrito)
Edad (Rango)	De 30 a 45 años	De 25 a 30 años	De 18 a 25 años	De 25 a 30 años	De 25 a 30 años	De 25 a 30 años
Sexo	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Estado Civil	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Experiencia en el sector	Mínimo 5 años de experiencia en el área de Call Centers	Mínimo 2 años de experiencia en el área de Call Centres	Mínimo 1 año de experiencia en el área de Call Centers	Mínimo 2 año de experiencia en el área Financiera	Mínimo 2 año de experiencia en el área de RRHH	Mínimo 2 año de experiencia en el área de Informática

Fuente: autoría propia

4.4 Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.[16]

El reclutamiento del personal solicitado por la empresa "Interconexion del Caribe" estará a cargo del Especialista de Recursos Humanos. Entre las fuentes de búsquedas a utilizar se encuentran: Contact Center Institute (entidad dedicada a la formación de profesionales en la industria de Call Centers), Instituto Tecnológico De La Américas (ITLA) y Universidades de la Ciudad de Santo Domingo.

Una vez contacto el candidato, se procederá a iniciar el proceso de selección de personal, el cual consiste en: analizar las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, investigación laboral y socioeconómica, entrevista final y decisión de contratar.

4.3 Costos Salariales

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

---

[16] Chiavenato, Idalberto. (2002) Administración de Recursos Humanos, (Quinta Edición). Bogotá: McGraw Hill.

Existen diferencias entre lo que es sueldos y salarios. Sueldo, se refiere al pago por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, entre otros. Mientras que salarios, se reseña la paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

La empresa “Interconexion del Caribe” estará utilizando el esquema de pago por sueldos, para lo cual se detalla a continuación una estimación de costos por dicho concepto durante los primeros tres años de operación.

Costos Salariales			
Año	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos y salarios	RD$1,056,000	RD$1,108,800	RD$1,175,328
Seguridad Social	RD$73,920	RD$77,616	RD$82,273
Primas de seguros (AFP)	RD$73,920.00	RD$77,616	RD$82,273
Total	RD$1,203,840	RD$1,264,032	RD$1,339,874

Fuente: autoría propia

CAPÍTULO V:

Plan Jurídico

5.1 Tipos de Sociedades

De acuerdo con los Códigos Civil y Comercial de la República Dominicana, existen dos tipos de sociedades: civiles y comerciales. Estas últimas tienen como objetivo efectuar actos de comercio con fines lucrativos y están reguladas por el Código de Comercio. En la República Dominicana existen cuatro tipos de sociedades comerciales que son:

Sociedad en nombre colectivo: Constituida por dos o más socios, los cuales asumen la responsabilidad personal y colectiva frente a los compromisos de la compañía. Para poder transferir o ceder las acciones de esta sociedad se necesita el consentimiento de los demás socios.

Sociedad por acciones: Puede denominarse Compañía por Acciones (C. x A.), Compañía Anónima (C. A.) o Sociedad Anónima (S. A.) según la Ley 5546 de 1961. A pesar de las distintas denominaciones, se aplican a las tres los mismos requisitos legales y administrativos. Es el tipo de sociedad más usada en la República Dominicana. La propiedad de este tipo de compañía se encuentra dividida entre sus accionistas quienes participan de los beneficios y las pérdidas en proporción al aporte del capital que ellos hayan efectuado. La compañía goza de personalidad propia pudiendo demandar o ser demandada en su propio nombre.

Sociedad en comandita simple: existen dos tipos de socios.

a) Los socios comanditados: con responsabilidad solidaria frente a los compromisos de la compañía.
b) Los socios comanditarios: con responsabilidad limitada al aporte en el capital. El capital se constituye por acciones.

Sociedad en participación: No están sujetas a las formalidades prescritas para las otras compañías, es decir que no necesitan ser probadas por un escrito auténtico o privado ni están sujetas a requisito alguno de publicidad. Cada socio actúa en nombre propio. Se constituye para un fin o negocio determinado. Una vez efectuada la realización de un negocio se da por terminada la sociedad.

5.2. Trámites para la Constitución

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas, la empresa "Interconexion de Caribe" estará constituida como una Compañía por Acciones, ya que la misma gozara de personalidad propia. De acuerdo a las leyes de la República Dominicana, para dicha constitución, será necesario realizar una serie de pasos que se detallan a continuación.

Primer Paso: Antes de formalizar una compañía conviene cerciorarse de que no se haya registrado un nombre idéntico o similar al seleccionado por los fundadores o proceder a Registrar el Nombre Comercial, este procedimiento se efectúa en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI) www.onapi.gov.do.

Segundo Paso: Se procede a realizar la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y Producción del domicilio principal de la Sociedad en formación, si no existe una cámara funcionando, se efectuará la inscripción en la Cámara de Comercio más cercana al domicilio principal de la Sociedad Comercial.

Los requisitos para efectuar la inscripción en el Registro Mercantil, son los siguientes:

Compañías en Formación:

- Estatutos
- Lista de Suscriptores
- Compulsa Notarial
- Nóminas de presencia de la (s) Asamblea (s) Constitutiva (s)
- Informe Comisario de Aportes (si lo hubiera)
- Acto de Aporte en Naturaleza (si lo hubiera)
- Fotocopias de la (s) Cédula (s) y/o Pasaportes de los Accionistas
- Recibo de Pago de Impuestos sobre el Capital, expedido por la DGII
- Formulario Solicitud Registro Mercantil lleno a Máquina o por Computadora
- Fotocopia del Certificado de Propiedad de Nombre Comercial, expedido por ONAPI
- Original y Copia de los Documentos Constitutivos para fines de Registro (Copia Adicional para los archivos del Registro Mercantil)

Tercer Paso: Inscripción en el Registro Nacional de Contribuyentes, ante la Dirección General de Impuestos Internos. Se incorpora una solicitud de inscripción en la cual se consigna información básica de los contribuyentes que posteriormente será verificada, dando como resultado la creación del RNC (Registro Nacional de Contribuyente) o el rechazo de la solicitud en caso de encontrarse inconsistencias.

Sólo existe una restricción para el uso de este servicio y es en cuanto a las personas jurídicas que tengan más de 11 relaciones profesionales (entre accionistas, administradores, contadores, socios, entre otros) en este caso el

trámite de inscripción tendrá que efectuarse en área de Registro de Compañías. A través de la Administración Local de su jurisdicción.

5.3. Registro Mercantil

Cámara El Registro Mercantil es el sistema conformado por la matrícula, renovación e inscripción de las empresas, los libros, actos y documentos relacionados con las actividades industriales, comerciales y de servicios, que realizan las personas físicas o morales que se dedican de manera habitual al comercio de las cuales son depositarias y dan fe pública las Cámaras de Comercio y Producción, facultadas por la Ley No. 3-02 sobre Registro Mercantil. Dicha ley constituye sin lugar a dudas un logro que nos reta a una eficiente implementación en beneficio del desarrollo de la comunidad comercial y empresarial.

La Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo ofrecerá a los terceros un perfil sobre los datos comerciales y financieros más importantes de su actividad económica, lo que constituye una fuente real y efectiva de información y promoción comercial que facilita los trámites para fines de préstamos bancarios y permite poner en contacto a suplidores y compradores tanto nacionales como internacionales.

5.3.1 Requisitos para Obtener el Registro Mercantil

El solicitante deberá cumplir con diferentes requisitos para la obtención del Registro Mercantil, entro los cuales figuran los siguientes:

- Completar el formulario de Solicitud de Registro Mercantil
- Copia de la Cédula del comerciante solicitante.
- Copia de la Cédula del o los administradores del establecimiento.
- Copia contrato matrimoniales en caso de que exista.

5.3.2 Beneficios del Registro Mercantil

Dentro de los beneficios que ofrece el Registro Mercantil se encuentran los siguientes:

- Registra su empresa para insertarla en el nuevo orden económico internacional impuesto por los acuerdos de libre comercio y la globalización de los mercados.
- Constituye una fuente importante de información para vincular proveedores, ampliando las relaciones comerciales a nivel nacional e internacional.
- Provee información para realizar estudios económicos, de promoción comercial y de inversión en las diferentes áreas productivas.
- Facilita la promoción y el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y de servicios.
- Facilita los trámites de préstamos bancarios.
- Fortalece la calidad de comerciantes, profesionalizando su actividad.

La empresa “Interconexion del Caribe” con la finalidad de cumplir con las leyes de la República Dominicana y disfrutar de los beneficios anteriormente expuestos, tendrá contemplado dentro de su plan jurídico la inscripción del registro mercantil.

5.4. Gastos de Constitución & Puesta en Marcha

Dentro de los gastos estimados para la constitución y puesta en marcha de la empresa “Interconexion del Caribe” se encuentran los siguientes:

Trámites	Costos
Certificación Negativa del Nombre	RD$4,700
Honorarios Legales	RD$35,910
Impuestos de Trasmisiones y Actos Jurídicos	RD$120,000
Registro Mercantil	RD$5,000
Total	RD$155,610

Fuente: autoría propia con Referencia de la Cámara de Comercio & Producción de Santo Domingo.

CAPITULO VI:

Plan Económico

6.1 Cálculo de las Necesidades de Inversión

La inversión de un proyecto es el total de recursos que se comprometen en determinado momento para lograr un mayor poder de compra. Los resultados de los desembolsos en efectivo que exige el proyecto para empezar a desarrollar su actividad propia, es decir, a generar los beneficios para los que fue concebido.[17]

Con la finalidad de tener una visión financiera más detallada del proyecto, la empresa "Interconexion del Caribe" contará con el siguiente plan de inversión.

Plan de Inversión					
Descripción	Precio unitario	ITBIS + Impuestos Telecomunicaciones	Total	Cantidad	Total inversión
Computadoras	6,500	1,040	7,540	35	263,900
Software Tecnológico	129,500	20,720	150,220	1	150,220
Posiciones de Trabajo	1,143	183	1,326	35	46,406
Mobiliario & Equipos de Oficina	80,000	12,800	92,800	1	92,800
Constitución de la empresa	155,610	24,898	180,508	1	180,508
Instalación de Telecomunicaciones	36,000	5,760	46,080	1	46,080
Compra Paquete Minutos (aire)	20,000	3,200	25,600	1	25,600
Depósito (Concepto de Alquiler)	90,000	14400	104,400	1	104,400
Contrato Energía Eléctrica	60,000	9600	69,600	1	69,600
Gasto Acto Social de Lanzamiento	70,000	11200	81,200	1	81,200
Tesorería					100,000
TOTAL	648,753	103,800	678,073	-	1,160,713

Se consideró una amortización de un 25%, razón por la cual se tendrá un monto de amortización mensual de RD$17,471.15

[17] Ramírez, Padilla. (2005),.Contabilidad Administrativa, (7a. Edición), Monterrey, México: Mc-Graw Hill

6.2 Financiación de las Inversiones.

Una vez calculado el volumen de inversión inicial para poner en marcha la empresa, será necesario determinar cómo se financiará dicha cantidad. Las fuentes de financiación para las Pymes son las siguientes:[18]

Recursos propios: compuesto por el Capital o Capital Social, dependiendo que sea una empresa individual o sociedad. Recoge las aportaciones de las personas que van a participar en el proyecto.

Financiación a ajena a largo plazo: Dentro de este apartado se encuentran varias opciones para financiar las inversiones a largo plazo, que son las siguientes:

a) Préstamo a largo plazo: representa la obtención de una cantidad determinada a un plazo y a un tipo de interés estipulado, que puede ser fijo o variable. El préstamo conlleva también una serie de gastos iniciales relacionados con la concesión del mismo, que son los gastos de negociación y/o apertura.

b) Leasing: Algunos de los bienes necesarios para iniciar la actividad se pueden financiar mediante leasing, es decir, alquiler con opción a compra.

c) Proveedores de inmovilizado a largo plazo: se refiere a compras a plazos superior a un año, relacionadas con algún bien del inmovilizado material.

[18] Comunidad de Madrid (2004). Guía para la Creación de Empresas, (Edición Actualizada), Madrid: Instituto Madrileño de Desarrollo.

“Interconexion del Caribe” tendrá una financiación compuesta por capital social así como también préstamos a largo plazo, según se detalla a continuación.

Plan de Financiación	
Total Pasivo	RD$1,160,713
Recursos Propios:	RD$700,000
Capital Social	RD$700,000
Aportación Socios	RD$0
Recursos Ajenos:	RD$460,713
Crédito Entidad Financiera	RD$460,713
Leasing	RD$0
Total	RD$0

6.2 Cuenta de Resultados para los Próximos Tres Años

El resultado de una empresa es la diferencia entre los ingresos de la actividad y los gastos necesarios para la misma. Los ingresos en una empresa provienen de las ventas, aunque también pueden existir ingresos de carácter financiero o extraordinario, siendo estos más habituales en las grandes empresas.

Los gastos para el desarrollo de una actividad son de carácter diverso. La cuenta de resultado recoge la clasificación de costos mencionados en el área de Marketing, diferenciando los costos fijos y variables de la empresa.

En la empresa “Interconexion del Caribe” se registran los siguientes resultados para los próximos tres años.

Resultados Próximos Tres Años (Datos RD$)			
INTERCONEXION DEL CARIBE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	8,118,685.73	8,524,620.02	8,950,851.02
Ingresos por ventas realizadas	8,118,685.73	8,524,620.02	9,291,835.82
Intereses Certificado de Depósitos	0.00	0.00	0.00
Costos Directos	2,710,134.15	2,845,640.86	2,987,922.91
Costo de Ventas	2,710,134.15	2,845,640.86	2,987,922.91
MARGEN BRUTO	5,408,551.58	5,678,979.15	5,962,928.11
Rentabilidad %	66.62%	66.62%	64.17%
COSTOS DE ESTRUCTURA	4,130,625.00	4,242,785.70	4,378,202.69
Sueldos y salarios	1,056,000.00	1,108,800.00	1,175,328.00
Seguridad Social	73,920.00	77,616.00	82,272.96
Primas de seguros (AFP)	73,920.00	77,616.00	82,272.96
Teléfonos/Internet	432,000.00	457,920.00	467,078.40
Compra Minutos - Aire	1,839,353.00	1,949,714.18	1,988,708.46
Suministros	0.00	0.00	0.00
Alquiler	360,000.00	381,600.00	389,232.00
Pago de Préstamo	96,792.00	102,599.52	104,651.51
Otros gastos	82,000.00	86,920.00	88,658.40
EBITDA	1,277,926.58	1,436,193.46	1,584,725.42
Rentabilidad %	15.74%	16.85%	17.70%
Amortización	209,653.75	209,653.75	209,653.75
UTILIDAD BRUTA DEL PROYECTO	1,068,273	1,226,540	1,375,072
Rentabilidad %	13.16%	14.39%	15.36%
Impuestos	267,068.21	196,246.35	220,011.47
UTILIDAD NETA	801,205	1,030,293	1,155,060

CAPÍTULO VII:

Hallazgos de la Investigación e Interpretación de los Resultados

7.1 Ficha Técnica

Tipo de estudio

El tipo de investigación a utilizar es la exploratoria, ya que el objetivo de la misma es reunir información sobre la industria de Call Centers en los Laboratorios Farmacéuticos de República Dominicana. Por el propósito que perseguimos corresponde al tema la investigación aplicada y transversal. Ya que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren y se encamina principalmente hacia una finalidad u objetivo práctico.

Método para obtener los Datos

El método utilizado para la obtención de los datos fue la encuesta. Esta fue aplicada a Laboratorios Farmacéuticos de República Dominicana.

Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento utilizado fue el cuestionario el cual contó con preguntas de selección múltiple.

Alcance

La investigación abarco Laboratorios Farmacéuticos ubicados en la ciudad de Santo Domingo.

Tiempo

Desde el día 23 al 28 de julio de 2009.

Determinación de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula finita, debido a que la población es menor a las 100,000 empresas.

Formula:

$$n = \frac{K^2.N.P.q}{e^2(n-1)+K^2.P.q}$$

n= Tamaño de la muestra

K^2= 95% nivel de confianza =1.96

N= Tamaño de la población = 30

P= 50% Probabilidad de ocurrencia

q = 50% Probabilidad de no ocurrencia

e^2 = Margen de error = 5%

Sustituyendo

$$n = \frac{K^2.N.P.q}{e^2(n-1)+K^2.P.q}$$

$$n = \frac{K^2.N.P.q}{e^2(n-1)+K^2.P.q} = \frac{(1.96)^2*30*0.50*0.50}{(0.05)^2\ (30-1) + (1.96)^2\ *(0.05)\ (0.05)}$$

$$n = \frac{3.84\ (30)\ (0.25)}{(0.0025)\ (29) + (3.84)\ (0.25)} = \frac{28.8}{1.0325}$$

$$n = 28$$

Determinación del tipo de muestra

Se utilizo el muestreo sistemático, específicamente el muestreo probabilístico, ya que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

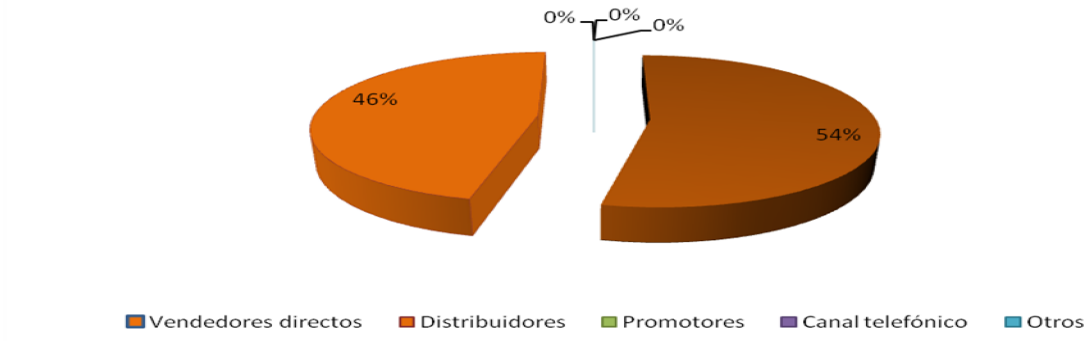
7.2 Análisis de Resultados.

1. ¿Qué métodos utiliza el laboratorio para la distribución y/comercialización de sus medicamentos?

Cuadro No.1

Métodos de Comercialización	Frecuencia	%
Vendedores directos	15	54%
Distribuidores	13	46%
Promotores	0	0%
Canal telefónico	0	0%
Otros	0	0%
Total	28	100%

Gráfica No.1



Fuente: Cuadro No.1

Análisis:

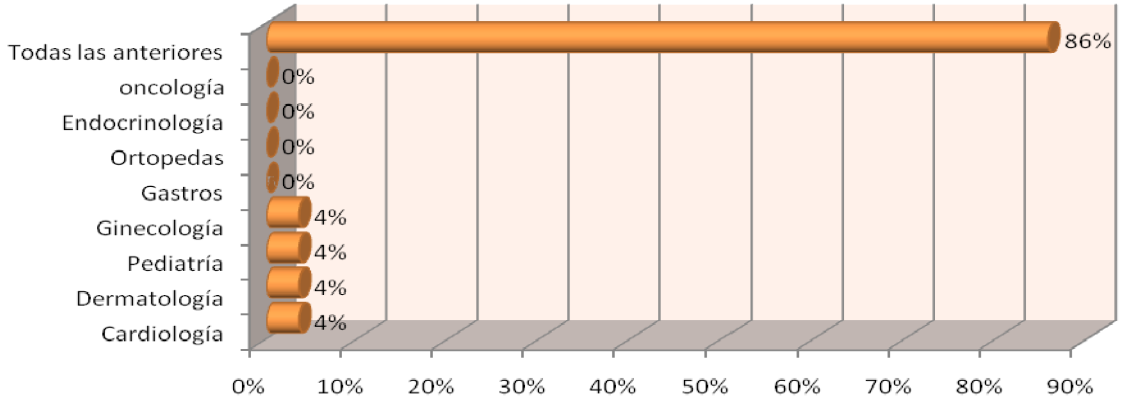
La investigación realizada arroja que de la muestra encuestada los Laboratorios Farmacéuticos utilizan 2 principales métodos para la distribución y/o comercialización de sus productos, siendo el método de “Vendedores Directos” en de mayor incidencia con un 54% de aceptación, mientras que el 46% restante corresponde a la comercialización vía “Distribuidores”.

2. ¿Cuál es la gama de productos que comercializa el Laboratorio actualmente?

Cuadro No.2

Gama de productos	Frecuencia	%
Cardiología	1	4%
Dermatología	1	4%
Pediatría	1	4%
Ginecología	1	4%
Gastros	0	0%
Ortopedas	0	0%
Endocrinología	0	0%
Oncología	0	0%
Todas las anteriores	24	86%
Total	28	100%

Gráfica No.2



Fuente: Cuadro No.2

Análisis:

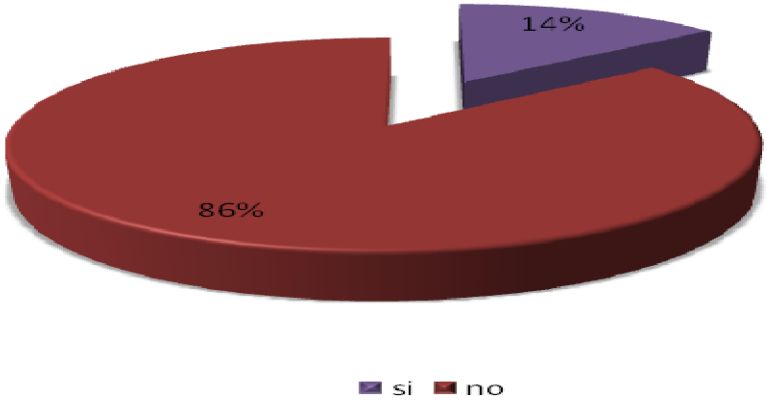
El 86% de los Laboratorios encuestados cuentan con una amplia gama de productos, figurando medicamentos de oncología, endocrinología, ortopedas, gastros, ginecología, pediatría, dermatología y cardiología; mientras que un 4% cuenta con productos de ginecología, otro 4% con medicamentos de pediatría, un 4% para dermatología y el 4% restante cuenta con productos de cardiología.

3. ¿Cuenta el laboratorio con un personal dedicado a dar seguimiento al inventario de sus productos en las farmacias?

Cuadro No.3

Personal disponible a dar seguimiento al inventario de farmacias	Frecuencia	%
Si	4	14%
No	24	86%
Total	28	100%

Gráfica No.3



Fuente: Cuadro No.3

Análisis:

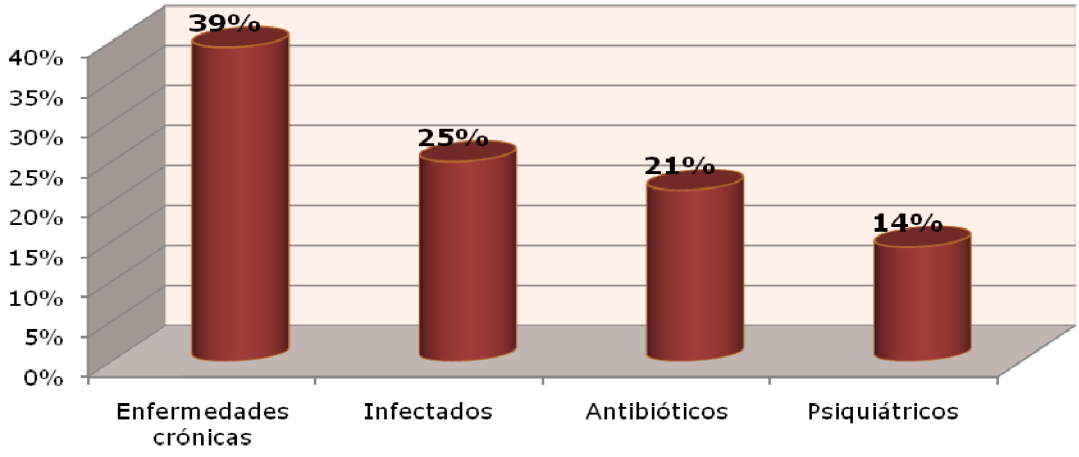
El 86% de la muestra encuestada no posee un personal especializado para el monitoreo de inventario en las diferentes farmacias del país, mientras que el 14% restante cuenta con este tipo de servicio, pero no de manera exclusiva a realizar dicha actividad.

4. ¿De su gama de productos cuales les interesaría darle mayor seguimiento a nivel de farmacias?

Cuadro No. 4

Principales productos para fines de seguimiento	Frecuencia	%
Enfermedades crónicas	11	39%
Infectados	7	25%
Antibióticos	6	21%
Psiquiátricos	4	14%
Total	28	100%

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No.4

Análisis:

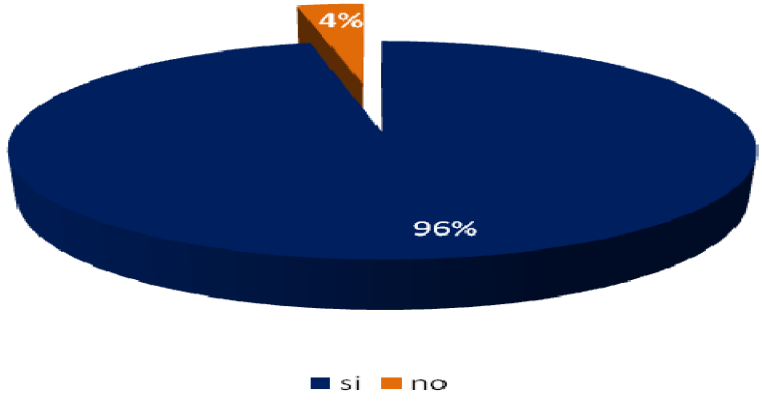
Según los resultados de los Laboratorios encuestados, los ejecutivos muestran interés por dar seguimiento a los inventarios de medicamentos en las farmacias. Dentro de los medicamentos de mayor impacto para dicho seguimiento se encuentran: medicamentos para enfermedades crónicas con un 39% de interés, infectado con un 25%, antibiótico con un 21% y psiquiátricos con el 14% restante.

5. ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de un call center para proporcionar dicho seguimiento?

Cuadro No.5

Disposición de contar con los servicios de Call Centers	Frecuencia	%
Si	27	96%
No	1	4%
Total	28	100%

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No.5

Análisis:

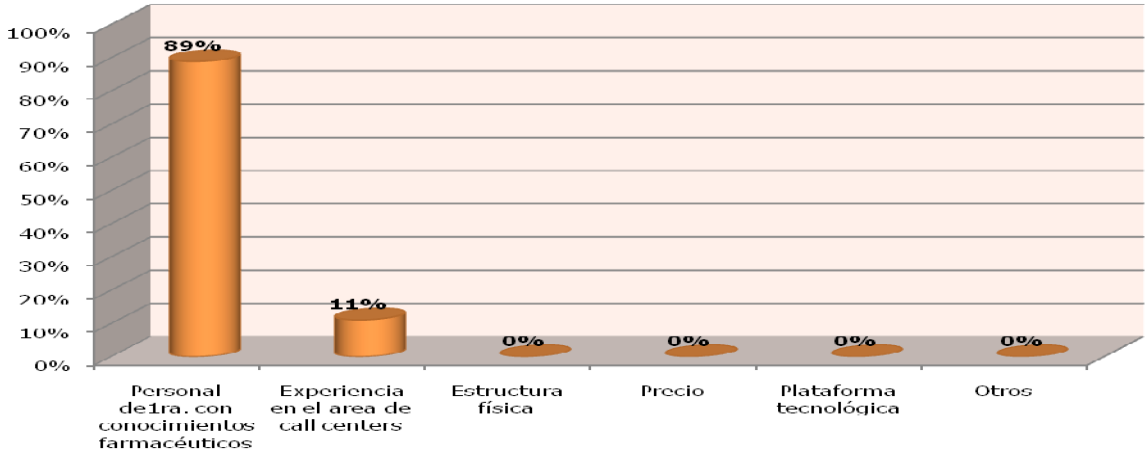
El 96% de la muestra encuestada está en la disposición de contratar los servicios de Call Centers, con la finalidad de dar seguimiento al inventario de medicamentos colocados a nivel de farmacias, mientras que solo el 4% no está dispuesto a contratar este tipo de servicios.

6. ¿Cuáles variables tomaría usted en consideración al momento de seleccionar un Call Center?

Cuadro No. 6

Variables a ser consideradas para la contratación de un Call Center	Frecuencia	%
Personal de1ra. con conocimientos farmacéuticos	24	89%
Experiencia en el área de call centers	3	11%
Estructura física	0	0%
Precio	0	0%
Plataforma tecnológica	0	0%
Otros	0	0%
Total	27	100%

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No.6

Análisis:

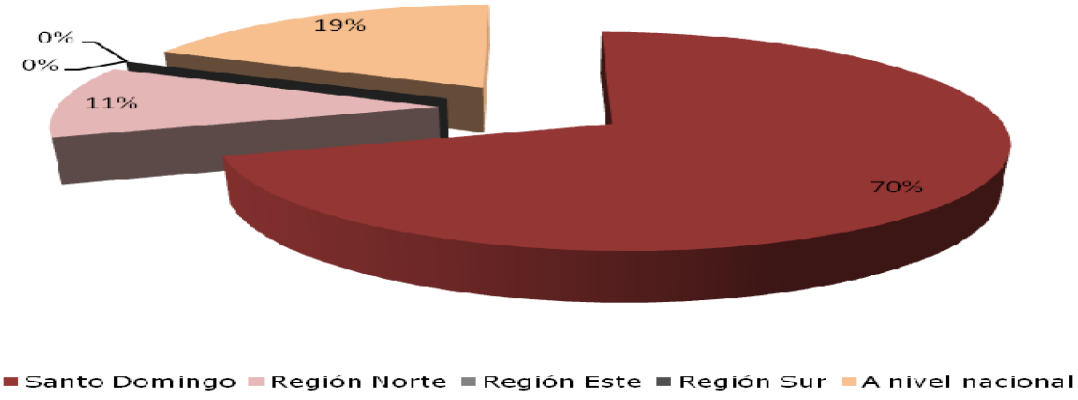
El 89% de los ejecutivos encuestados, considerarían como principal variable un personal de primera línea con conocimientos farmacéuticos al momento de contratar un call center y el 11% restante estaría evaluando la experiencia del Call Center.

7. ¿Cuáles zonas estaría dispuesto a monitorear con el sistema de Call Centers?

Cuadro No.7

Zonas a ser monitoreadas con el sistema de Call Center	Frecuencia	%
Santo Domingo	24	89%
Región Norte	3	11%
Región Este	0	0%
Región Sur	0	0%
A nivel nacional	0	0%
Total	27	100%

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No.7

Análisis:

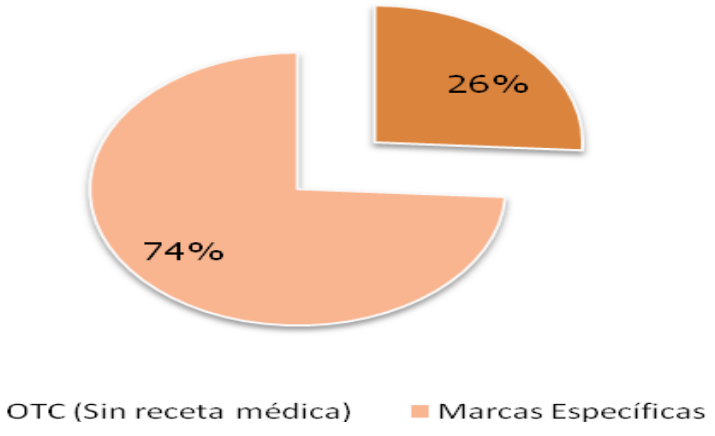
El 70% de la muestra encuesta estaría dispuesto a utilizar el sistema de Call Center en todo lo que respecta a Santo Domingo, un 19% lo utilizaría a nivel nacional y el 11% restante en la región Norte del país.

8. ¿De su línea de productos cuál colocaría en el sistema de Call Centers?

Cuadro No. 8

Colocación de productos a nivel de Call Center	Frecuencia	%
OTC (Sin receta médica)	7	74%
Marcas Específicas	20	26%
Total	27	100%

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No.8

Análisis:

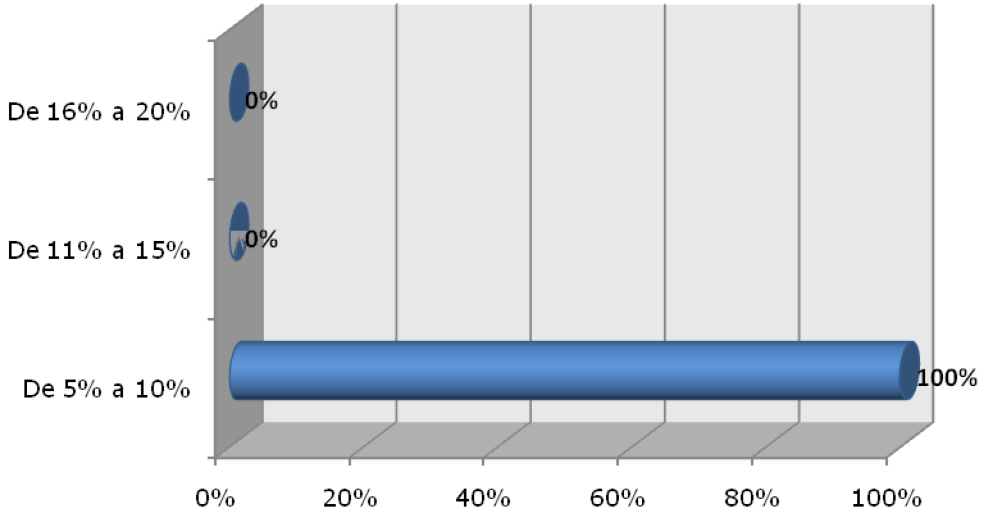
El 74% de la muestra encuesta está en disposición de colocar marcas especificas (con receta médica) bajo el sistema Call Center y un 26% estaría dispuesto a colocar productos OTC (sin receta médica).

9. ¿Qué porcentaje estaría dispuesto a pagar por ventas efectivas a través del call center?

Cuadro No. 9

Disposición de monto a pagar por el servicio	Frecuencia	%
De 5% a 10%	27	100%
De 11% a 15%	0	0%
De 16% a 20%	0	0%
Total	27	100%

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No.9

Análisis:

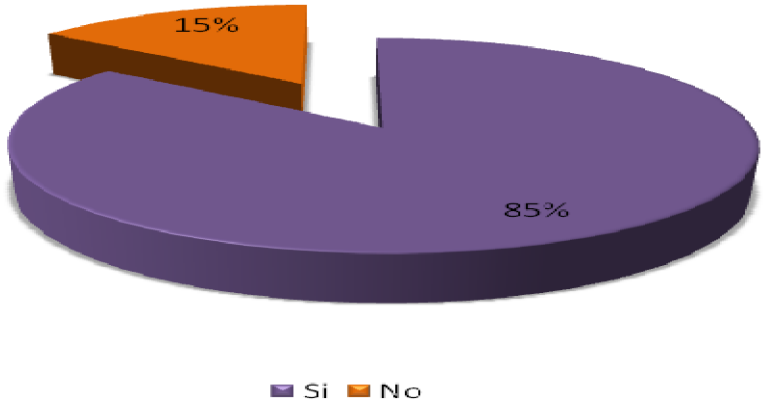
El 100% de la muestra encuestada está en disposición de pagar comisiones entre 5% y 10% sobre ventas efectivas.

10. ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios del Call Center para promocionar la entrada de nuevos productos?

Cuadro No.10

Disposición de utilizar los servicios de Call Center para promoción de nuevos productos	Frecuencia	%
Si	23	85%
No	4	15%
Total	27	100%

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No.10

Análisis:

Según los resultados de la investigación, el 85% de la muestra utilizaría los servicios de Call Centers para promocionar nuevos productos, mientras que el 15% restante no utilizaría dichos servicios para dichos fines.

CONCLUSIÓN

El Mercado de los call centers constituye una actividad económica de un vertiginoso crecimiento en la economía dominicana y mundial. Expertos afirman que la industria continuará creciendo debido a la crisis mundial que enfrentan las empresas actualmente, teniendo éstas a su vez el reto de brindar un mayor servicio, incrementar sus ingresos y disminuir costos.

El dinamismo correspondiente al crecimiento de los call centers se ha reflejado en mayor medida en sectores como el financiero, tecnológico, salud y comunicaciones. En lo que respecta a la industria farmacéutica es uno de los mercados más dinámicos y de crecimiento sostenido del país, razón por la cual participar en dicho mercado mediante una oferta innovadora permitiría a una empresa de call center desarrollarse exitosamente en términos económicos.

De acuerdo a la investigación realizada el 96% de los laboratorios encuestados estaría en disposición de contratar los servicios de call centers para comercializar sus productos a través de un canal telefónico, siendo la ciudad de Santo Domingo la zona de principal interés para la implementación de este novedoso sistema.

En otro orden los empresarios farmacéuticos están dispuestos a realizar pagos en base a comisiones por ventas, las cuales oscilan entre un 5% y 10%. Esta variable combinada con el alto porcentaje de potenciales clientes dispuestos a utilizar los servicios de call centers ofrece una oportunidad de negocios atractiva a la empresa “Interconexión del Caribe”.

La idea “Interconexion del Caribe” es una oferta viable en términos económicos y sociales, puesto que según el análisis financiero realizado la propuesta obtendrá utilidades entre un 13% y 15% en los primeros tres años de operación, mientras que en el orden social, la misma sería una fuente generadora de empleo que ayudaría a mitigar el desempleo existente en la República Dominica. En otro orden también contribuirá con el desarrollo del sector mediante la utilización de tecnologías actualizadas y altos estándares de calidad producto de las certificaciones de organismos internacionales.

Otro factor de carácter social es la estrategia basada en “Responsabilidad Social”, lo que garantiza que la misma no comercializará productos farmacéuticos que no estén avalados por los organismos del sector salud de la República Dominicana, disminuyendo así el riesgo al usuario final de utilizar productos poco confiables que podría a su vez causar daños irreversibles.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Hoffmann, Esther. Farrel, Dennis. Lilford, Neil. Marian, Ellis. Cant, Michael. (2008),. Operations & Management Principles for Contact Centres, South África: Juta.
- Parmenter, David. (2007),. Key Performance Indicators, John Wiley and Sons
- Daft, Richard L. (2007). Teoría y Diseño Organizacional, (9ª.Edición), México: THOMSON
- Kotler, Philip. (2006), Dirección de Marketing, (Duodécima edición), México: PEARSON Pretice Hall
- Stanton, Willian J. Walker, Bruce J. Etzel Michael J. (2004), Fundamentos de Marketing (13a. Edición), México: McGraw Hill
- Mapcal. (1996),.Tácticas Aplicadas De Marketing, Díaz De Santos
- Chiavenato, Idalberto. (2002) Administración de Recursos Humanos, (Quinta Edición). Bogotá: McGraw Hill.
- Ramírez, Padilla. (2005),.Contabilidad Administrativa, (7a. Edición), Monterrey, México: McGraw Hill
- Comunidad de Madrid (2004). Guía para la Creación de Empresas, (Edición Actualizada), Madrid: Instituto Madrileño de Desarrollo. IMDE

Revistas:

- Colangelo, Ángel. (2009). Call & Contact Center, América Latina 2009. Prensario

Referencias Electrónicas:

- Proveedores y Aspectos Tecnológicos, disponibles en:
- http://www.mundocontact.com

Anexo I:

Anteproyecto Monográfico

UNIVERSIDAD APEC

UNAPEC

ESCUELA DE GRADUADOS

Anteproyecto de Monográfico para Optar el Título de:

MAESTRÍA EN GERENCIA & PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL LANZAMIENTO DE UN CALL CENTER

CASO: INTERCONEXION DEL CARIBE

SANTO DOMINGO 2009

Sustentado Por:

CAROLINE GISELL CASTILLO PAULA 2007-2607

Asesor:

TINO DEON

Santo Domingo, D.N

Agosto 2009

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los Contact Centers se han convertido en una industria emergente en la economía mundial, representando una fuente estratégica de generación de empleos en América Latina y el Caribe. El dinamismo de su crecimiento se ha reflejado en mayor medida en sectores como el financiero, tecnológico, salud y comunicaciones.

En República Dominica, dicha industria ha registrado un crecimiento significativo en los últimos 5 años, alcanzando incrementos de un 92% con respecto al año 2004. En la actualidad el país cuenta con 65 Contact Centers, los cuales ofrecen servicios no solo en actividades relacionadas con la atención al cliente, sino también otras como cobranzas, recordatorio de pagos, Telemercadeo, recepción y administración de órdenes y pedidos, asesorías en el uso de nuevas tecnologías, entre otras.

Cada vez son más las empresas que optan por la tercerización de sus servicios, buscando mantener la calidad a un menor costo. Uno de los países con mayor infraestructura tecnológica y que actualmente ofrece los mejores precios del mercado es la India, aproximadamente un 40% más barato que en América Latina y el Caribe. Según estudios las empresas estadounidenses prefieren contratar los servicios de Call Centers existentes en América Latina y el Caribe, tomando en consideración el acento del idioma y la sintonía cultural.

El reto al cual se enfrentan las empresas hoy en día es mejorar el servicio y al mismo tiempo disminuir los costos. Es por tal razón que surge la idea de crear un Call Centers para ofertar productos farmacéuticos a través de un Call Center, lo cual podría tener un impacto positivo en la Industria Farmacéutica puesto que tendría un servicio con mayor rapidez en el proceso de ventas y una disminución de costos en la mano de obra.

Tomando en consideración la problemática y oportunidades anteriormente expuestas es preciso formular las siguientes inquietudes.

1. ¿Estarían los ejecutivos de los diferentes laboratorios farmacéuticos a contratar los servicios de Call Center para fines de ventas de sus productos?

2. ¿Cuáles son los factores que analizan las empresas al momento de elegir un Call Center para tercerizar sus servicios?

3. ¿Cuál es la percepción de los usuarios finales y ejecutivos de empresas con respecto a los Call Centers?

4. ¿Cuáles serían los costos de implementación de un Call Center para ofertar productos farmacéuticos?

5. ¿Cuáles serían los trámites necesarios para la Legalización de la empresa ante las Leyes de República Dominicana?

6. ¿Cuáles serían las estrategias que implementaría el Call Center para incrementar su competitividad en el mercado?

7. ¿Cuál sería la rentabilidad del Call Center en los primeros tres años de Operación?

8. ¿Es la implementación de un Call Center basado en la oferta de productos farmacéuticos un proyecto viable en términos económicos?.

2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo de esta investigación es determinar la factibilidad de implementar un Call Center para la venta de productos farmacéuticos a los distribuidores (Farmacias). La determinación de dicha factibilidad estará acompañada de la formulación de un Plan de Negocios que permita a la empresa diseñar estrategias efectivas para brindar un servicio con calidad a un mínimo costo, obtener participación en el mercado, una rentabilidad que garantice la satisfacción de los Socios, así como también la generación de empleos para ciudadanos dominicanos, mitigando así la alta tasa de desempleo que registra actualmente la República Dominicana.

En otro orden la importancia de dicha implementación también radica en un paso innovador dentro de la industria de los Call Centers del país, ya que actualmente este tipo de servicio no es ofertado a nivel nacional.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

- Realizar un estudio de la que determine la factibilidad de la implementación de un Call Centers para la oferta de productos farmacéuticos vía telefónica a los distribuidores (Farmacias).

3.2 Objetivos Específicos

- Conocer la percepción de los empresarios farmacéuticos con respecto a los Call Centers.
- Determinar los costos de implementación de un Call Center para la oferta de productos farmacéuticos a través del canal telefónicos.

- Identificar los trámites necesarios para la legalización de la empresa frente a las Leyes de República Dominicana.
- Conocer la rentabilidad del proyecto en los primeros tres años de operación.
- Desarrollar un plan de Negocios tácticas y estrategias que permitan ganar participación en el mercado, ofrecer un servicio de calidad a un menor costo, garantizando la satisfacción de clientes y accionistas de la empresa y que su vez estén basadas en una Responsabilidad Social.

4. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

4.1 Plan de Negocios:

El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.[19]

4.1.1 ¿Por qué es necesario contar con un plan de negocios?

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresa, independientemente de la magnitud del negocio.

- En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus inversionistas y bancos.

[19] Borrello. Antonio, "El Plan de Negocios", edición. Pág. ix

- Puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa.
- Su plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación.

4.2 Concepto y Utilidad del Plan de Marketing:

Según Stanton un plan de marketing es un cianotipo de las actividades de marketing en el año por división específica de la empresa o producto importante. Debe ser un documento escrito no solo un concepto mental.[20]

Un plan de marketing requiere de gran cantidad de información proveniente de varias fuentes diferentes. Una consideración importante al reunir toda la información es estar pendiente del panorama general al mismo tiempo que se cuidan los detalles.[21]

Para esto es necesario ver el plan de marketing como un todo, en lugar de un grupo de elementos relacionados. Desafortunadamente, la adopción de una perspectiva holística es difícil en la práctica. La característica distinta de un plan de marketing bien desarrollado es una capacidad para lograr las metas y objetivos que se establecen.

Un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes: [22]

---

[20] William J. Stanton, "Fundamentos de Marketing", 12 edición. Pág. 676
[21] Michael D. Hartline , "Estrategia de Marketing", 3ra. Edición, Pág. 32
[22] William A, Cohen, "Plan de Marketing". Pág. 10

- Sirve de mapa: indica cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de las metas y los objetivos.

- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia: Permite controlar la situación y tomar las medidas necesarias para que el proyecto vuelva a la ruta señalada y siga avanzando hasta alcanzar el objetivo final.

- Informa a los participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos: sirva para hacer entender a los participantes como influye su papel dentro del plan.

- Permite obtener recursos para la realización del plan: permite utilizar el capital, los bienes y el trabajo de manera eficaz.

- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados: Una estrategia aceptada permite obtener de los recursos el máximo provecho apoyándose los puntos fuertes y aminorando los débiles.

- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras: Conviene elaborar y modificar el plan de marketing de modo que se aprovechen al máximo las oportunidades, se resuelvan los problemas y eviten las amenazas.[23]

4.2.1 Análisis del Entorno Interno y Externo:

Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público en general operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y presentan amenazas. Estas fuerzas

[23] William A, Cohen, "Plan de Marketing". Pág. 10

presentan factores incontrolables, que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ello cuando sea necesario. En la escena económica, las fuerzas globales afectan cada vez más a empresas y consumidores.[24]

El siglo XXI trajo consigo una serie de desafíos nuevos: la pronunciada caída de la bolsa que afectó a los ahorros, a las inversiones y a los planes de presión, el aumento del desempleo, los escándalos empresariales y por supuesto la escala del terrorismo. Estos dramáticos acontecimientos vinieron acompañados de otras tendencias ya existentes de mayor duración que han influido considerablemente en el panorama mundial.

Como el paisaje cambia a un ritmo vertiginoso, las empresas deben controlar de cerca seis fuerzas principales: demografía, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas, y político- legales. Las tendencias demográficas son muy confiables a corto y mediano plazo. No hay excusas para que una empresa se vea sorprendida por cambios demográficos.

La principal fuerza demográfica a la cual las empresas están pendientes es la población, puesto que son las personas que confrontan los mercados. Es importante considerar el tamaño y el crecimiento de la población por ciudades, regiones y países; por la distribución, por edad y la mezcla étnica; por los niveles educativos; por los modelos familiares; y por las características regionales y los desplazamientos de la población. Para la sobrevivencia de las fuerzas demográficas es preciso contar con una fuerza económica, ya que esta última puede dinamizar o estancar el mercado.[25]

---

24 Philip, Kotler, “Dirección de Marketing, 12 edición”. Pág. 60
[25] Philip, Kotler, “Dirección de Marketing, 12 edición”. Pág. 60

Los mercados no sólo necesitan personas, sino también poder adquisitivo. El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Las empresas deben prestar atención a las tendencias que afectan el poder adquisitivo, puesto que pueden influir directamente en sus negocios, sobre todo en los de las empresas que se dirigen a los consumidores con ingresos altos y sensibilidad de precio. El poder adquisitivo de los individuos influye en sus gustos y preferencias de manera significativa.[26]

El poder adquisitivo se desplaza hacia determinados productos y servicios, alejándose de otros, en función de los gustos y preferencia de los consumidores. La sociedad perfila creencias, valores y normas que definen en gran medida esos gustos y preferencias. [27]

Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismos, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo. No solo el poder adquisitivo tiene incidencia en las personas al momento de decidir por un producto o servicio, también los valores influyen.

Las personas que viven en una misma sociedad comparten creencias fundamentales y valores que tienden a permanecer a lo largo del tiempo, mientras que los valores secundarios son más susceptibles al cambio. Las empresas tienen posibilidades de cambiar los valores secundarios, pero muy pocas de cambiar los valores fundamentales. También existen lo que son los valores o culturas adquiridas.

---

[26] IBIDEM
[27] Michael D. Hartline, “Estrategia de Marketing, 3ra edición”. Pág. 98

Cada sociedad contiene subculturas, es decir, grupos con valores comunes que emergen de su experiencia de vida o circunstancias pasadas. Los miembros de las subculturas comparten creencias, preferencias y conductas.

Las empresas pueden dirigirse a determinadas subculturas como público meta. Los ejecutivos de marketing deberán observar diferentes variables antes de tomar una decisión de cara a un producto o servicio, cada vez son más los factores que inciden la factibilidad de los mismos, un ejemplo de ello es el entorno natural que en años anteriores tal vez no era de gran importancia tomarlo o no en cuenta al momento de producir o desarrollar servicios o líneas de productos específicos.[28]

El deterioro ecológico es una preocupación mundial. En muchas ciudades de todo el planeta la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles alarmantes. Las empresas deben prestar atención a las oportunidades y amenazas vinculadas a las cuatro tendencias naturales: la escasez de materias primas, agua, aumento del costo de la energía, niveles de contaminación y la función cambiante de gobiernos. Al igual como han surgido cambios en el ámbito natural en ese mismo orden el factor tecnológico ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas.[29]

Uno de los factores más importantes que condiciona la vida de las personas es la tecnología. La tasa de crecimiento de la economía se ve condicionada por el número de avances tecnológicos. Las nuevas tecnologías también tienen consecuencias a largo plazo que no siempre son previsibles. Las empresas y gerentes de marketing deben seguir de cerca las siguientes tendencias

[28] IBIDEM
[29] Philip, Kotler, "Dirección de Marketing, 12 edición". Pág. 62

tecnológicas: el ritmo del cambio, las oportunidades de innovación, los cambiantes presupuestos destinados a investigación, desarrollo y el aumento de la legislación.

Las decisiones de marketing se ven directamente influidas por los acontecimientos del entorno político y legal. Este entorno se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. Existen dos tendencias principales en el entorno político-legal: el aumento de legislación que rige a las empresas y el crecimiento de los grupos de presión. Después de analizar las principales fuerzas externas es necesario realizar una revisión a nivel interno de la empresa.

Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. La empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas. Una vez que la empresa ha elaborado el análisis del entorno y ambiente interno, puede comenzar a establecer metas específicas para el periodo en cuestión.[30]

Una vez que la empresa ha elaborado el análisis del entorno y ambiente interno, puede comenzar a establecer metas específicas para el periodo en cuestión. Los directivos utilizan el término metas para describir los objetivos específicos en cuanto a cantidad y tiempo. Las unidades de negocio persiguen un conjunto de objetivos entre los se incluyen la rentabilidad, el aumento de ventas, incremento de la participación del mercado, la disminución de riesgos, la innovación y la reputación.

---

[30] Philip, Kotler, “Dirección de Marketing, 12 edición”. Pág. 67

Para que los objetivos funcionen deben cumplir cuatro criterios:

a) Los objetivos deben ordenarse jerárquicamente, de mayor a menor importancia.

b) Los objetivos deben formularse cuantitativamente

c) Los objetivos deben ser consistentes.

En nuestra opinión, la formulación de metas y objetivos deben estar alineados con la misión de la empresa, es decir, estos deben responder a lo que la empresa desea alcanzar y en función de ello diseñar las estrategias de marketing.

Una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos. Para tomar las decisiones necesarias de cara a la determinación de la estrategia en el nivel de la dirección estratégica del marketing e incorporarlas al plan de marketing es preciso tener un método estructurado de control de la situación general.[31]

Para ello hacen falta dos instrumentos diferentes. La primera es una matriz de doble entrada que refleja, por un lado la fuerza comercial y, por otro, el poder de atracción del mercado. La segunda estructura es el ciclo vital del producto o servicio en una de sus cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.[32]

Para utilizar la matriz de doble entrada, debemos decidir si se va a trabajar con productos independientes, con líneas de productos o servicios. Si sólo se tienen unos pocos productos, se señala en la matriz la posición de cada uno de ellos. Si

---

[31] Etzer, Walker Stanton, "Fundamentos de Marketing, 11 edición". Pág. 58
[32] IBIDEM

se tienen más productos, y si se pueden clasificar en líneas de productos o servicios; se utilizan dichas líneas como unidades. La idea consiste en formar grupos caracterizados por un enfoque estratégico.

Trátese de un solo producto, de una línea o de un grupo de productos o líneas. Se les denomina "unidades estratégicas de producción".[33]

Las unidades estratégicas de producción, se establecen para evitar el análisis y la formulación de planes de marketing independientes para productos que se puedan y deban agrupar, y analizar en conjunto. Para ello se buscan las semejanzas entre los clientes, entre las líneas de productos dirigidas por un mismo directivo o entre productos que luchan contra los mismos competidores. Una vez definidas las unidades estratégicas, se valora la fuerza comercial y el poder de atracción del mercado.

El primer paso en la valoración de la fuerza comercial de una unidad estratégica de negocio es la enumeración de los factores pertinentes a la unidad estratégicas de negocio que se está analizando; por ejemplo entre los factores habituales de fuerza comercial figuran la cuota actual de mercado, la tasa de crecimiento de la unidad estratégica de negocio, la eficacia en las ventas, el carácter de patentado del producto, la competitividad del precio, la eficacia publicitaria y de promoción, la ubicación y antigüedad de las instalaciones, la productividad, las variaciones de la curva, el valor añadido, el coste de las materias primas, la imagen, la calidad del producto, sus ventajas tecnológicas, el know-how técnico, los recursos de personal, la coordinación, la rentabilidad, el rendimiento de la inversión y la distribución.

[33]William A, Cohen, "Plan de Marketing, 12 edición". Pág. 61

Dentro de la fuerza comercial es importante tener en cuenta las estrategias a considerar en cada etapa del producto o servicio en cuestión.[34]

4.2.2 Ciclo de Vida del Producto o Servicio

El ciclo de vida de todo producto consta de diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. En cada una de estas etapas las características y el funcionamiento del producto aconsejan seguir diferente estrategias. El proceso inicia con la etapa de introducción.

En la etapa de introducción, la estrategia básica consiste habitualmente en hacerse con una cuota de mercado y en convencer a los primeros compradores para que acepten el producto. Alcanzada esta cuota se procede con la etapa de crecimiento.

Las estrategias que se siguen en la etapa crecimiento suelen ser la penetración en mercado nuevos, y la expansión de la cuota de mercado conquista. Las armas tácticas al servicio de estas estrategias son el perfeccionamiento del producto, el desarrollo de nuevos canales de distribución y el manejo del precio y la calidad. En esta etapa se inicia un proceso de estabilidad, dando paso a la etapa de madurez.[35]

Esta etapa favorece la estrategia de atrincheramiento, aunque la búsqueda de mercados nuevos todavía es posible. Entre las decisiones tácticas habituales figuran la reducción de algunos canales para aumentar el margen de beneficio, la táctica de disminución de precios para combatir a los competidores más débiles y

---

[34] Michael D. Hartline, “Estrategia de Marketing, 3ra edición”. Pág. 98
[35] IBIDEM

el creciente énfasis en la promoción. Los productos y servicios al igual que los seres vivos tienen su final o su etapa de declive o desaparición.[36]

La etapa de declive del producto es quizás el principal factor que debe tener en cuenta el experto en marketing que sea astuto, puesto que, tanto si hay que liquidar inmediatamente como si conviene recoger lentamente los beneficios posibles durante cierto tiempo, el directivo de marketing debe estar preparado para deshacerse al final del producto. Determinadas las estrategias a implementar, se deben analizar las tácticas que harán efectivas dichas estrategias.[37]

Las tácticas indican como ejecutar la estrategia. Hay dos medios fundamentales de ejercitación de las tácticas de marketing. El primero corresponde a aquellas variables de marketing que se pueden controlar. El segundo, a las condiciones del mercado. Dentro de las variables controlables se encuentra el producto o servicio, precio y lugar.[38]

Existen tres maneras fundamentales de gestionar un producto. Introducirlo en el mercado, modificarlo o cambiarlo y abandonarlo. Cada una de estas tácticas de marketing es factible bajo determinadas condiciones. Puede introducirse un producto en el mercado para apoyar una estrategia de penetración en nuevos mercados, pero también cabe apoyar la misma estrategia con la retirada del producto, ya que los recursos utilizados para comercializar el producto que ahora se retira pueden servir de ayuda en la comercialización de algún otro producto.

---

[36] William A, Cohen, "Plan de Marketing, 12 edición". Pág. 72
[37] IBIDEM
[38] IBIDEM

Una vez que el nombre de un producto ha entrado en la mente del consumidor, puede ser un factor tan importante como cualquier aspecto funcional del producto; y que la marca será siempre recordada por el cliente.

En general, hay cuatro tipos posibles de marca:

a) La empresa que utiliza una marca nueva para un producto o servicio de un tipo en el que la empresa carece de experiencia.

b) La empresa que introduce una nueva marca en un tipo de producto que ya esta vendiendo.

c) La táctica de ampliación de línea, por la cual la marca de la empresa cubre, además de nuevo producto, otros que ya estaban en línea de producción.

d) La empresa que obtiene una concesión para ampliar una marca conocida para el consumidor a un tipo de producto que la empresa nunca ha comercializado con anterioridad.

A la hora de introducir un nuevo producto existen tres tácticas de precios fundamentales, entre las cuales se encuentran los precios de penetración, precio a la altura de la competencia y precio elevados.[39]

a. Se utiliza los precios de penetración cuando se entra en el mercado con precios bajos para conquistar una cuota de mercado tan grande como sea posible. Se recalca el bajo precio como principal ventaja diferencial sobre los competidores. Cuando el producto ya se ha establecido en el mercado, se puede elevar el precio hasta que alcance e incluso supere a los competidores.

[39]Etzer, Walker Stanton, “Fundamentos de Marketing, 11 edición,”México 2004. Pág. 101

b. La utilización de precios a la altura de la competencia consiste en introducir el producto o servicio a un nivel parejo al de los competidores.

   Determinada la táctica de precio a utilizar, es preciso identificar el lugar; este se refiere a las tácticas de canal y distribución que apoyan la estrategia seleccionada. [40]

Fundamentalmente hay seis variables que el gestor de marketing debe tener en cuenta; canales directos o indirectos:

a. Canal único o múltiples canales.
b. Longitud del canal.
c. Tipo de intermediario.
d. Número de distribuidores en cada nivel.
e. Intermediarios que conviene utilizar.

El canal directo vende directamente al consumidor. Es una cualidad importante en algunos productos, (los perecederos o los productos especializados que precisan gran cantidad de explicaciones y demostraciones). Sin embargo, lo limitado de los recursos de una empresa pequeña puede impedir el uso de canales directos, en especial cuando los clientes están muy dispersos.

En los canales indirectos se utilizan como recursos a minoristas, mayoristas, almacenes de productos industriales, representantes y agentes del fabricante. La fuerte disminución de los márgenes de beneficios de los artículos vendidos a través de estos intermediarios se compensa por el hecho de que con ellos se puede llevar el producto o servicio a más personas. Así, el beneficio total llega a ser mucho mayor que si no se utilizaran.

---

[40] William A, Cohen, "Plan de Marketing, 12 edición". Pág. 93

La elección de múltiples canales consiste en trabajar simultáneamente con más de uno. Ya que parece que los canales adicionales dan acceso a más puntos de ventas y más oportunidades de ventas, el lector se preguntara porque no se opta siempre por la multiplicidad de canales. [41]

La selección de los intermediarios no depende sólo de su historia. Hay otros factores tales como el segmento de mercado al que se sirve, el conocimiento y compresión que el intermediario tiene de este mercado; el modo como encajan la política, la estrategia y la imagen del fabricante con la del intermediario, y el que ambos comprendan el papel que desempeñan en la comercialización del producto. Es en esta parte del proceso donde intervienen los incentivos a corto plazo por la compra y venta de un producto o servicio denominado promoción.[42]

Existen cuatro tipos de promoción: la venta cara a cara, la promoción de ventas, los anuncios y la publicidad. En lo que toca a la venta cara a cara hay que decidir entre formar un equipo de vendedores propio o recurrir a los servicios de un agente profesional. Es una decisión especialmente importante en las primeras etapas del crecimiento de una empresa, cuando la limitación de los recursos puede desaconsejar la inversión de grandes sumas en la formación de un equipo de vendedores. Entre las ventajas que tiene la venta personal sobre otros métodos de promoción figuran:

a) Más flexibilidad, puesto que el vendedor puede adecuar la presentación de lo que vende a las necesidades, comportamiento e interese del cliente en cada caso concreto.

---

[41] William A, Cohen, “Plan de Marketing, 12 edición”. Pág. 94
[42] Philip, Kotler, “Dirección de Marketing, 12 edición”. Pág. 103

b) Repuestas inmediata del cliente, que permite adaptar la presentación a la demanda concreta.

c) Ingresos o ventas inmediatos; prestaciones de servicios adicionales aprovechando la visita de ventas.

d) Plazo flexible para efectuar la venta.[43]

La promoción de ventas es uno de los puntos clave de las tácticas de promoción. Entre las tácticas de promoción de ventas se incluyen el muestreo, los descuentos a distribuidores, la promoción de precios, premios, concursos, loterías, las ofertas de reembolso, los paquetes en ofertas, cupones y planes que premian la continuidad; expositores en los puntos de venta y la participación en ferias de muestras. Estas a su vez deben estar apoyadas por las tácticas de publicidad y de anuncios.[44]

Las tácticas de publicidad y de anuncios se utilizan porque, por bueno que sea el producto o servicio, no se venderá si el cliente potencial nunca ha oído hablar de él, por tanto, no puede comprarlo. Por eso, el principal objetivo consiste en dar a conocer en el mercado el producto o servicio, y en presentarlo del modo más favorable posible en relación a los productos de los competidores.

Existen cinco cuestionarios que determinan de qué dependen los objetivos globales de publicidad, entre los cuales se encuentran: ¿Dónde gastar?, ¿Cuánto gastar?, ¿Cuándo gastar?, ¿Qué decir? y ¿Cómo medir los resultados?

---

[43] Philip, Kotler, "Dirección de Marketing, 12 edición". Pág. 103
[44] Etzer, Walker Stanton. 11 Edición "Fundamentos de Marketing". México 2004. Pág. 93

Las respuestas a tales preguntas dependen de los objetivos globales de publicidad y anuncios, de mercado-objetivo y de las numerosas vías posibles por las que se puede alcanzar el objetivo propuesto para los anuncios. Estos posibles objetivos son:

a) El estimulo de la demanda primaria del producto o servicio.

b) La introducción de ventajas o cualidades nuevas o desconocidas.

c) La modificación de la importancia concedida a alguna de las cualidades del producto o servicio.

d) La alteración del modo de percibir un producto o servicio.

e) La modalidad de la manera de percibir productos de los competidores.[45]

4.3 Investigación de Mercado:

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.[46]

La clasificación de mercados se divide en dos grande grupos que son: Investigación para la identificación del problema y la Investigación para la solución del problema.

[45] Etzer, Walker Stanton. 11 Edición "Fundamentos de Marketing". México 2004. Pág. 167
[46] Naresh K., Malhotra. 4ta. Edición "Investigación de Mercados". Pág. 7

Investigación para la identificación del Problema: se emprende para detectar problemas que acaso no sean evidentes, pero que existen y es probable que se manifiesten en el futuro, entre estos se encuentran investigaciones referentes al potencial del mercado, participación en el mercado, imagen, características del mercado, análisis de ventas, pronósticos y tendencias comerciales.

Investigación para la solución del problema: con los resultados de la investigación se toman decisiones que servirán para solucionar problemas concretos de marketing, dentro de este tipo de investigación se encuentran los estudios de segmentación, producto, fijación de precios, promoción, distribución.[47]

4.3.1 Diseño de Investigación:

Es una estructura o plano para llevar a cabo lo proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver el problema de investigación de mercados. [48]

Por lo general un diseño de investigación incluye los componentes o tareas siguientes:

- Definir la información requerida
- Planear las fases exploratoria, descriptiva o casual de la investigación
- Especificar los procedimientos de medida y graduación.

---

[47] IBIDEM
[48] Naresh K., Malhotra. 4ta. Edición "Investigación de Mercados". Pág. 74

- Construir y probar el cuestionario o una forma apropiada para la colección de datos.
- Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra
- Desarrollar un plan de análisis de los datos.

El diseño de la investigación de divide en: Diseño de Investigación Exploratoria y Diseño de Investigación Conclusiva, esta ultima a su vez se sub-divide en: Descriptiva y Casual.

4.4 Aspectos Financieros

4.4.1 Nuevas Realidades del Negocio

Una de las últimas herramientas en cuanto al cálculo de los costos se denomina costeo basado en metas, nacida en Japón a finales de los ochenta y que en las últimas fechas ha adquirido relevancia en diferentes compañías de todo el mundo.

Tradicionalmente, cuando una empresa desea lanzar un producto al mercado comienza con su diseño, luego cuando determina cuánto costaría producirlo, para después determinar el precio de venta en función del margen de utilidad deseado. Este proceso, sin embargo, no puede aplicarse en la realidad actual de los negocios, dado que el mercado y no los productos, quienes en última instancia deciden el precio de los bienes y servicios.[49]

El objetivo del costeo basado en metas es simple y se basa en premisas básicas: 1) orientar los productos a la capacidad adquisitiva del cliente o hacia un precio acorde con el mercado, 2) tratar a los costos del producto como una variable

[49] IBIDEM

independiente durante la definición de las especificaciones del producto y 3) trabajar proactivamente para alcanzar el costo meta durante el desarrollo del producto y los procesos productivos.[50]

Se debe recordar que, en la actualidad, ya no es válido pretender que los clientes de una empresa se adapten a sus productos o servicios, sino que son las empresas las que deben adaptarse a las necesidades de los clientes.

En este sentido, el primer paso consiste precisamente en determinar qué necesidades desea satisfacer la empresa e identificar las características en el producto y servicio que cumpla dicha necesidad.

Como segundo paso, se establece el precio de venta del producto o servicio con base en factores como su participación de mercado, estrategia de penetración del negocio en el mercado, la competencia, nicho de mercado y la elasticidad de la demanda.

Como siguiente paso se determina el costo meta a alcanzar. Una vez que se ha determinado el precio de venta, se sustrae el margen de utilidad deseado, el cual por lo general es establecido por la planeación estratégica de la empresa.

El cuarto paso en la implementación del costeo basado en metas es el desglose de los costos en los que incurrirá el producto. Este desglose deberá hacerse primero entre los diferentes centro de costo de la empresa.

El quinto paso ocurre cuando cada actividad es costeada. Es aquí donde se hace más patente la necesidad implícita del trabajo en equipo y el compromiso de los miembros de la empresa en su visión estratégica. Cuando han sido costeadas las diferentes actividades, se requiere un proceso bien definido que integre actividades y tareas para apoyar el costeo en base al centro en el que colaboren,

[50] Ramírez P. David Noel., 7ma. Edición “Contabilidad Administrativa”, Pág. 95

diferentes alternativas que mejoren tanto el producto como su manufactura de productos y a los servicios relacionados con ésta en cada etapa del ciclo de desarrollo.[51]

4.4.2 Determinación de Precio

El mayor reto al que se enfrentan casi todas las empresas al establecer sus precios, es lograr que estos les permitan vender el servicio y obtener ganancias aceptables. Algunos autores sugieren que debemos fijar precios tomando en consideración la demanda, el costo, el cliente, la competencia, la utilidad, el producto y el orden jurídico.

Existen 3 estrategias alternativas para poner precio, que transmiten valor al cliente son los precios basados en la satisfacción del cliente, en las relaciones y en la eficiencia. [52]

Precios basados en la Satisfacción del Cliente: Su meta principal es disminuir el riesgo percibido con relación a la compra del servicio y captar a los mercados objetivo que conceden valor a la certidumbre. Los precios basados en la satisfacción se consiguen ofreciendo garantías, precios movidos por los beneficios y precios fijos.

Precios basados en las relaciones: El objetivo fundamental es reforzar la relación de la empresa con los clientes que tiene en la mira. Los contratos a largo plazo ofrecen a los posibles clientes incentivos de precios y otros que no son de precios, por tener tratos con el mismo prestador a lo largo de una serie de años.

---

[51] IBIDEM
[52] K. Douglas Hoffman. John E. G. Bateson., “Fundamentos de Marketing” Pág. 184

Precios basados en la eficiencia: Consiste en atraer a los consumidores con mentalidad económica que están buscando un mejor precio. “Los que ponen precios basados en la eficiencia casi siempre son los herejes de la industria, que destacan las prácticas tradicionales de las operaciones en busca de ventajas sostenibles en los costos”.

Los precios basados en la eficiencia pretenden ofrecer el mejor servicio, con costos lo más eficientes que sea posible por ese precio. Las operaciones son modernas y las innovaciones que permiten reducir más los costos pasan a formar parte de la cultura de la operación.

4.4.3 Punto de Equilibrio:

Todas las organizaciones nacen con un propósito determinado, que puede ser, por ejemplo, el incremento del patrimonio de sus accionistas o la prestación de un servicio a la comunidad.

El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos de llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida. En la tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción a las utilidades.[53]

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

[53] Ramírez P. David Noel., 7ma. Edición “Contabilidad Administrativa”, Pág. 175

4.4.4 Tasa de Rendimiento Sobre la Inversión.

La tasa de Rendimiento sobre la inversión fomenta que los directivos se centren en eficientizar los costos, en administrar eficientemente los activos en operación y optimizar los resultados de la relación ventas, gastos y activos utilizados.[54]

4.4.5 El Valor Económico Agregado:

Es el remanente de operación que una empresa genera después de deducir a la utilidad de operación los impuestos y el cargo del costo de los recursos que son utilizados en la operación. Los resultados del Valor Económico Agregado están en función de cuatro factores básicos, como son: los ingresos, el costo de capital de los recursos, la administración de la inversión de activos fijos y en capital de trabajo y la administración del margen.

4.5 Responsabilidad Social:

Se refiere a la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto que una decisión tiene en la sociedad. Puede referirse a la recriminación del perjuicio causado a un ente social o a la sociedad en su conjunto; o al compromiso supuestamente necesario de un agente son tribunales especializados en juzgar la responsabilidad social que no esté prevista en la legislación. La responsabilidad social se diferencia también de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.[55]

Las empresas como miembros de una comunidad deben comportarse como "buenos ciudadanos corporativos", ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente. En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino una función social y ambiental.

---

[54] Ramírez P. David Noel., 7ma. Edición "Contabilidad Administrativa", Pág. 513
[55] IBIDEM

Las empresas han comenzado a adoptar la Responsabilidad Social Corporativa no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. (también llamados en conjunto stakeholders); sino también como una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Las grandes empresas son conscientes de ello y aprovechan las expectativas que genera la Responsabilidad Social Corporativa para obtener ventajas competitivas (ayudan ayudándose). La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

Hay una sutil diferencia en el significado de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de la responsabilidad social empresarial (RSE), en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiendo que ésta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independiente de su tamaño, aunque para muchos ambas expresiones significan lo mismo.

Sí es unánime la diferencia entre Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa y Responsabilidad Social (RS). Las responsabilidades sociales se entiende como el compromiso que tienen todos los y las ciudadanas, las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.[56]

[56] IBIDEM

Es necesario decir que con frecuencia, se abrevian indistintamente las tres para referirse a la responsabilidad social corporativa. En todo caso la RS se aplica no sólo a las compañías privadas. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se ha ampliado para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo.

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial.

4.7 Recursos Humanos:

Se refiere a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnico, auxiliar y operativo, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los

demás, que son físicos o materiales. Además, constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.[57]

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen – director, gerente, supervisor, operario o técnico, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que recurso, ellas son participantes de la organización.[58]

4.7.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

Los objetivos de los recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda la empresa es la elaboración y distribución de algún producto o la prestación de algún servicio. Paralelos a los objetivos de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Entre los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos se encuentran: [59]

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

---

[57] IBIDEM
[58] Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos", 5ta. Edición, Pág. 128
[59] Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos", 5ta. Edición, Pág. 167

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

5. Estrategia Metodológica

El tipo de estudio que se utilizará en esta investigación es exploratoria, y dentro de esta una investigación de campo.

5.1 Métodos

Los métodos a utilizar en la investigación son deductivos, inductivos y documentales. Deductivo, ya que se aplican los principios generales a un caso particular, de la teoría general acerca de una situación, se explican hechos particulares. Documental, porque la investigación estará registrada mediante un expediente escrito, denominado Lanzamiento. Inductivo, ya que mediante la investigación de campo se conocerá los hechos reales del mercado y de la empresa.

5.2 La Técnica Científica

La técnica científica a utilizar es la encuesta con el propósito de recolectar información por parte empresarios que tienen o desean tercerizar los servicios de su empresa y usuarios finales de Call Centers.

5.3 Instrumento

Utilizaremos como instrumento el cuestionario. Se diseñarán dos (2) cuestionarios para ser aplicados a empresarios que tienen o desean tercerizar los servicios de su empresa y a usuarios finales de Call Centers.

5.4 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a utilizar es la exploratoria, ya que el objetivo de la misma es reunir información sobre el problema planteado. Por el propósito que perseguimos corresponde al tema la investigación aplicada y transversal. Ya que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren y se encamina principalmente hacia una finalidad u objetivo práctico.

5.5 Universo

Está constituido por los Laboratorios Farmacéuticos de la Ciudad de Santo Domingo

5.6 Tipo de Diseño

Utilizaremos el diseño de campo, dentro del cual utilizaremos el diseño de encuesta. La investigación por encuesta a utilizar es la transversal.

5.7 Tipos de Datos

a. Primarios

Los datos primarios los obtendremos mediante la elaboración de encuestas.

b. Segundarios

Las fuentes serán documentos físicos, entre los que se encuentran registros estadísticos de la evolución de los Call Centers en República Dominicana, así como también las previsiones que se tienen de la industria en los próximos 10 años, las fuentes son: revistas, registros de la Asociación de Call Centers del País y el Centro de Exportación e Inversión (CEI-RD) y el Banco Central del la República.

5.8 Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez realizada la recogida de datos, utilizaremos la estadística descriptiva; por medio de la cual nos apoyaremos de la tabulación de los datos los cuales serán presentados de forma gráfica; concluyéndose esta parte con la interpretación y explicación de los resultados.

8. TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LOS CALL CENTERS

Objetivo:

- Ofrecer al lector una descripción sobre la industria de los Call Centers tanto a nivel local como internacional.

1.7 Concepto

1.8 Origen de los Call Centers

1.9 Evolución de los Call Centers

1.10 Mejoras que aportan los Call Centers

1.11 Tipos de Call Centers

1.12 Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's)

CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Objetivo:

- Describir el negocio al cual se dedica la empresa y/o los servicios que ofrecerá al mercado.

- Analizar los servicios que ofrecerá la empresa con relación al mercado

2.3 Descripción de la Empresa

2.2 Descripción del Servicio

CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING

Objetivos:

- Definir los objetivos & estrategias de Marketing.
- Desarrollar un Plan de Marketing, que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

3.1 Análisis del Sector

3.1.1 Análisis FODA

3.2 Objetivos de Marketing

3.3 Estrategias de Marketing

3.3.1 Tácticas

3.4 Segmentación & Posicionamiento

3.5 Previsión de Ventas

3.6 Precio del Servicio

3.7 Publicidad

CAPÍTULO 4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:

- Definir la estructura de la empresa con la finalidad de distribuir las funciones & responsabilidades de cada puesto.

4.1 Organigrama

4.2 Descripción de Puestos

4.3 Descripción de Perfiles

4.4 Reclutamiento & Selección de Personal

4.5 Costos Salariales

CAPÍTULO 5. PLAN JURÍDICO

Objetivo:

- Conocer los requisitos legales para la puesta en marcha de una nueva empresa en el mercado local.

5.1 Tipo de Sociedades

5.2 Trámites para la Constitución

5.3 Registro Mercantil

5.3.1 Requisitos

5.3.2 Beneficios

5.4 Gastos de Constitución & Puesta en Marcha

CAPÍTULO 6. PLAN ECONÓMICO

Objetivo:

- Identificar la factibilidad de la implementación del proyecto en términos económicos.

6.1 Cálculo de las Necesidades de Inversión

6.2 Financiación de las Inversiones

6.3 Cuenta de Resultados para los Próximos Tres Años

CAPÍTULO 7. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Objetivo:

- Conocer los resultados de la investigación realizada

7.1 Ficha Técnica

7.2 Análisis e Interpretación de los Resultados

Agradecimientos

Encuesta No_____

Soy estudiante de la Universidad APEC, y estamos realizando una encuesta para conocer la percepción de los ejecutivos de Laboratorio Farmacéuticos con relación a la comercialización de medicamentos vía un Call Center.

1) ¿Qué métodos utiliza el laboratorio para la distribución y/o comercialización de sus medicamentos?
   a) Vendedores directos
   b) Distribuidores
   c) Promotores
   d) Canal Telefónico
   e) Otros (especifique)_____

2) ¿Cuál es la gama de productos que comercializa el laboratorio actualmente?
   a) Cardiología
   b) Dermatología
   c) Pediatría
   d) Ginecología
   e) Gastros
   f) ortopedas
   g) Endocrinología
   h) Otros_____

3) ¿Cuenta el laboratorio con personal dedicado a dar seguimiento al inventario de sus productos en las farmacias?

   a) Si____ (Especifique)_____ b) No____

4) ¿De su gama de productos cuáles les interesaría darle mayor seguimiento a nivel de farmacias?

   _____
   _____
   _____

5) ¿Estaría usted dispuesto a contratar los servicios de un call center para proporcionar dicho seguimiento y/o comercialización?
   a) SI ___ No__

6) ¿Cuáles variables tomaría en consideración al momento de seleccionar un Call Center?
   a) Experiencia en el área de call centers
   b) Personal de primera línea con conocimientos farmacéuticos
   c) Estructura física
   d) Precio
   e) Plataforma Tecnológica
   f) Otros (especifique)_____

7) ¿Cuáles Zonas estaría dispuesto a monitorear con el sistema de call centers?
   a) Distrito Nacional
   b) Santo Domingo Este
   c) Santo Domingo Norte
   d) Región Norte
   e) Región Este
   f) Región Sur.

8) ¿De su línea de productos cuál colocaría en el sistema de Call Center?
   a) OTC (medicamentos sin receta médica)
   b) Marcas específicas

9) ¿Qué porcentaje estaría dispuesto a pagar por ventas efectivas a través del call center?
   a) De 5% a 10%
   b) De 11% a 15%
   c) De 16% a 20%

10) ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de call center para promocionar la entrada de nuevos productos?
   a) Si____ No____

Nombre de la persona encuestada _____
Teléfonos _____
Dirección Electrónica _____