

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CONTACT CENTER QUE
IMPLEMENTE SOLUCIONES DE CRM EN PYMES

JUAN CARLOS GALINDO GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2007

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CONTACT CENTER QUE
IMPLEMENTE SOLUCIONES DE CRM EN PYMES

JUAN CARLOS GALINDO GÓMEZ

Tesis de grado para optar al título de:
Ingeniero Industrial

Asesor:
Julia Hilarión

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2007

Nota de aceptación

Asesor: Julia Hilarión

Jurado: Jaime Enrique Varela

Bogotá, Mayo del 2007

A mis padres, por todo su
apoyo e interés en mi
crecimiento personal.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Julia Hilarión, asesora del proyecto de grado, por su apoyo y asesoría durante la investigación y realización de este proyecto.

Gonzalo Torres, Ingeniero Industrial, por su valiosa orientación sobre temas de investigación de mercados.

Mis padres y en especial a mi padre, Ingeniero Industrial, por soportar mis constantes preguntas y solicitudes de información en momentos y lugares, en ocasiones, poco apropiados, pero siempre resueltas de forma ágil y concreta.

La familia Salas Muñoz por todo el apoyo recibido a lo largo de mi vida universitaria, tanto profesional como personal que han contribuido a mi formación como persona. Especial mención merece David Salas por su ayuda en la sección de Organización y Gerencia del presente proyecto.

Mis compañeros de estudio y amigos que me apoyaron en la realización de este proyecto, por su importante colaboración en esta investigación.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. Resumen Ejecutivo	15
1.1. La compañía	15
1.2. La misión de la compañía	15
1.3. Productos y servicios	15
1.4. Análisis de la industria	15
1.5. Mercadeo y estrategia de ventas	16
1.6. La competencia	16
1.7. El mercado objetivo	16
1.8. Gerencia	16
1.9. Operaciones	16
1.10. Responsabilidad Social	17
1.11. Finanzas	17
2. Descripción de la compañía	18
2.1. Misión	18
2.2. Servicios	18
2.3. Estado legal y propietarios	19
3. Análisis de la industria y tendencias	20
3.1. Análisis de la industria y el sector	20
3.2. Vulnerabilidad a factores económicos	21
3.3. Barreras de entrada	23
3.4. Oportunidades en el largo plazo	23
4. Mercado objetivo	24
4.1. Descripción del mercado	24
4.2. Tendencias y tamaño del mercado	24
4.3. Consumidor objetivo	25
4.4. Oportunidad estratégica	26
5. La competencia	27
5.1. Competidores locales	27
5.2. Otra competencia	28
5.3. Barreras de entrada	28
5.4. Distribuciones de participación del mercado	29
5.5. Ventajas sobre la competencia	29
5.6. Competencia futura	29

	pág.
6. Posición estratégica y medida de riesgo	30
6.1. Posición estratégica	30
6.2. Fortalezas	31
6.3. Análisis de riesgo	31
7. Plan de mercadeo y estrategia de ventas	32
7.1. El contact center aliado estratégico	32
7.2. Fuerza de ventas	32
7.3. Vehículo de mercadeo	33
8. Operaciones	34
8.1. Descripción de operaciones	34
8.2. Costos y elección de proveedor	37
8.3. Ventajas competitivas	38
8.4. Elección del lugar de trabajo	38
9. Plan de tecnología	39
10. Organización y gerencia	40
10.1. Empleados claves	40
10.2. Estructura de la gerencia y estilo	41
11. Responsabilidad social	42
11.1. Filosofía corporativa	42
11.2. Valores Corporativos	43
11.3. Proyectos de responsabilidad social	43
12. Desarrollo y metas	44
12.1. Metas a largo plazo	44
12.2. Estrategia para conseguir las metas	44
12.3. Riesgos	45
13. Análisis y reportes financieros	46
BIBIOGRAFÍA	52
ANEXOS	56

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Resumen de certificación COPC por países	22
Tabla 2. Características de Pymes	25
Tabla 3 Número de empresas por nivel de ventas	26
Tabla 4. Costo de mano de obra en los Call Centers	28
Tabla 5. P&G año 2008	46
Tabla 6. P&G para 10 años	47
Tabla 7. Proyección de flujo de caja	48
Tabla 8. Beta del sector de servicios de telecomunicaciones	48
Tabla 9. Balance 2008	49
Tabla 10. Costos iniciales	50
Tabla 11. Escenarios	51
Tabla 12. Supuestos de crecimiento de ventas	51
Tabla 13. Supuestos de valor promedio del proyecto	51

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Estaciones de trabajo e ingresos de call center	21
Gráfica 2. Ventas en los años 2004 y 2005	21
Gráfica 3. Distribución del parque empresarial por tamaño y sector	25
Gráfica 4. Participación de mercado en ventas de los contact centers	29
Gráfica 5. Proceso de implementación de CRM	35
Gráfica 6. Proceso de recepción de llamadas	36
Gráfica 7. Proceso de ventas	37
Gráfica 8. Organigrama ContactPyme	41
Gráfica 9. Aproximación a la responsabilidad social	42
Gráfica 10. Punto de equilibrio	50

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de entrevista a gerentes	55
Anexo B. Empresas que fueron analizadas con Benchmark	56
Anexo C. Formato de encuestas para pymes	57
Anexo D. Empresas del mercado objetivo	61

GLOSARIO

CALL CENTER: De acuerdo a Rosas¹ es una estructura que provee a la empresa los elementos necesarios para que por medio de un servicio centralizado vía telefónica establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc. Generalmente los call centers manejan grandes volúmenes de llamadas telefónicas tanto entrantes como salientes, para dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad, en otras palabras se puede considerar como una unidad de apoyo propia de una empresa o externa (outsourcing) para mercadeo, servicios y ventas; así mejorando una actividad que requiera especial atención.

CONTACT CENTER: según Telefónica² es una solución que integra diferentes canales utilizando herramientas sofisticadas, que permiten planificar, controlar y gestionar los recursos humanos con un doble objetivo: maximizar la productividad y fidelizar al cliente. El sistema permite un tratamiento inteligente de las llamadas entrantes y salientes, sincronizándola con los datos relevantes del cliente y garantizando que la información sea accesible al agente desde cualquiera de las aplicaciones del Contact Center.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT): Alford³ lo define como una estrategia de acercamiento con los clientes de una organización. Se basa en implementación de modelos organizacionales, que permiten administrar las relaciones con los clientes para generar lealtad por parte de ellos, y a la vez adquirir nuevos clientes que presenten el mismo comportamiento de los antiguos. Se busca conocer más en detalle las necesidades de los clientes, por ende la razón de su comportamiento para entablar relaciones de largo plazo y mutuo beneficio. En otras palabras es un proceso que permite reunir y unificar una gran cantidad de los clientes, de tal forma que la organización sea capaz de entender la forma de pensar y actuar de un cliente y pueda llegar a él de la forma que este más lo necesite, de esta forma entablar relaciones beneficiosas, duraderas, leales y eficientes.

¹ ROSAS MARTÍNEZ, Juan Carlos. Optimización del call center de Credibanco Visa- Colombia. Bogotá, 2004. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. p. 11-12.

² Aplicaciones de Soporte a Negocio: servicio con relaciones Clientes/Ciudadanos. En: Telefónica. [En línea]. [Consultado 9 de mayo 2007]. Disponible en < http://proview.implanta.telefonica-data.com/asp/catalogo_servicios/aplicaciones_negocio/aplicaciones_soporte/serv_relaciones/contact_center.htm>

³ ALFORD ARANGO, Juan Guillermo. La importancia de los factores claves de éxito para la implementación de CRM en el entorno colombiano. Bogotá, 2005. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. p. 3.

INTRODUCCIÓN

Situación Actual

En estos momentos el país se encuentra en un proceso de crecimiento económico, en el último trimestre (IV 2006) el crecimiento del PIB fue del 7.97%⁴. En el año 2006 el gobierno de Colombia firmó tratados de libre comercio con EE.UU. y Chile, y en este año quiere fortalecer la CAN y buscar tratados de libre comercio con la Unión Europea y los países Centroamericanos; Colombia entra definitivamente al mundo del libre mercado y la globalización. Para salir victoriosa de este proceso se tiene que mejorar todo el aparato productivo del país. Entre los aspectos por mejorar esta la competitividad de las empresas. De acuerdo a Orlando Rincón de Parquesoft "Las empresas colombianas están llamadas a tecnificarse, a optimizar sus procesos y a poner a prueba su capacidad innovadora, para adoptar tecnologías de información y comunicaciones"⁵. Una de las herramientas para mejorar la productividad es por medio de Contact o Call Centers, "El contact center en los últimos años ha evolucionado para ser una fuente de valor agregado y un arma de planeación de recursos para mejorar no sólo las ventas sino para hacer eficientes las estrategias de CRM y de acción directa de los clientes"⁶, según Marcelo Raris⁷ en Colombia aun falta mucho trabajo en tecnología y contenidos para que se llegue a otro nivel en la industria, sólo entre un 30% y 35% de la industria de contact centers cuenta con tecnología de punta. Por otro lado, de acuerdo a lo encontrado por el trabajo de Beltrán⁸ una de las problemáticas que tienen las Pymes en Colombia es el desconocimiento de las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras.

El mercado del call center en Colombia esta creciendo de forma constante, en el año 2001 se facturaron \$104'566 millones y en el año 2006 fue de \$511'160 millones.⁹ Existen cerca de 25 empresas que realizan servicios de telecomunicaciones y call center terciarizado.¹⁰ Analizando los principales clientes de estas compañías se nota que en su mayoría sus clientes son grandes empresas como las del Sindicato Antioqueño, EPM, Telefónica, Éxito, etc. pero no hay ninguna empresa que se dedique especialmente a atender el mercado de las Pymes.¹¹ También se observa

⁴ Departamento Nacional de Planeación, Indicadores Líderes de la actividad económica. Marzo 26 de 2007. Disponible en: <dnpp.gov.co>

⁵ RINCÓN, Orlando. TIC para mejorar la productividad de las pyme. En: Dinero. N° 249. Marzo 17 de 2006. p. 96.

⁶ Negocio de Contacto. En: Dinero. N° 254. Mayo 26 de 2006. p. 64.

⁷ *Ibíd.*, p. 65.

⁸ BELTRAN, Alejandro; TORRES, Elsa; CAMARGO, Rafael y BELLO PÉREZ, Carlos. Pymes, un reto a la competitividad. Bogotá, 2004. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de empresas. p. 158

⁹ Call center para el mundo. En: Portafolio, Febrero 8 del 2007.

¹⁰ CEPEDA MANTILLA, Martha Lucia. Sector del call center en Colombia: ¿Preparado para competir en el mercado global? Bogotá, 2005. Tesis (Magíster en Administración). Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Departamento de administración. p. 83. E investigación propia del autor.

¹¹ *Ibíd.*, p. 60.

que las empresas actualmente ofrecen todos los servicios (Cobranzas, Help Desk, Servicio al Cliente, Recepción de pedidos, verificación de entregas, Consulta automática de datos, envío de fax y correspondencia, campañas de mercadeo) y según Cepeda¹² no hay estrategias individuales, diferenciadas y sostenibles, que resulten del análisis de las capacidades reales de estas para atender el mercado. Por otra parte, las empresas a menudo tiene problemas con su proveedor de Contact center por la forma de facturación, ya que no se crean relaciones gana-gana y a menudo la empresa no observa el valor que le genera el contact center.¹³

Por lo tanto, el país se encuentra en un proceso de crecimiento y globalización que requiere que existan empresas tanto grandes como pequeñas que puedan competir de manera eficiente. Se observó la necesidad de implementar nuevas tecnologías en las empresas y que una de las mayores problemáticas de las Pymes era el desconocimiento de sus clientes. Para solucionar estas dos necesidades se puede utilizar un contact center que implemente nuevas tecnologías, que apoye de manera activa el CRM en las empresas y que maneje relaciones gana-gana con sus clientes, es decir, cree valor y apoye en el desarrollo de sus clientes.

Situación deseada

En el año 2015 el sector de contact centers se ha estabilizado y consolidado, en los últimos años el sector creció constantemente para convertirse en un sector de la industria que ha madurado. Por lo tanto en este momento el crecimiento del sector no es grande, pero el valor que le aportan a sus clientes es muy grande. Cada empresa del sector tiene como meta ser el líder de la industria para cada nicho de mercado escogido. En estos momentos los centros de contacto se han especializado de tal forma, que ya existen líderes temáticos (Servicio al cliente, Help Desk, etc.) y líderes por sectores (tipo de industria o tamaño de empresa). Esto último ha traído como consecuencia la fuerte lealtad de los clientes hacia sus proveedores de centros de contacto y la creación de valor mutuo entre ambos.

En este momento el líder del sector que se encarga de atender a las pymes es ContactPyme. Esta empresa lleva 8 años en el mercado y desde un principio decidió que quería trabajar con pymes, por ser estas empresas las que mostraban mayores necesidades de servicio y conocimiento del cliente. ContactPyme no solamente presto el servicio de centro de contacto, sino que apoyo en la creación e implementación de herramientas de CRM en sus clientes. En poco tiempo gano una excelente reputación lo que trajo aun más clientes y hoy en día es la líder de este mercado. ContactPyme inicio con empresas de Bogotá, pero al poco tiempo empezó a atender empresas de otras ciudades y en estos momentos se encuentra en proceso de entrar a mercados extranjeros, aprovechando la alta capacitación de sus empleados. En este tiempo ContactPyme ha logrado que sus empresas conozcan y

¹² *Ibíd.*, p. 68.

¹³ *Ibíd.*, p. 61.

entiendan a sus clientes, logrando un mejor servicio al cliente que ha producido una mayor fidelidad y mayor productividad de las empresas clientes.

Pregunta de investigación

¿En este momento, es viable económicamente la creación de un contact center cuyo mercado objetivo son las pymes y que apoyará las relaciones con los clientes de las empresas?

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. La compañía

ContactPyme es una empresa que prestará el servicio de contact center implementando soluciones de CRM. Se especializará en el sector pyme porque este ha sido desatendido por el mercado actual de contact centers y una de las necesidades de las pymes es el conocimiento de sus consumidores.¹⁴ La empresa atenderá en un principio a las empresas localizadas en la ciudad de Bogotá. La compañía será una sociedad limitada en donde Alberto Galindo aportará el 40% de capital inicial, al igual que Juan Carlos Galindo, el otro 20% será aportado por David Salas.

1.2. La misión de la compañía

ContactPyme tiene como meta incrementar y fortalecer tanto la productividad como la competitividad de nuestros clientes. Con el apoyo a pymes nacionales mediante el uso de nuevas tecnologías y herramientas de CRM, implementadas por medio de un contact center. Deseamos ser mucho más que una empresa de outsourcing y queremos convertirnos en el socio estratégico de nuestros clientes aportándoles valor.

1.3. Productos y servicios

ContactPyme ofrecerá servicios que permitan a las pymes conocer las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras. Mediante la implementación de CRM en la empresa. Los servicios son: Implementación de soluciones de CRM, Servicios Inbound (llamadas entrantes), Servicios Outbound (llamadas salientes), Integración con Internet y Creación, integración y manejo de bases de datos. Adicionalmente una vez al mes ContactPyme dictará talleres y conferencias a micropymes de sectores deprimidos.

1.4. Análisis de la industria

Los call y contact centers pertenecen a la industria de Comunicaciones y al sector de Telecomunicaciones que ha aumentado sus ventas en 15%¹⁵ en los años 2004 y 2005. El sector específico es de call centers, este se encuentra en constante crecimiento. Los ingresos en los últimos 6 años han aumentado en promedio 40,13% anual¹⁶ y los puestos generados en 42,15%¹⁷ anual. El crecimiento constante de la industria y el enfoque en grandes empresas; permite la entrada al mercado de una empresa como la nuestra y una posibilidad de posición estratégica.

¹⁴ BELTRAN, Op. Cit., p. 158

¹⁵ Telecomunicaciones. Benchmark. BPR Asociados

¹⁶ ACDECC, Asociación Colombiana de Call Centers. Disponible en <www.acdecc.com >

¹⁷ *Ibíd.*

1.5. Mercadeo y estrategia de ventas

La empresa hará énfasis de su posición competitiva, para ello se diferenciará del resto de empresas competidoras especializándose en la implementación de CRM y atendiendo un mercado que no había sido atendido como es el de las pymes. Potencializando su personal para prestar el mejor servicio, manteniendo precios competitivos y creando relaciones gana-gana con nuestros clientes. La estrategia de ventas se basa en la investigación y la pro actividad, nuestros empleados realizarán investigaciones de mercado para conocer posibles clientes y la fuerza de ventas ira a las empresas con planes hechos a la medida para ofrecer el servicio. Todo lo anterior se apoya en publicidad en brochures distribuidos en universidades, conferencias y congresos para empresarios.

1.6. La competencia

No existen líderes indiscutibles en el mercado de call y contact center, la competencia es muy pareja y no es agresiva, ya que hay amplio lugar para el crecimiento. La mayoría de empresas en el sector atienden a empresas de gran tamaño y no existe una diferencia marcada entre ellas, ya que ofrecen los mismos servicios. ContactPyme ofrecerá varios servicios, pero que son parte de la solución de CRM ofrecida a la empresa.

1.7. El mercado objetivo

ContactPyme trabajará en Bogotá y sus clientes son pequeñas y medianas empresas con necesidad de conocer y entender a sus consumidores. Bogotá es la ciudad más grande de Colombia con cerca de 8 millones de habitantes, es la capital económica, política y educacional de la nació. Las pymes representan el 9%¹⁸ del total de las empresas nacionales y alrededor del 50%¹⁹ están ubicadas en Bogotá, más concretamente son cerca de 25000 empresas.

1.8. Gerencia

El presidente, Alberto Galindo, es una persona que ha trabajado los últimos 25 años en el sector de servicios y los últimos 10 años se ha dedicado a implementar soluciones SAP en gran variedad de empresas, por esto tiene experiencia en diagnostico e implementación de soluciones de CRM, ERP, SCM, etc. Él ha implementado estos procesos en empresas como Imusa y EAAB. El gerente de mercadeo y ventas, Juan Carlos Galindo, tiene experiencia en el sector de servicios y desarrolló un programa de unificación de bases de datos e interacción entre ellas en su semestre de practica. La empresa manejará un organigrama funcional cuya cabeza será la junta directiva, que estará compuesta por los tres socios.

1.9. Operaciones

La empresa no ha iniciado operaciones pero tiene la posibilidad de trabajar en un call center con capacidad de 20 operadores, sino se puede lograr lo anterior, la

¹⁸ RODRÍGUEZ, Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme colombiana: desafío para el desarrollo. Bogotá: Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia. p. 10.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 12

empresa se creará de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes iniciales. Los dos procesos más importantes en la empresa son la implementación de CRM en las empresas y el manejo del contact center. ContactPyme obtendrá beneficios al arrendar los computadores, por un menor costo y facilidad de cambio, y utilizado una plataforma de software libre como Linux, así ahorrar costos por pago de licencias.

1.10. Responsabilidad Social

ContactPyme es una empresa que se rige por los valores de la educación, la honestidad, la responsabilidad y el servicio. Y bajo estos valores realizará proyectos de responsabilidad social con microempresas de los sectores necesitados, realizando talleres y conferencias una vez al mes sobre temas de gestión y emprendimiento, aprovechando el recurso humano de nuestra empresa. En el largo plazo se espera poder otorgar becas universitarias a estudiantes sobresalientes de bajos recursos.

1.11. Finanzas

ContactPyme reinvierte utilidades los primeros 10 años, para de esta forma continuar creciendo. La empresa en un escenario neutro logra utilidades al quinto año, para este año (2012) se obtiene una utilidad de \$2.741.305 y finalmente para el 2017 de \$290.908.103. Se obtiene un WACC del 14,28% y un VPN de \$29.990.749 y el valor de la TIR es del 16,60%.

Se piensan utilizar los recursos para comprar los equipos y empezar el negocio se estima una inversión inicial de \$25 millones de pesos. Y en cinco años se espera comprar el software por un valor de \$115 millones.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

ContactPyme es el nombre del contact center para PYMES situado en el barrio Chapinero de la ciudad de Bogotá. Se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada. Prestará el servicio de contact center a empresas de tamaño pequeño y mediano implementando soluciones de CRM (Customer Relationship Management – Administración de las relaciones con los clientes). La empresa funcionará como outsourcing de sus clientes.

2.1. Misión

ContactPyme tiene como meta incrementar y fortalecer la productividad y la competitividad de nuestros clientes. Con el apoyo a pymes nacionales mediante el uso de nuevas tecnologías y herramientas de CRM, implementadas por medio de un contact center. ContactPyme ofrecerá el servicio al cliente de las pymes, buscando por medio de una relación satisfactoria entre calidad y precio, que permita a la empresa no ser únicamente un servicio terciarizado. Sino convertirnos en el SOCIO ESTRATÉGICO de nuestros clientes en el área de servicio al cliente y su fidelización. ContactPyme es una empresa que cree en el país y busca incrementar el uso de nuevas tecnologías y conocimientos. Deseamos convertirnos la empresa de contact center que las pymes prefieran, tanto por su conocimiento en el área como por su apoyo estratégico al sector.

2.2. Servicios

ContactPyme ofrecerá servicios que permitan a las pymes conocer las características del consumidor final, de sus productos o servicios y sus necesidades futuras. Esto se realizará por medio de la implementación de CRM en la empresa apoyado por la utilización del contact center. Dependiendo de la evaluación de las necesidades del cliente se ofrecerán los servicios recomendados.

La empresa tiene varios servicios que de ninguna forma son excluyentes.

- Implementación de soluciones de CRM por medio de: 1) La creación de una estrategia que este alineada con la misión, visión y valores de la organización y que este enfocada al cliente, 2) Diseño e implementación de procesos de acuerdo a las distintas relaciones de la empresa, 3) Decisión e implementación de la tecnología a utilizar, y 4) Generar cambios en la cultura organizacional del cliente, para obtener una cultura enfocada al cliente.²⁰
- Servicios Inbound (llamadas entrantes): Televentas, renovación de suscripciones, información y soporte de productos.
- Servicios Outbound (llamadas salientes): Cobranzas, campañas de ventas e investigación de mercados.
- Integración con Internet: Correo electrónico y chat.

²⁰ Soluciones reales en “Costumer Relationship Management”: Administrando las interacciones con los clientes desde la estrategia hasta la operación. SINTEC. p. 3-4.

- Creación, integración y manejo de bases de datos.

La empresa realizará en primer lugar una valoración del estado actual del cliente para de esta forma ofrecer los servicios que resulten los más urgentes y relevantes. No es nuestro deseo invadir a nuestros clientes de múltiples servicios que este no necesite. De esta forma lograremos evitar incurrir en tarifas elevadas y lograr una mayor satisfacción de nuestros clientes. Esta postura nace de la necesidad de especializarse, ya que en este momento las empresas competidoras ofrecen una gran variedad de servicios, pero no se han especializado.²¹ El otro aspecto que tendrá el servicio es la interacción profunda con el cliente, para lograr ser un socio estratégico de él y no simplemente un proveedor.

2.3. Estado legal y propietarios

ContactPyme es una empresa regida por las leyes de la República de Colombia y la ciudad de Bogotá D.C. LA empresa se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada, de esta manera cada socio responderá hasta por el valor de su aporte.²² La empresa contara con tres socios Alberto Galindo, que será el presidente de la empresa y el gerente de operaciones con el 40% de los aportes a la sociedad, Juan Carlos Galindo, gerente de mercadeo y ventas con el 40% de aportes y David Salas, gerente de Recursos Humanos e inteligencia organizacional con el 20% de los aportes restantes.

En este momento se posee la infraestructura de un call center con 20 estaciones de trabajo en Seguros Beta, este call center posee la infraestructura necesaria para convertirse en un contact center, ya que en este momento es subutilizado y cuenta con la tecnología apropiada. También se cuenta con el espacio físico para aumentar las estaciones por lo menos en 30 agentes. Este call center en estos momentos es interno y cumple las necesidades de la empresa. Se planea convertir en la empresa ContactPyme y terciarizar el servicio, siendo Seguros Beta el primer cliente de la empresa. Esto ocurrirá si la gerencia lo aprueba, de lo contrario se creará la empresa desde cero.

²¹ CEPEDA, Op. Cit., p. 68

²² GARZÓN NARANJO, Ruth Isabel; RUBIO BEDOYA, Jorge; RODRIGUEZ OLIVOS, Andrés y PUENTES TRUJILLO, Constanza del Pilar. Guía para constituir y formalizar una empresa. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá; Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2006. p. 28.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y TENDENCIAS

ContactPyme es una empresa que busca posicionarse en el sector de call y contact center en Colombia, mediante una estrategia de atención a las pymes e implementación de CRM. El sector de Call center en Colombia se encuentra en un estado de madurez de expansión, de acuerdo a la clasificación de Abrams²³ por tener una tasa de crecimiento elevada, falta de un líder claro, con expansión de servicios y pocos competidores; el sector es sensible a los cambios tecnológicos y debe certificarse para ser competitivo. El sector proporciona actualmente cerca de 22 mil empleos directos y experimenta un crecimiento constante (40,13% anual desde el 2001²⁴). Se espera en el 2007 un incremento en ventas del 50% con respecto al año anterior.²⁵ La falta de líderes en el sector, el crecimiento, el hecho que las empresas actuales se enfoquen en grandes empresas²⁶ y que no exista una especialización de servicios²⁷; crea una oportunidad estratégica para ContactPyme para competir en un nicho de mercado no desarrollado.

3.1. Análisis de la industria y el sector

Los call centers pertenecen a la industria de Comunicaciones y al sector de las telecomunicaciones. Este sector ha aumentado sus ventas en 15% para los años de 2004 y 2005.²⁸ Se debe anotar que el sector de telecomunicaciones es muy amplio e incluye a las empresas de telefonía de servicios públicos y celulares, por lo tanto la información del sector no es de ninguna forma un ejemplo del subsector de call centers. Por ser un subsector muy joven y con pocos jugadores no es posible encontrar información de forma substancial. Pero se utilizó información de la ACDECC e información particular de 7 de las empresas de Call center más grandes del país (Ver Anexo B). Los ingresos de los call centers los últimos 6 años han aumentado en promedio 40,13% anual y los puestos generados en 42,75% anual²⁹ (Ver Gráfica 1).

El subsector de call center es joven y en este momento se encuentra en su etapa de expansión, con una alta tasa de crecimiento, pocos competidores (alrededor de 20 en el área de Bogotá*) y no existe un líder claro del mercado. En este momento no hay una empresa que domine el sector, en la gráfica 2 se puede observar la participación de mercado por ventas de las 7 empresas principales para los años

²³ ABRAMS, Rhonda M. The successful business plan: Secrets & strategies. 4 ed. Palo Alto, CA: The planning shop, 2003. p. 77.

²⁴ ACDECC, Asociación Colombiana de Call Centers. Disponible en <www.acdecc.com>

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ CEPEDA, Op. Cit., p.60.

²⁷ *Ibíd.*, p. 64.

²⁸ Telecomunicaciones. Benchmark. BPR Asociados

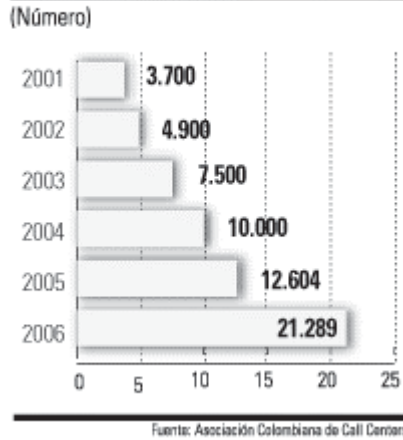
²⁹ ACDECC, Op. Cit.

* Esta información se obtiene como resultado de la búsqueda en la Asociación Colombiana de Call Centers, el sitio de internet de las paginas amarillas de publicar www.paginasamarillas.com en Abril del 2007 y CEPEDA, Op. cit.

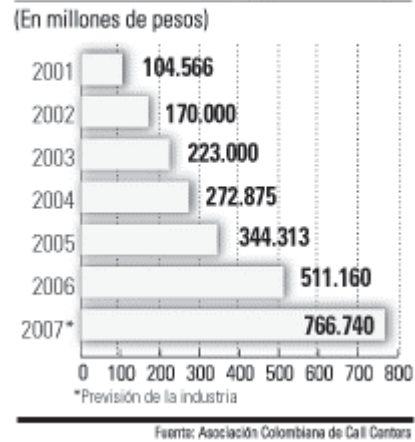
2004 y 2005. Se observa que no existe una posición muy fuerte en el sector, sólo Multienlace y Contact Center Américas pareciesen dominar, en el 2004 tenían el 50% del mercado, pero en el 2005 su posición cayó al 46%.

Grafica 1. Estaciones de trabajo e ingresos de call center

Estaciones de trabajo en los call centers locales

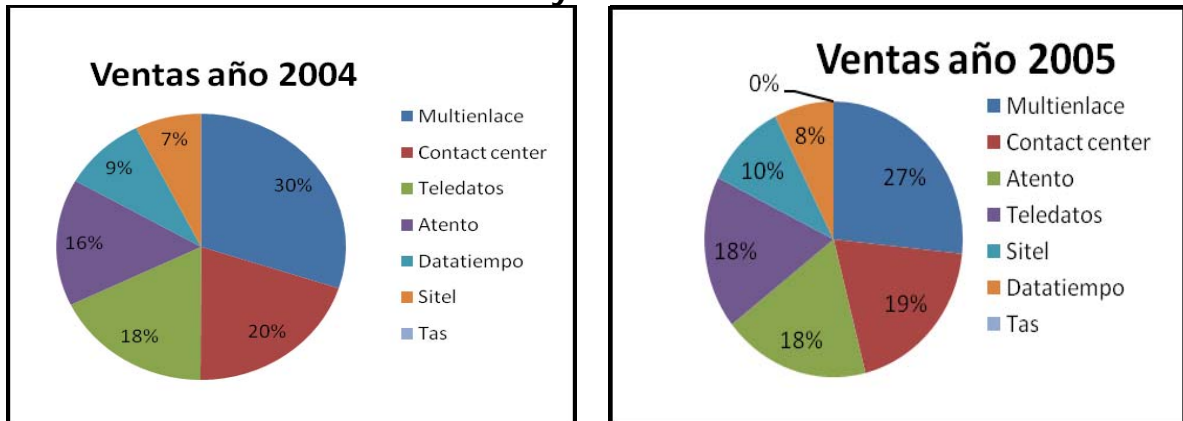


Los ingresos del negocio de call center en Colombia



Fuente: Portafolio, Febrero 8 del 2007

Grafica 2. Ventas en los años 2004 y 2005



Fuente: BPR

3.2. Vulnerabilidad a factores económicos

El sector se encuentra influenciado por factores externos al negocio, como lo son los factores políticos y económicos. En los factores políticos se encuentra la negociación de TLC y acuerdos económicos con otras regiones. De acuerdo a lo negociado en estos tratados puede traer beneficios (Desgravación de equipos y software,

posibilidad de exportar servicios sin aranceles, etc.) o ser perjudicial para el sector (por ejemplo competencia con mejor tecnología y precios más económicos). Otro aspecto importante son las políticas y tratados en materia de tecnología del gobierno, en generar el país se encuentra atrasado en leyes con relación a la tecnología, por ejemplo no existe una ley de sobre protección de datos, de acuerdo a la asociación colombiana de Call centers sino se aprueba esta ley se dejarían de crear 70000 empleos en los próximos años.³⁰ La empresa también se ve afectada por los cambios tecnológicos, por ser una empresa basada en innovación y en tecnología. Por lo tanto es imperativo mantener actualizados los equipos y programas. Por tratarse de una empresa que es proveedora de un servicio es necesario que se certifique, en especial con la norma ISO 9001 de la calidad, ya que esta se ha convertido en un requerimiento prácticamente obligatorio para cualquier empresa. Pero más importante aún es la certificación con la Norma COPC-2000® PSIC, la cual "fue desarrollada por compradores y proveedores líderes de servicios de centro de contacto con clientes y detalla los requisitos mínimos que un PSIC (Proveedor de servicios integrales de clientes) debe alcanzar para asegurar la calidad de los productos y el servicio que brinda a usuarios finales y terceros"³¹ La certificación también afecta la posibilidad de exportar, ya que son varias las empresas certificadas a nivel mundial y las empresas colombianas no se pueden quedar atrás, o pueden perder oportunidades de negocios. En la Tabla 1 se resumen las empresas certificadas y en proceso de certificarse.

Tabla 1. Resumen de certificación COPC por países

Pais	Empresas Aplicando	Empresas Certificadas	Empresas Condicionalmente certificadas	Empresas Re certificadas	Número Total de Empresas
India	16	4	1	3	24
Estados Unidos	5	2		7	14
Japón	4	3		5	12
Canadá	3			2	5
Singapur	1	3		1	5
Holanda	4	1			5
Malasia	1	1	1		3
México	2		1		3
Sudáfrica	2				2
Reino Unido	1	1			2
Alemania		1		1	2
Corea del Sur	1	1			2
China		2			2
Argentina		2			2
Panamá	1				1
Colombia	1				1
Australia				1	1
Suecia	1				1
Hong Kong		1			1
Escocia			1		1

³⁰ Ley de protección de datos, clave para garantizar el desempeño del negocio. En: Diario Portafolio, Bogotá: 8 de Febrero del 2007.

³¹ CEPEDA, Op. cit., p. 53.

Brasil			1		1
Filipinas		1			1
Irlanda				1	1
TOTAL	43	23	5	21	92

Fuente: CEPEDA, Óp. cit., p. 54.

3.3. Barreras de entrada

El costo de crear la infraestructura tecnológica, es una barrera importante para entrar en el sector. “Las principales empresas proveedoras del sector poseen una infraestructura tecnológica y un respaldo financiero que les permiten ofrecer productos diferenciados por la plataforma tecnológica donde los prestan”.³² Muchas de las empresas prestadoras del servicio tienen alianzas empresariales que no permiten entrar a nuevos competidores, por ejemplo la española ATENTO de Telefónica maneja a ésta, a Telecom, banco BBVA y Santander. Así mismo los clientes están buscando empresas con experiencia en el sector y con un nutrido portafolio de clientes³³, esto se convierte en una barrera de entrada para las nuevas empresas en este sector.

La inexistencia de una reglamentación laboral que permita el trabajo por horas puede considerarse como una barrera de entrada. El servicio de contact center, como muchos otros, maneja unos picos y bajos de demanda, por lo tanto no se necesitan la misma cantidad de agentes a la misma hora. La falta de ley para trabajar por horas obliga a los gerentes y encargados de los call centers a realizar maniobras y peripecias para cuadrar los horarios de los agentes y así satisfacer la demanda.* Es una barrera porque obliga a contratar a personas por horario laboral y no responder satisfactoriamente a las necesidades de la empresa, lo que acarrea costos innecesarios.

3.4. Oportunidades en el largo plazo

ContactPyme es una empresa que puede crecer en el sector de Call center. La falta de participantes líderes en el sector, el crecimiento constante de la demanda por este tipo de servicios y el enfoque de las empresas existentes en el mercado de las grandes empresas. Permite la entrada de nuevas empresas como la nuestra y también la búsqueda de una posición estratégica en el mercado de las pymes. Para vencer las barreras de entrada se debe buscar un socio estratégico que tenga la infraestructura necesaria para empezar el negocio, en este caso podría ser con Seguros Beta que tiene un call center y posibilidad de expansión.

³² *Ibíd.*, p. 50.

³³ CEPEDA, *Op. cit.*, p. 38.

* ENTREVISTA con Mónica Guzmán, Jefe de Call Center Seguros Beta. Bogotá, 23 de marzo de 2007 y ENTREVISTA con Ángela Castrillón, Gerentes de call center de Colsanitas. Bogotá, 26 de marzo de 2007.

4. MERCADO OBJETIVO

ContactPyme es una compañía que se orientará a satisfacer las necesidades del sector Pyme en términos de conocimiento del cliente y las comunicaciones. El sector de las pymes hace referencia a empresas de entre 11 y 200 empleados o activos por valor de entre 501 y 30'000 SMLV (Salario mínimo legal vigente). De acuerdo a Rodríguez³⁴ el sector pyme es cerca del 9% del parque empresarial colombiano que de acuerdo a Confecámaras³⁵ es de 532'413 empresas; y el 50% se encuentran ubicadas en Bogotá,³⁶ por lo tanto se tiene un potencial de alrededor de 25000 pymes en el área de la capital. Se enfocará en atender a las empresas de servicios como hoteles, comunicaciones, transporte, restaurantes, etc. Así como empresas con gran cantidad de proveedores y distribuidores. Cabe anotar que el 72% de los empresarios son profesionales o superior y que en el 2004 el 66% de la pymes invirtieron en nuevas tecnologías³⁷ por lo tanto se observa una posibilidad de entrada. Por último se debe notar que de acuerdo a una encuesta propia, las empresas están dispuestas a pagar entre 1 y 5 millones de pesos mensuales por el servicio.

4.1. Descripción del mercado

ContactPyme es una empresa que se dedicara al servicio de contact center para pymes de cualquier lugar de Colombia. En un principio se delimitará el mercado de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad-región de Bogotá (Bogotá, Chía, Cota, Tenjo, Soacha, etc.), con el fin de poder prestar un servicio personalizado para ventas y valoraciones, y no incurrir en gastos de viajes. En primer lugar se realizó una investigación descriptiva, tipo grupo focal en donde se realizó una pequeña encuesta (Anexo 1), esta tenía como fin identificar las necesidades más importantes para una pyme. Se realizó a gerentes de pymes. La muestra fue de 24 empresarios y el resultado mostró que la segunda necesidad más importante de las pymes es en el área de comunicaciones y la primera en recursos humanos. Otro dato relevante fue que mostró que la mayoría (80%) de las empresas esta dispuesta a terciarizar estos servicios.

4.2. Tendencias y tamaño del mercado

Colombia se encuentra en un buen momento económico desde el primer trimestre del 2004 hasta el tercer trimestre del 2006 el PIB a aumentado en promedio 5,44%.³⁸ Este es un momento propicio para aumentar la productividad de las pymes, a causa del posible TLC con los Estados Unidos, el nuevo tratado con Chile y la fuerte competencia proveniente de todos los países gracias a la globalización.

³⁴ RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 10.

³⁵ *Ibíd.*, p. 9.

³⁶ *Ibíd.*, p. 12.

³⁷ *Ibíd.*, p. 127

³⁸ Departamento Nacional de Planeación. Disponible en:< www.dnp.gov.co> Consultado en Febrero 12 de 2007.

Bogotá tiene un parque industrial y comercial desarrollado. Es una ciudad con cerca de 8 millones de habitantes, la mayoría de universidades de alta calidad se encuentran en la ciudad, en un futuro próximo tendrá un nuevo aeropuerto y se ha caracterizado por tener en los últimos 15 años gobiernos responsables y comprometidos con el desarrollo de largo plazo de la capital.

Según la ley 950 de 2004 las pymes son "...toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros:"³⁹

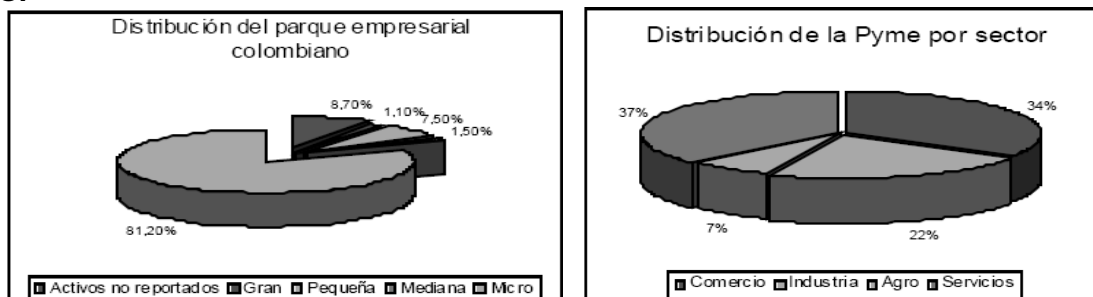
Tabla 2 Características de pymes

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales (SMLV)
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Entre 5001 y 30000
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5000

Fuente: Ley 950 de 2004

En Colombia las microempresas y pymes representan la gran mayoría de empresas nacionales. En la gráfica 3 se puede observar su distribución.

Gráfica 3 Distribución del parque empresarial colombiano por tamaño y sector



Fuente: RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 10.

De acuerdo con esta información en Colombia existen 47750 pymes que representa el 9% del total de las empresas en Colombia, y la mayoría se encuentra en el sector de comercio con el 34% y el de servicios con 37%.⁴⁰ De estas empresas, según Rodríguez,⁴¹ el 50% se encuentran situadas en Bogotá y según Cala⁴² es el 63%, por lo tanto existe un mercado objetivo de alrededor de 25000 empresas.

4.3. Consumidor objetivo

El consumidor objetivo para ContactPyme son una porción de las cerca de 25000 Pymes del área bogotana. Se realizó una encuesta para conocer las preferencias y

³⁹ Ley 950 de 2004, 2 de agosto de 2004, p. 1.

⁴⁰ RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 10.

⁴¹ RODRÍGUEZ, Op. cit., p. 12.

⁴² CALA HEDERICH, Álvaro. Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. En: Civilizar. Diciembre 2005. Bogotá. Universidad Sergio Arboleda. p. 11.

necesidades de las pymes (Ver Anexo C) Esta encuesta se realizó por medio telefónico y se observo en primer lugar que las empresas que más necesitan el servicio de ContactPyme son las de servicios, telecomunicaciones, transporte y en menor medida el comercial. También se obtuvo que en promedio las pequeñas empresas muestran un desconocimiento del CRM (65% no conoce) y están dispuestas a pagar entre 1 millón y 2,5 millones mensuales por el servicio, por el contrario las medianas empresas tienen un mayor conocimiento de la herramienta de CRM (70% conoce) y esta dispuesto a pagar entre 2,5 y 5 millones mensuales por el servicio. Para la mayoría de empresas el servicio más importante es el servicio al cliente (39%) seguido por las campañas de mercadeo (22%), y el mayor miedo que tienen a contratar son los costos (43%)

Por lo tanto se considera que el consumidor objetivo deben ser las pymes de servicios como agencias de turismo, educación, restaurantes, etc. Pero no se debe olvidar al sector comercial, ya que el contact center maneja también relaciones con los proveedores y distribuidores, y las pymes tienen según Rodríguez⁴³ entre 5-20 proveedores y distribuidores. Cabe anotar que la mayoría de los dueños de las pymes tienen formación profesional o mayor (72%)⁴⁴ y por lo tanto se pueden ofrecer los servicios de la empresa con la seguridad de que entenderán la idea de nuestra empresa. Se realiza la Tabla 3 mostrando el número de empresas de acuerdo a nuestro mercado objetivo y las ventas de las empresas⁴⁵ (ver Anexo D).

Tabla 3 Número de empresas por nivel de ventas

Sector	Ventas anuales (millones)			
	Menos de \$15'000	\$15'000 - \$30'000	\$30'000- \$50'000	Más de \$50'000
Hoteles	13	13	5	2
Restaurantes	10	10	3	6
Turismo	2	2	1	1
Transporte Terrestre	9	6	7	6
Educación	11	5	3	5

4.4. Oportunidad estratégica

De acuerdo a los resultados de las encuestas y la tabla 3 se puede obtener el mercado objetivo, que son empresas de servicios como hoteles, restaurantes, agencias de turismo, empresas de transporte y de educación. Se obtienen que el 37,5% de las empresas tienen ventas mensuales inferiores a \$15 mil millones, el 30% entre \$15 y \$30 mil millones de pesos y el restante 32,5% tiene ventas superiores a los \$30 mil millones. Nos debemos enfocar en los dos primeros grupos, que es en donde se encuentran la mayoría de empresas y que posiblemente no cuenten con el servicio de call center pero que son lo suficientemente grandes para tener uno y poder pagarlo, y que por ser pymes no están siendo atendidas por las empresas actuales.⁴⁶

⁴³ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 65-68

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 14.

⁴⁵ 5000 empresas. En: Dinero. N° 278. Mayo 25 de 2007. p. 269-282.

⁴⁶ CEPEDA, Op. cit., p. 60.

5. LA COMPETENCIA

En el sector de contact center la competencia proviene de dos frentes:

- Las empresas que tienen su propio call center y es operado por ellos (Inhouse): Es operado por la propia empresa y los agentes son empleados de la misma. Según el presidente de la Asociación Colombiana de Call Centers, Carlos Aparicio existen muchas empresas con sus propios centros, de los cuales no se tienen ninguna cifra.⁴⁷
- Las empresas que son prestadoras de servicio de call center terciarizado (outsourcing). En Colombia existen cerca de 30 empresas que prestan este servicio* la gran mayoría se encuentran establecidas en las ciudades de Bogotá y Medellín.

ContactPyme busca competir en ambos frentes, pero no de manera directa. Por ejemplo: Competirá contra los call centers internos mostrándole a las pymes la necesidad de conocer y crear estrategias para obtener clientes, mediante la calidad del servicio y tarifa, y mostrando la importancia de terciarizar para no distraer a las pymes del corazón de su negocio.

Competirá contra las empresas prestadoras de outsourcing enfocándose en otro mercado, las pymes, implementando CRM y otorgando únicamente los servicios que el cliente realmente necesite a tarifas competitivas. Se conoce únicamente una empresa que se dedica a la atención de pymes, *Contact Center para Pymes*, esta empresa claramente puede ser la mayor competencia, pero se debe observar que sus servicios no incluyen el CRM⁴⁸ que es el servicio más importante de ContactPyme, por lo tanto se puede considerar que se atienden clientes con distintas necesidades.

5.1. Competidores locales

En este momento una gran parte de las empresas que prestan el servicio de contact center se encuentran ubicadas en Bogotá, se busco en las páginas amarillas pero no se encontró información por "call center", "contact center", "centros de llamadas" o "asesorías en comunicaciones". Pero por medio de la página virtual de las páginas amarillas, Internet e información de varias tesis se encontraron 30 empresas competidoras, la información para las empresas que tienen su propio call center fue imposible de encontrar. Se debe notar que en realidad, prácticamente todos los contact center de cualquier ciudad pueden ser competencia directa, ya que gracias a

⁴⁷ Negocio de Contacto, Op. cit., p. 66.

* Esta información se obtiene como resultado de la búsqueda en la Asociación Colombiana de Call Centers, el sitio de internet de las páginas amarillas de publicar www.paginasamarillas.com en Abril del 2007 y en la Tesis de grado: CEPEDA MANTILLA, Martha Lucia. Sector del call center en Colombia: ¿Preparado para competir en el mercado global? Bogotá, 2005. Tesis (Magíster en Administración). Universidad de los Andes.

⁴⁸ CONTACT CENTER PARA PYMES. Servicios. Disponible en: <www.ccp.com.co>

los avances de telefonía sobre plataformas IP es prácticamente irrelevante, en términos de costo de llamada, el lugar donde se encuentre la empresa.

De estas empresas sobresalen las empresas manejadas por multinacionales como Atento y Sitel, también empresas grandes como Contact Center Américas y Multienlace. Pero estas empresas no son nuestra verdadera competencia, ya que son encargadas de manejar a grandes empresas como clientes, la competencia directa de nosotros es Millenium phone, Teledial plus, Tas Comunicaciones, Tandser Colombia y Contact Center para Pymes. Estas últimas manejan clientes de menor tamaño y a un menor costo.

5.2. Otra competencia

No se puede dejar de lado las empresas que prestan los servicios en otros países, en especial los latinos. Gracias a la tecnología es posible que el valor de un minuto internacional tenga el mismo valor de uno local, es por esto que los países latinos pueden competir entre ellos. Uno de los factores que pueden ser decisivos es el costo de la mano de obra, países como Argentina tienen un menor costo (Ver Tabla 3) y pueden competir por el mismo mercado. A continuación se observan los costos de mano de obra en distintos países.

Tabla 4. Costo de mano de obra en los Call centers

(Valor promedio por año, en dólares)

País	Agentes	Supervisores	Gerentes Operativos
Australia	28.633	41.153	55.515
Estados Unidos	26.689	37.298	51.639
Holanda	26.540	33.882	43.310
Reino Unido	26.069	34.324	48.116
Irlanda	25.704	36.704	49.750
Canada	22.978	32.600	43.189
Francia	21.142	26.428	39.642
Portugal	19.458	25.923	25.933
Grecia	10.978	21.049	34.231
España	17.125	22.204	29.386
Sur Africa	10.574	16.917	29.717
Guatemala	6.600	7.800	14.400
Jamaica	6.000	12.000	18.000
Brasil	5.382	12.702	25.188
México	4.820	8.442	17.648
Venezuela	4.002	6.724	10.633
Chile	4.000	8.000	10.000
Filipinas	3.349	6.482	13.456
Colombia	3.003	5.177	31.061
India	2.898	5.584	9.917
Argentina	2.892	6.724	8.262
Rumania	2.600	4.578	9.631
Bulgaria	1.972	2.761	4.732

Fuente: Contact Center World

5.3. Barreras de entrada

La principal barrera son los costos de iniciación del proyecto, por la compra de los equipos, y en especial el costo de las licencias de programas especializados. Para lograr un verdadero proceso de CRM se requiere de personal muy bien entrenado con capacidades de buen servicio e inteligencia organizacional, esto no es tan fácil

de encontrar. Finalmente los clientes de estos servicios son exigentes y demandan un portafolio de clientes satisfechos y experiencia en el sector,⁴⁹ escenario imposible de alcanzar en el corto plazo.

5.4. Distribuciones de participación del mercado

Se realizó tomando la información encontrada de las empresas más importantes del sector (Ver Anexo 2), únicamente fueron 7 por la dificultad para conseguir la información. Por lo tanto es simplemente una aproximación a la participación de mercado del año 2005.

Gráfica 4. Participación de mercado en ventas de los contact centers



Fuente: BPR

5.5. Ventajas sobre la competencia

- Especialización en el servicio de implementación de CRM, lo que inmediatamente diferencia a ContactPyme sobre la competencia.
- Escogencia de un mercado objetivo muy grande y que poco ha sido atendido, que es el de pymes, lo que permite posicionarse en el mercado.
- Creación de valor mediante relaciones gana-gana con el cliente.
- Apoyo constante a la estrategia de CRM de la empresa.

5.6. Competencia futura

En estos momentos en el sector se encuentran pocas empresas, pero el mercado y el gobierno están impulsando el auge de estos servicios. Esto se puede observar con la nueva agenda de conectividad, la nueva reglamentación de telecomunicaciones y el apoyo de gremios como ACOPI a las pymes. Por lo tanto se debe, en este momento, obtener un posicionamiento en el sector, para así poder enfrentar a la competencia en el futuro.

⁴⁹ CEPEDA, Op. cit., p. 38.

6. POSICIÓN ESTRATÉGICA Y MEDIDA DEL RIESGO

El objetivo de ContactPyme es: Ser la primera empresa de contact center dirigida a las pymes y que implementa en ellas técnicas y herramientas de CRM con el fin de aumentar la productividad de nuestros clientes y conseguir ser socios estratégicos de ellos. Para poder conseguir este objetivo nuestra posición estratégica se basa en:

- Focalizarse únicamente en los servicios que de acuerdo a la valoración inicial sean los más necesarios para las Pymes y que apoyan la solución de CRM de la empresa.
- Hacer énfasis en la preparación del recurso humano, porque ellos son la imagen tanto de nuestra empresa como la de nuestros clientes.
- Mantener un precio competitivo que le permita a las pymes utilizar el servicio
- Manejar un sistema de tarifas que no sea únicamente por minutos, sino también por logros compartidos, para crear con nuestros clientes una relación gana-gana.
- Crear y mantener una estrategia de inteligencia organizacional, que le permita a ContactPyme obtener un aprendizaje constante.

6.1. Posición estratégica

La posición estratégica de ContactPyme se basa en la evaluación de los siguientes factores:

- **Tendencias de la industria:** Según Prieto⁵⁰ se prevé un crecimiento del 50 por ciento en los ingresos de la industria en el 2007, para colocarse sobre los 766.000 millones de pesos. Y esta cifra puede ser aún mayor si para finales de año, como se tiene previsto, el país ya cuenta con una ley de protección de datos. De acuerdo con estas proyecciones, en un escenario ideal, la industria de call centers puede generar 43.971 empleos en el país este año y para el 2010 serán 74.497. Aparte del crecimiento de la industria se observa que la mayoría de empresas de outsourcing prestan sus servicios a las grandes empresas y muy pocas han logrado especializarse en algún servicio.⁵¹ Una de las tendencias es la certificación de calidad ISO 9001 que muchas empresas ya manejan para poder ser más competitivas.⁵²
- **Mercado objetivo:** Nuestro mercado objetivo son las pymes de la ciudad-región Bogotá. Este mercado cuenta con cerca de 25000 empresas⁵³ y es un mercado que no ha sido trabajado de manera intensiva.
- **Ambiente competitivo:** Únicamente se encontró una empresa que se dedica a nuestro mismo mercado objetivo, pero esta no tiene como servicio la implementación de CRM y se encuentra localizada en Medellín.⁵⁴ Por lo tanto ContactPyme será la primera empresa enfocada en pymes y que implementa CRM en las empresas. Por este motivo se debe buscar un posicionamiento inmediato en el mercado. Se prevé competencia de empresas de outsourcing

⁵⁰ Ley de protección de datos, clave para garantizar el desempeño del negocio. En: Diario Portafolio, Bogotá: 8 de Febrero del 2007.

⁵¹ CEPEDA, Op. cit., p. 64.

⁵² *Ibíd.*, p. 53.

⁵³ RODRIGUEZ, Op. cit., p. 10.

⁵⁴ CONTACT CENTER PARA PYMES. Servicios. Disponible en: <www.ccp.com.co>

que prestan el servicio a empresas de menor tamaño como Millenium phone, Teledial plus, Tas Comunicaciones y Tandser Colombia. También es probable que debido al auge del sector surjan nuevas compañías con distintos enfoques.

6.2. Fortalezas

ContactPyme contará con personal especializado en las relaciones con el cliente, y fuertemente entrenado, de forma que pueda responder cualquier pregunta con respecto a la empresa. A nivel estratégico contará con el personal capacitado en CRM, el análisis y valoración de las necesidades de las empresas, y en inteligencia organizacional. Será una empresa informada y flexible a los cambios en su entorno económico, social, político y tecnológico. ContactPyme ve a sus clientes como socios y no busca únicamente el crecimiento de utilidades, sino también la creación de valor en las empresas.

6.3. Análisis de riesgo

ContactPyme como toda nueva empresa tiene algunos riesgos.

- Imposibilidad de conseguir un socio estratégico con infraestructura, o lo que es peor, que este socio se retire después de un tiempo de haber iniciado el negocio.
- No poder conseguir la cantidad necesaria de clientes pymes para cubrir los costos de operación de la empresa.
- La inexistencia en Colombia de una legislación laboral que permita el trabajo por horas, ya que en los días hay horas pico de llamadas y también llanos, esto hace que en algunos momentos la capacidad no de abasto y en otros se tenga a los operarios desocupados; esto genera costos excesivos en el nivel operativo que pueden llegar a quebrar a una empresa.
- Perder clientes y mercados ya obtenidos por falta de certificaciones. Se exige la Norma COPC-2000 PSIC básica, para el año 2005 únicamente Contact Center Américas estaba en proceso de certificación. Lo anterior es preocupante porque países como Argentina y México tienen 2 y 3 empresas certificadas respectivamente⁵⁵ (ver Tabla 1.)
- Baja calidad del servicio, no es posible para nosotros asegurar que se obtenga un servicio óptimo, la falta de experiencia en el mercado laboral de dos de los dueños y la falta de un Know How puede traer como consecuencia un mal servicio. Lo anterior se puede resolver mediante una buena escogencia del personal, pero en este punto tampoco se tiene la experiencia suficiente y el salario inicial de los empleados no puede ser muy alto, situación que dificulta la consecución de personal idóneo.
- Los tratados de libre comercio, por la entrada de competidores certificados, mejor desarrollados y con la opción de contratar por horas.

⁵⁵ CEPEDA, Op. cit., p. 55.

7. PLAN DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS

ContactPyme desea mostrar que una buena opción para las Pymes es terciarizar los servicios de Contact center y manejo de clientes, como la creación de bases de datos, las televentas, el servicio al cliente, el soporte, las campañas de mercadeo y la investigación de mercados. Y realizará un énfasis en mostrar los beneficios de tener una empresa orientada al cliente, que se logra mediante la implementación de CRM en la empresa. También se mostrará que si las empresas se alejan del corazón de su negocio para realizar tareas de apoyo, es probable que pierdan valor, y que lo mejor es saber delegar en una empresa especializada en esto.

7.1. El contact center aliado estratégico

ContactPyme no es simplemente una empresa más de outsourcing que pueda llegar a tener el cliente. La empresa ve a sus clientes como aliados, ya que esta comprometida con el desarrollo del país por medio de la competitividad. Nuestro propósito no es meramente cobrar una factura, sino servir de apoyo a nuestros clientes en su crecimiento y valorización. Por este motivo el principal servicio de ContactPyme es la implementación de CRM en los clientes y el medio para hacerlo es el contact center. Por lo tanto se busca la consecución de metas que sean parte de la visión estratégica de nuestros clientes. No buscamos imponer nuestras ideas sino buscar las mejores alternativas para lograr las metas de nuestros clientes. Por esto el recurso humano de nuestra empresa es altamente capacitado, incisivo y proactivo, que busca soluciones en vez de crear problemas, y que debe entender completamente la visión tanto de nuestra empresa, como la nuestros clientes.

7.2. Fuerza de ventas

Uno de los principios de ContactPyme es que todos somos parte de la empresa y por lo tanto todos somos vendedores potenciales, por lo tanto todos los integrantes de la empresa deben tener una capacitación en el conocimiento de la empresa, para de esta forma ser vendedores en todo momento de los servicios de ContactPyme.

“El vendedor es el comunicador de las guías para la acción de la empresa. Debe conocer el portafolio de negocios, los lanzamientos de nuevos productos, las internas de la empresa. Debe contar con un discurso corporativo que le agregue valor a sus productos en un mundo de productos iguales”.⁵⁶ El área de ventas debe ser muy bien entrenada y es la encargada de conseguir clientes, se deben generar informes por sectores económicos en donde se muestren cuales son los sectores más indicados para ofrecer nuestros servicios. De la misma forma se tienen que generar listas de empresas de estos sectores para que el personal realice visitas a las empresas y ofrezca el servicio. Nuestra compañía tiene como uno de sus pilares el conocimiento, por este motivo antes de realizar una visita se debe conocer muy bien a la empresa que se va a visitar, en indicadores como ventas, utilidades, posición en el mercado, modelo organizacional y sus necesidades, para así poder crear un perfil de la empresa y poder obtener una visita exitosa.

⁵⁶ BILANCIO, Guillermo. Marketing: El valor de provocar. Buenos Aires; Bogotá: Prentice Hall: Pearson Educación, 2001. p. 121.

7.3. Vehículo de mercadeo

Para poder mostrar nuestra empresa se debe llegar a los canales que más utiliza el gerente o la persona con capacidad de decisión en la empresa. Por lo tanto se realizará publicidad en material impreso como flyers, brochures, etc. que permita mostrar los servicios y las ventajas de ContactPyme. Esta publicidad se distribuirá en las facultades de postgrado de Administración e Ingeniería de distintas universidades, también en charlas, talleres y congresos de Acopi, la Andi y distintos gremios y asociaciones que permitan un contacto con las personas de niveles gerenciales de las empresas.

Los vendedores también deben tener el material impreso y deben estar muy bien capacitados en la idea de negocio, y creer verdaderamente en el propósito de nuestra empresa, de otro modo no se causará el impacto deseado en la gente.

7.4. Supuestos y proyecciones de ventas

La compañía por ser nueva no puede manejar los mismos estándares de crecimiento de la competencia, pero si crecerá de manera sostenida los primeros años. En los primeros dos meses de actividad no se realizarán proyectos mientras se comienza la empresa. Para el tercer mes de actividad se empieza con un proyecto y se finaliza con 3 de ellos. En este tiempo la empresa tratará de optimizar los procesos y mejorar su conocimiento del negocio. La empresa obtiene ingresos por el servicio de contact center y por la implementación de CRM, como este es el corazón del negocio no se puede realizar por separado. La tarifa del servicio varía según la empresa y los requerimientos que tenga, pero se realiza un promedio, cuyo resultado son \$4 millones de pesos al mes.

8. OPERACIONES

Las operaciones más importantes de ContactPyme son la implementación de CRM en las empresas y el servicio de contact center, es decir toda la parte técnica de llamadas entrantes y llamadas salientes. Para la realización de estos procesos se necesita de una oficina del tamaño suficiente para que en ella se puedan ubicar los agentes y las oficinas del personal. Son necesarias estaciones de trabajo que requieren computadores, muebles de oficina y teléfonos. También es necesaria toda la infraestructura y plataforma del contact center, como dispositivos de hardware y software con alta capacidad de procesamiento, escalabilidad y disponibilidad⁵⁷ (PBX, IVRs, marcadores predictivos), se necesitan conexión de banda ancha para varios computadores y una plataforma que integre la información del contact center para lograr CRM, bases de datos, etc. Le elección de la tecnología es fundamental, porque de estos derivan buena parte de los costos. Por ejemplo hay empresas como Multienlace que trabajan bajo una tecnología de Genesys, que es muy costosa, otros con Avaya y otros como Millenium trabajan con software libre como Linux.*

8.1. Descripción de operaciones⁵⁸

• Implementación de CRM⁵⁹

- Se realiza un diagnostico de la empresa cliente, se deben poder diagnosticar cinco vertientes sobre el planteamiento de objetivos de CRM. Que son:
 - Con respecto al conocimiento del cliente.
 - Con respecto a la estrategia de negocio.
 - Con respecto al ambiente y la cultura organizacional.
 - Con respecto a los procesos de la organización.
 - Con respecto a la tecnología con que cuenta la empresa.
- Este trabajo de diagnostico lo realizará el gerente operativo, que es la persona con mayor conocimiento en el campo.
- Presentación de diagnostico de la organización y generación de propuestas a la gerencia de tecnología.
 - La gerencia realiza un análisis de la propuesta y la compara con la capacidad instalada, con la tecnología disponible y demás factores que pueden influir en esta decisión. Crea una contrapropuesta.
 - Los gerentes se reúnen y toma una decisión con respecto al procedimiento a seguir y las tecnologías para implantar.

⁵⁷ DUSSAN B., María Clemencia. Factibilidad de un Call Center para Pymes en Colombia. Bogotá, 2001. Tesis (Administradora de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Administración. Departamento de Administración. p. 48.

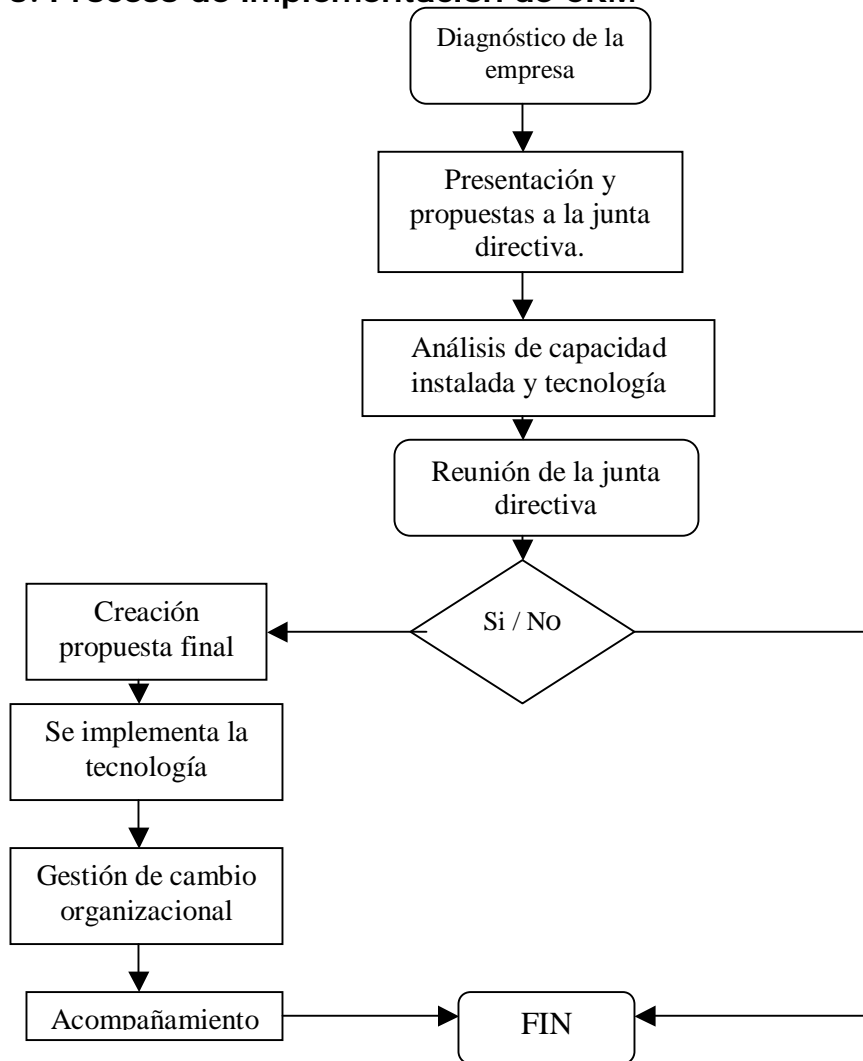
*Investigación del autor.

⁵⁸ FALCONI CAMPOS, Vicente. Gestión de la rutina del trabajo del cotidiano. 8ª ed. Nova Lima, Brasil: INDG Tecnología e Serviços Ltda., 2004. p. 200-207.

⁵⁹ Soluciones reales en "Customer Relationship Management": Administrando las interacciones con los clientes desde la estrategia hasta la operación. SINTEC. p. 3-4.

- o La gerencia operativa empieza a trabajar con la propuesta final. Se define una estrategia CRM que debe estar alineada con la Misión, Visión y objetivos de la empresa y enfocada al cliente. Esto se realiza mediante reuniones con los gerentes del cliente.
- o Diseño de procesos: se analizan, diseñan e implementan los procesos de ciclo de vida del cliente en procesos de marketing, ventas y servicio, haciendo énfasis en las relaciones entre cliente y gente, entre clientes y empresa y entre gente y empresa.
- o Se implementa la tecnología
- o Gestión de cambio de cultura organizacional.
- o Se realiza acompañamiento en las primeras labores por parte del cliente.

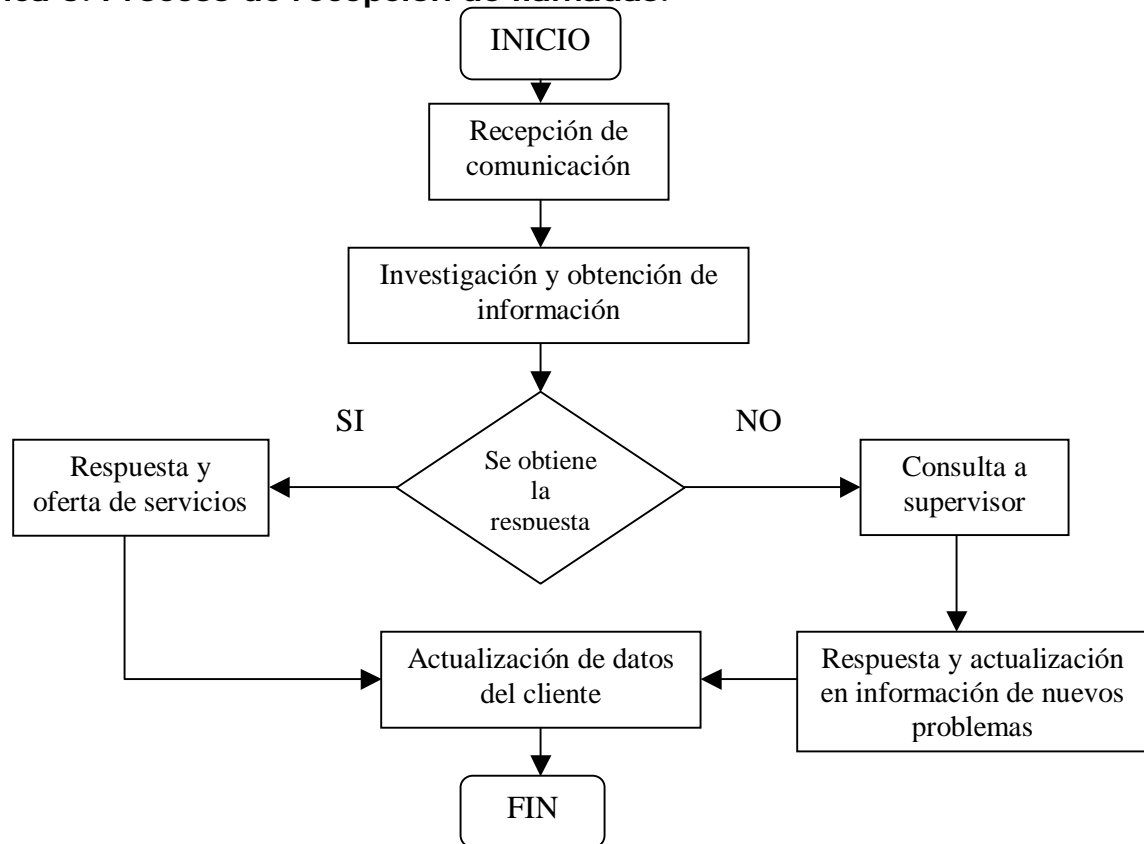
Gráfica 5. Proceso de implementación de CRM



- **Recepción de llamadas**⁶⁰

- Recepción de llamada, mensaje o Chat.
- Queja o pregunta del consumidor.
- Agente investiga la situación, al cliente y su perfil.
- Agente obtiene la información buscada por medio de las interfaces y las bases de datos.
- Respuesta de la solicitud, dependiendo de la clasificación del cliente se le ofrecen productos o descuentos.
- Agente actualiza nueva información en la base de datos.

Gráfica 6. Proceso de recepción de llamadas.



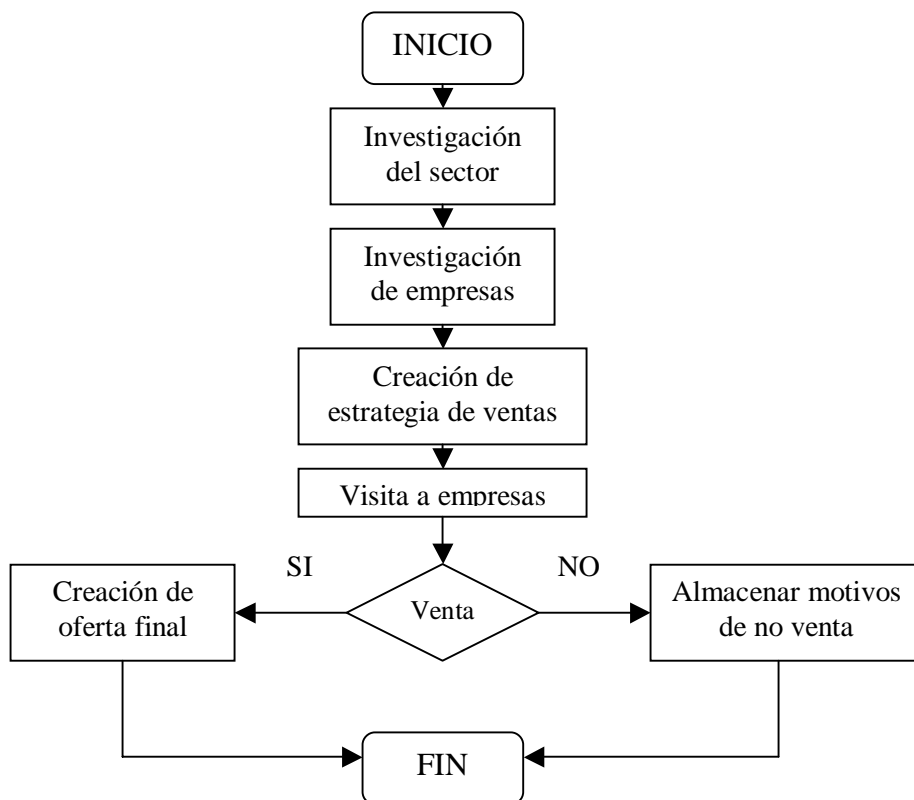
- **Proceso de ventas**

- El área de mercadeo y ventas realiza una investigación sobre el sector económico que tiene mayor necesidad de servicios como el ofrecido por nosotros.
- Se vuelve a realizar una investigación, pero en esta ocasión las unidades de muestreo son las empresas del sector seleccionado.

⁶⁰ DYCHÉ, Jill. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Boston, Massachusetts; Toronto: Addison Wesley, 2002. p. 64.

- Se eligen las empresas a visitar, se descarga información específica de las empresas y se crean estrategias directas para cada empresa.
- Los vendedores visitan las empresas seleccionadas y ofrecen los servicios y la estrategia realizada.
- Si se logra una venta se envía la información al área operativa, para crear la oferta final.
- Si no se logra la venta, se guarda la información relacionada con la no consecución del cliente, para ser utilizada en un futuro como retroalimentación.

Gráfica 7. Proceso de ventas.



8.2. Costos y elección de proveedor

ContactPyme trabajará con un sistema operativo en Linux, este al ser un software libre representa menores costos, al no tener que pagar licencias. Se contratará a un ingeniero de sistemas que se encargue de la programación del software y su interacción con los sistemas. Para la creación de software se utilizará la evaluación y valoración de las empresas que realiza el área operativa, para así evitar la subutilización del software. (Uno de los principales problemas de los contact

center). * Para tener menores costos se arrendarán los computadores, así se evitará tener problemas de desactualización y atraso tecnológico, ya que es posible cambiar de equipos sin incurrir en costos muy elevados.

8.3. Ventajas competitivas

ContactPyme una vez es contratada por una empresa comienza un proceso de diagnóstico y valoración de esta en relación con el servicio al cliente. Se indaga sobre el conocimiento del cliente, la estrategia del negocio, al ambiente y estructura organizacional, y la tecnología con la cuenta la empresa.⁶¹ Este diagnostico debe ser realizado por personal altamente calificado y con experiencia en el tema. Una vez obtenidos los resultados de la valoración, el siguiente paso es trasladarlos a necesidades que se deban desarrollar y mejorar, y a continuación se crean los procesos y programas necesarios. Gracias a este análisis se evita implementar procesos o medidas que no generen un verdadero valor a la empresa, de esta forma ContactPyme puede ofrecer buenas tarifas y realizar un cambio significativo en las empresas.

Otro proceso que crea valor a ContactPyme es el de ventas, ya que mediante una investigación detallada, se obtienen los sectores y empresas que se pueden favorecer más con nuestros servicios, y se realizan estrategias para conseguirlos. Es valioso porque contempla las ventas no únicamente como mera publicidad, sino como un enfoque investigativo y de análisis.

8.4. Elección del lugar de trabajo

La elección del sector obedece a dos posibilidades: a) Si se logra un acuerdo o sociedad con seguros Beta, o b) Es necesario crear una nueva empresa. En el primer caso la localización del sitio serían las oficinas de seguros Beta en el Barrio Andes (Cll. 100 con av. Suba) y obedece a que es en este sitio en donde están localizadas las estaciones de contact center y la posibilidad de ampliación. En el segundo caso se elige una oficina en un sector céntrico, preferiblemente cerca de las universidades, por esto se eligen dos posibles lugares, en Chapinero o en el centro. En este momento se ubico una oficina en el sector de Chapinero de 100 metros cuadrados, esta oficina es un buen lugar para comenzar, se tiene la posibilidad de acomodar 30 agentes y hay espacio para oficinas. La oficina queda ubicada en la carrera séptima con 50, por lo tanto no hay problema alguno para el transporte, también esta cerca de varias universidades (Piloto, Salle, Javeriana, etc.) que puede aportar talento humano a la empresa.

* ENTREVISTA con Mónica Guzmán, Jefe de Call Center Seguros Beta. Bogotá, 23 de marzo de 2007.

⁶¹ Soluciones reales en “Customer Relationship Management”: Administrando las interacciones con los clientes desde la estrategia hasta la operación. SINTEC. p. 3-4.

9. PLAN DE TECNOLOGÍA

ContactPyme es un negocio de tecnología y por esto se debe actualizar constantemente, se creará un departamento de la empresa con el nombre de "Gerencia de tecnológica". Es deber del gerente de tecnología mantenerse informado y conocer los últimos avances en temas de comunicaciones, servicio al cliente, CRM y contact center, implementar las nuevas técnicas, indicadores y tecnologías cuando es posible, o aportar requerimientos de estas a la gerencia. También será el encargado de la actualización y mantenimiento del software, hardware y plataforma actual, buscando optimizar los procesos y analizando indicadores de gestión tecnológica. También debe aportar información nueva en cuanto a técnicas o procedimientos al área de recursos humanos, para que así esta área pueda incluir la información en las capacitaciones del personal.

La empresa tiene dos tipos de necesidades: las referentes al contact center y CRM, y las referentes a las otras áreas de la empresa. Como se menciono con anterioridad el software y hardware de la parte operativa (Contact center) es especializado y se puede comprar a proveedores como Genesys o Avaya, o se puede crear utilizando software libre como Linux. También son necesarios software de IVR y ACD, un proveedor de telefonía IP y banda ancha, y creación de interfaces por Internet.⁶² En cuanto a las necesidades del resto de la organización se necesitan computadores, con un software con procesador de palabras y de datos, por ejemplo Office, y correo electrónico. También necesita soportar bases de datos y conectividad para utilizar el CRM en nuestra empresa. Se debe crear una página Web atractiva y moderna que nos represente como empresa.

Se van a alquilar los equipos para así evitar el atraso tecnológico, la Gerencia de Tecnología será la encargada de informar en que momento es preciso realizar los cambios.

Se planea en un futuro convertir una parte del área de tecnología en el área de investigación y desarrollo, para la creación continua de software para la empresa realizando simbiosis con universidades del país, de esta forma no ser dependientes de las tecnologías de otras empresas y a la vez apoyar la creación de conocimiento en Colombia.

⁶² DUSSAN, Op. cit., p. 48.

10. ORGANIZACIÓN Y GERENCIA

10.1. Empleados claves

Alberto Galindo, Presidente y Gerente de Operaciones. Es ingeniero industrial de la Universidad América, con experiencia de 25 años en la carrera. Ha trabajado en el sector de servicios toda su carrera en empresas como Seguros del Caribe y Seguros Mafre. En los últimos 10 años ha trabajado en Hi-Tech consultores, empresa que implementa soluciones SAP en las empresas. En los últimos 5 años se ha desempeñado en el cargo de implementador SAP, y ha sido parte de los cambios organizacionales por la adopción de soluciones SAP en empresas como Imusa y EAAB. Durante su trabajo en la compañía conoció y manejó las soluciones SAP en CRM, SCM (Supply Chain Management), ERP (Enterprise Resource Planning), Manejo de vida de producto y SRM (Supplier Relationship Management). Es por lo tanto, una persona conocedora de las herramientas tecnológicas y los cambios necesarios para implementar una estrategia de CRM en las empresas. También tiene experiencia en diagnosticar los problemas de las empresas y como solucionarlos. Alberto Galindo aportará el 40% de la constitución de la empresa.

Juan Carlos Galindo, Gerente de Mercadeo y Ventas: Estudiante de ingeniería industrial de decimo semestre de la universidad de Los Andes. Realizó su práctica empresarial en la EPS Sanitas, en donde aprendió mejoramiento de procesos, relación con clientes y programación en Visual Basic. En este último punto desarrolló un programa encargado del manejo de recobros de la empresa, unificó bases de datos de usuarios, medicamentos y actas. Esto trajo como consecuencia la organización de más de 30 bases de datos distintas y sin conectarse a únicamente 5 con enlaces entre ellas. El resultado de este proceso fue una mejor y rápida atención al usuario, una información más confiable en el recobro y finalmente una proporción mayor de recobros exitosos, lo cual se tradujo en utilidades a la empresa. Su paso a pesar de ser temporal, fue lo suficientemente importante para ser contratado como asesor externo para la modificación de programas por un tiempo y más tarde como prestador de servicio de mejora y mantenimiento del programa.

Juan Carlos ha tomado cursos en el área de mercadeo e investigación de mercados, y se encuentra en proceso de empezar una especialización en Mercadeo. Él aportará el 40% de la constitución de la empresa.

Gerente de Tecnología (Por ser seleccionado): Es uno de los cargos más importantes de la empresa, ya que es la persona que va decidir el tipo de tecnología a emplear, los proveedores a utilizar y todos los requerimientos tecnológicos de la empresa. También tendrá la responsabilidad de mantener los equipos actualizados y saber cuando es momento de cambiar la tecnología. El gerente de tecnología debe ser un ingeniero de sistemas o de otra ingeniería que tenga un conocimiento y experiencia amplia en call o contact center, que entienda los requerimientos de este tipo de empresas y que sea una persona activa y visionaria, que se encuentre a la

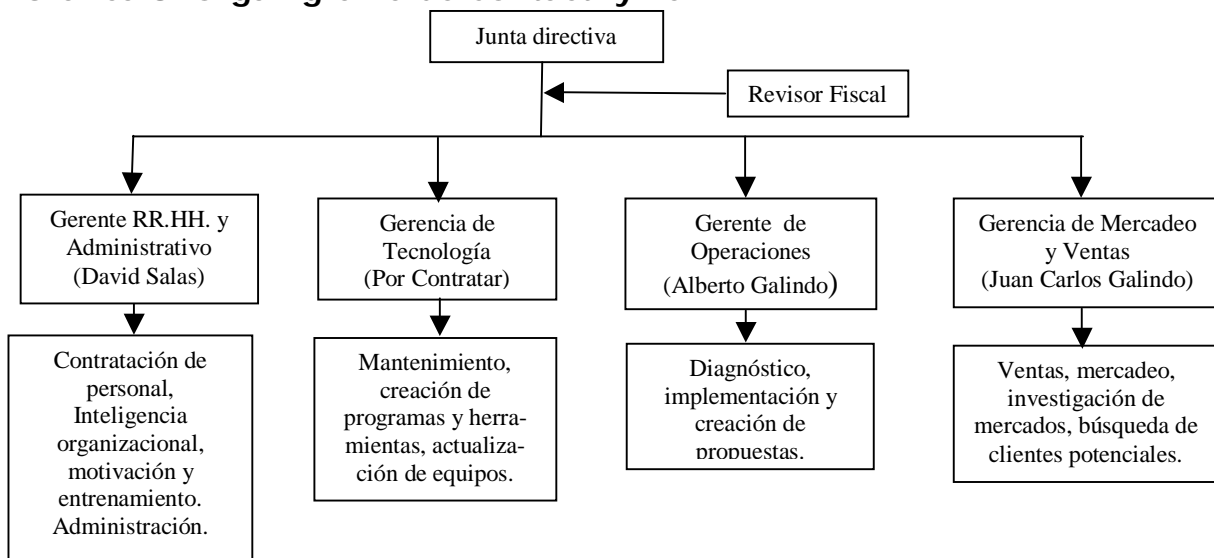
vanguardia en temas informáticos y que sus principios y valores sean semejantes a los de ContactPyme.

10.2. Estructura de la gerencia y estilo

Los tres dueños de la empresa (Alberto Galindo, Juan Carlos Galindo y David Salas) participarán de todas las decisiones de la empresa. Pero el presidente es la persona que tomará las decisiones finales, dando el visto bueno, al ser él la persona con mayor experiencia laboral y conocimiento del sector. Las decisiones estratégicas se tomarán en la junta directiva, que consiste de los dueños y el Gerente de tecnología. Las decisiones de cada área son responsabilidad del gerente del área y ellos tienen total autonomía de decisión.

La empresa manejará una estructura funcional, ya que según Jones⁶³ proporciona una mayor oportunidad de aprender el uno del otro y convertirse en más especializado y productivo.

Gráfica 8. Organigrama de ContactPyme



La empresa maneja la inteligencia organizacional y por lo tanto se quiere crear una atmósfera de apoyo a la creatividad, al pensamiento y al mejoramiento. No es permitido reprender las ideas o sugerencias, todas deben ser tenidas en cuenta antes de ser desechadas, se crearán espacios en donde todos los empleados puedan compartir conocimientos y aportar sugerencias.

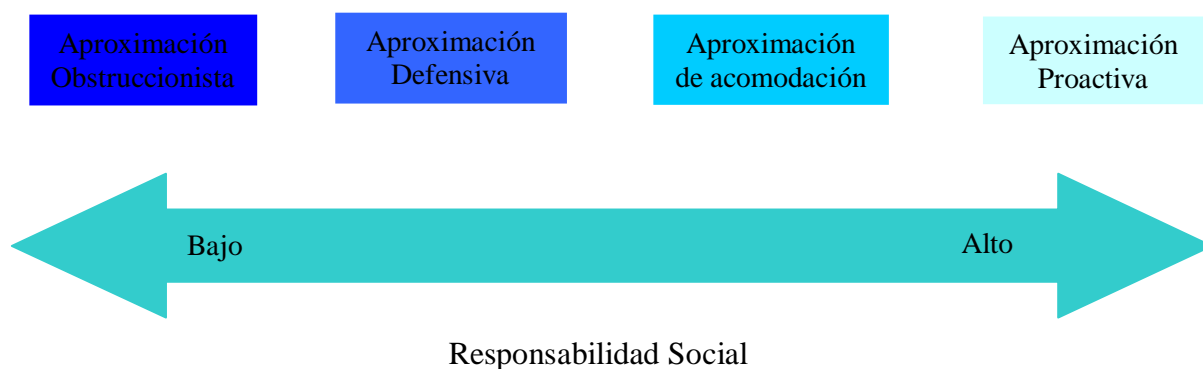
⁶³ JONES, Gareth R. Organizational theory, design, and change. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 145.

11. RESPONSABILIDAD SOCIAL

ContactPyme es una empresa colombiana que cree en Colombia, y por lo tanto busca contribuir al crecimiento no sólo económico sino social del país. ContactPyme también quiere contribuir a las comunidades en riesgo que necesiten apoyo para crecer.

ContactPyme ha adoptado una aproximación proactiva en relación con la responsabilidad social, "Una aproximación proactiva acoge la necesidad de comportarse de formas socialmente responsables, salir a conocer acerca de las necesidades de diferentes grupos de interés, y esta dispuesta a utilizar recursos organizacionales para promover los intereses no solo de los accionistas, sino de los otros grupos de interés también".⁶⁴ (Ver Gráfica 8) Esta aproximación la planea cumplir mediante distintas medidas que nos permitan ser considerados como una empresa socialmente responsable, entre ellos: Tener una filosofía y unos valores corporativos que nos conviertan en una empresa socialmente responsable, y un plan de impacto social dirigido a crear impacto en la comunidad por medio de la educación.

Gráfica 9. Aproximación a la responsabilidad social.



Fuente: Jones, Op. cit., p. 167.

11.1. Filosofía corporativa

ContactPyme, en su búsqueda de tener una organización sana y socialmente responsable, tiene la siguiente filosofía:

- Obedecer las leyes de la República de Colombia y de la ciudad de Bogotá, así como todas las normativas que expidan los ministerios de trabajo y de la seguridad social. Declarar la guerra rotunda a la cultura del camino fácil y de

⁶⁴ JONES, Op. cit., p. 197.

la viveza. Todas las relaciones de ContactPyme se deben regir por la honestidad.

- Dar un trato justo a los trabajadores, proveedores y clientes de ContactPyme, de la misma forma se creará un espacio en el cual se puedan escuchar las sugerencias e inquietudes de los anteriores.
- Impulsar y apoyar la educación de nuestros empleados. No se obligara al empleado a elegir entre su educación y su trabajo. Se buscará por el contrario crear formas en que pueda cumplir las distintas tareas satisfactoriamente.
- Crear una atmósfera organizacional que permita el continuo aprendizaje y la satisfacción de nuestros trabajadores, así como la creación de políticas justas de promoción y salarios. No se permitirán roscas ni amiguismos.
- Ser responsables con la visión y misión de la empresa y por lo tanto no realizar acciones que contraríen estas guías.

11.2. Valores Corporativos

- Educación
- Honestidad
- Responsabilidad
- Servicio

11.3. Proyectos de responsabilidad social

ContactPyme siendo una empresa socialmente responsable, desarrollará un programa cuyo principio y énfasis es la educación. Este es uno de los valores más importantes de ContactPyme, y creemos que la única forma de construir un país justo, equitativo y con progreso es por medio de esta. También creemos que ser responsables con la sociedad, es necesario no regalar cosas, porque esto no crea una cultura de desarrollo sino una cultura de dependencia. Es mucho mejor “enseñar a pescar, que regalar el pescado”.

Al iniciar operaciones la empresa no posee el capital necesario para poder crear programas a gran escala, pero esto no debe ser un impedimento para trabajar por la comunidad. ContactPyme realizará al menos una vez al mes conferencias y talleres gratuitos para microempresas de sectores en riesgo. De esta forma se buscará que estas microempresas sean más competitivas, ContactPyme donará el material y el tiempo de sus empleados. Otra política que implementará es el apoyo a estudiantes universitarios, otorgando horarios flexibles a los estudiantes que trabajen en la empresa, de tal forma que no interfieran con sus clases.

En el mediano plazo, ContactPyme creará un programa de becas universitarias para estudiantes talentosos y de bajos recursos. Este programa buscará fomentar la educación y no obliga a los estudiantes a trabajar con la empresa, y de esta forma se dediquen únicamente al estudio.

12. DESARROLLO Y METAS

12.1. Metas a largo plazo

ContactPyme tiene como meta lograr un crecimiento constante en los primeros 5 años, y obtener un posicionamiento en el servicio de contact center en Bogotá del 25% en el mercado de las pymes, para este momento la empresa planea contar con más de 100 asesores y tener la certificación ISO 9001 de la calidad. Dentro de 10 años la empresa contará con más del 50% de participación en el mercado de las pymes y el 10% en el mercado en general de contact centers a nivel nacional, la empresa contará con un edificio propio que sirva de sede de la empresa y albergará a 1000 estaciones de trabajo, también contará con la certificación para la norma COPC-2000 PSIC Básica. La empresa obtendrá el 15% de sus ingresos de empresas por fuera de Colombia, creará su propio software para la atención de clientes y lo comercializará. Finalmente estarán estudiando en la universidad 15 jóvenes becados por la empresa.

12.2. Estrategia para conseguir las metas

La empresa fiel a su filosofía de “la educación es lo primero” trabajará con todos los empleados en procesos de reingeniería y aprendizaje organizacional, siempre se obtendrá una enseñanza positiva de todos los acontecimientos, aún de la pérdida de un cliente o un error en un proceso.

ContactPyme seguirá con una estrategia de penetración en el mercado de las pymes, realizando continuas investigaciones sobre necesidades de las pymes y analizando profundamente los resultados de los clientes atendidos. Se realizarán alianzas con empresas y organizaciones de investigación en diferentes tópicos y se hará parte de la asociación colombiana de Call Centers, y los gerentes irán a conferencias y congresos relacionados con su área. De esta forma nos convertiremos en expertos en el sector pyme y se podrán crear programas y estrategias dirigidas a los diferentes sectores. Esta estrategia se financiará mediante un porcentaje de reinversión de utilidades.

Para lograr un crecimiento en ventas, y por ende en participación, la otra parte de las utilidades debe ser reinvertida en nuevas estaciones de trabajo y se debe comenzar el proceso de certificación ISO 9001, y más tarde el de la norma COPC-2000 PSIC. Estos últimos procesos serán responsabilidad, en particular, del área de Recursos Humanos, pero como toda certificación deben trabajar todas las áreas, para lograr un resultado satisfactorio.

Los recursos probablemente serán pocos en los primeros años de operaciones, es por esto que los empleados gerenciales, como los dueños de la empresa, deben tener la misma visión de largo plazo. Porque en estos años no se repartirán utilidades, ya que estas se reinvertirán en la empresa.

12.3. Riesgos

El mayor riesgo es la entrada de competencia al sector pyme en el corto plazo, la idea de negocio nace de una oportunidad por la falta de empresas que atienden al sector de las pymes,⁶⁵ pero esto puede cambiar en cualquier momento. Si algunas de las empresas actuales se enfocan en este sector se generaría una competencia fuerte, ya que en un principio ContactPyme no tendrá portafolio de clientes, mientras que los otros si y puede que no podamos siquiera entrar en el mercado.

Para evitar lo anterior se necesita rapidez, hoy en día gracias a los desarrollos tecnológicos "Los grandes ya no les ganarán a los pequeños. Los rápidos les ganarán a los lentos."⁶⁶ Por lo tanto el tiempo es un factor fundamental, no se puede esperar a que las empresas actuales cambien su enfoque, o que aparezca nueva competencia, es necesario entrar al mercado con un servicio de calidad que nos permita obtener una posición estratégica y desde ahí poder defendernos más fácilmente.

⁶⁵ CEPEDA, Op. cit., p. 60.

⁶⁶ Tecnología, lo que viene. En: Revista Dinero, N°249. Bogotá: 17 de marzo del 2007. p. 81

13. ANÁLISIS Y REPORTES FINANCIEROS

Tabla 5. P&G año 2008

2008	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Número de proyectos	0	0	2	2	3
INGRESOS	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 7.500.000
GERENCIA					
Tecnología	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Operaciones	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Mercadeo y Ventas	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
ASESOR					
Revisor Fiscal	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
OPERATIVA					
Operadoras	\$ 0	\$ 0	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000
TOTAL SALARIOS	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 8.900.000	\$ 8.900.000	\$ 10.100.000
Arriendo	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
Servicios públicos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Mantenimiento	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Depreciaciones	\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348
Útiles y papelería	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Arriendo de equipos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 700.000
Compra de equipos	\$ 0	\$ 0	\$ 3.476.000	\$ 0	\$ 1.738.000
Costo de publicidad	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Costo de tecnología	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
GASTOS TOTALES	\$ 9.788.348	\$ 9.788.348	\$ 15.864.348	\$ 12.388.348	\$ 15.426.348
INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS	\$ (9.788.348)	\$ (9.788.348)	\$ (10.864.348)	\$ (7.388.348)	\$ (7.926.348)
reserva legal 10%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
provisión 35%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD	\$ (9.788.348)	\$ (9.788.348)	\$ (10.864.348)	\$ (7.388.348)	\$ (7.926.348)

Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3	4	5	5	6	6	7
\$ 7.500.000	\$ 10.000.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 17.500.000
\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
\$ 3.600.000	\$ 4.800.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000	\$ 7.200.000	\$ 8.400.000
\$ 10.100.000	\$ 11.300.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 13.700.000	\$ 13.700.000	\$ 14.900.000
\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348	\$ 178.348
\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
\$ 700.000	\$ 800.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.100.000
\$ 0	\$ 1.738.000	\$ 1.738.000	\$ 0	\$ 1.738.000	\$ 0	\$ 1.738.000
\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
\$ 13.688.348	\$ 16.726.348	\$ 18.026.348	\$ 16.288.348	\$ 19.326.348	\$ 17.588.348	\$ 20.626.348
\$ (6.188.348)	\$ (6.726.348)	\$ (5.526.348)	\$ (3.788.348)	\$ (4.326.348)	\$ (2.588.348)	\$ (3.126.348)
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ (6.188.348)	\$ (6.726.348)	\$ (5.526.348)	\$ (3.788.348)	\$ (4.326.348)	\$ (2.588.348)	\$ (3.126.348)

Tabla 6. P&G Para 10 años

	2008	2009	2010	2011
Número de proyectos	43	65	94	131
INGRESOS	\$ 107.500.000	\$ 161.250.000	\$ 233.812.500	\$ 327.337.500
GERENCIA				
Tecnología	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400	\$ 26.996.736
Operaciones	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400	\$ 26.996.736
Mercadeo y Ventas	\$ 18.000.000	\$ 18.720.000	\$ 19.468.800	\$ 20.247.552
ASESOR				
Revisor Fiscal	\$ 12.000.000	\$ 12.480.000	\$ 12.979.200	\$ 13.498.368
OPERATIVA				
Operadoras	\$ 51.600.000	\$ 77.400.000	\$ 112.230.000	\$ 157.122.000
TOTAL SALARIOS	\$ 129.600.000	\$ 158.520.000	\$ 196.594.800	\$ 244.861.392
Arriendo	\$ 9.000.000	\$ 9.360.000	\$ 9.734.400	\$ 10.123.776
Servicios públicos	\$ 3.600.000	\$ 3.744.000	\$ 3.893.760	\$ 4.049.510
Mantenimiento	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918
Depreciaciones	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170
Útiles y papelería	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918
Arriendo de equipos	\$ 4.700.000	\$ 6.850.000	\$ 9.752.500	\$ 13.493.500
Compra de equipos	\$ 12.166.000	\$ 37.367.000	\$ 50.445.450	\$ 65.018.580
Costo de publicidad	\$ 720.000	\$ 756.000	\$ 793.800	\$ 833.490
Costo de tecnología	\$ 18.000.000	\$ 18.720.000	\$ 19.468.800	\$ 20.247.552
GASTOS TOTALES	\$ 181.126.170	\$ 238.705.170	\$ 294.121.600	\$ 362.117.807
INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS	\$ (73.626.170)	\$ (77.455.170)	\$ (60.309.100)	\$ (34.780.307)
reserva legal 10%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
provisión 35%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD	\$ (73.626.170)	\$ (77.455.170)	\$ (60.309.100)	\$ (34.780.307)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	177	230	299	373	411	493
	\$ 441.905.625	\$ 574.477.313	\$ 746.820.506	\$ 933.525.633	\$ 1.026.878.196	\$ 1.232.253.835
	\$ 28.076.605	\$ 29.199.670	\$ 30.367.656	\$ 31.582.363	\$ 32.845.657	\$ 34.159.483
	\$ 28.076.605	\$ 29.199.670	\$ 30.367.656	\$ 31.582.363	\$ 32.845.657	\$ 34.159.483
	\$ 21.057.454	\$ 21.899.752	\$ 22.775.742	\$ 23.686.772	\$ 24.634.243	\$ 25.619.613
	\$ 14.038.303	\$ 14.599.835	\$ 15.183.828	\$ 15.791.181	\$ 16.422.829	\$ 17.079.742
	\$ 212.114.700	\$ 275.749.110	\$ 358.473.843	\$ 448.092.304	\$ 492.901.534	\$ 591.481.841
	\$ 303.363.668	\$ 370.648.036	\$ 457.168.726	\$ 550.734.983	\$ 599.649.920	\$ 702.500.162
	\$ 10.528.727	\$ 10.949.876	\$ 11.387.871	\$ 11.843.386	\$ 12.317.121	\$ 12.809.806
	\$ 4.211.491	\$ 4.379.950	\$ 4.555.148	\$ 4.737.354	\$ 4.926.849	\$ 5.123.923
	\$ 701.915	\$ 729.992	\$ 759.191	\$ 789.559	\$ 821.141	\$ 853.987
	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170
	\$ 701.915	\$ 729.992	\$ 759.191	\$ 789.559	\$ 821.141	\$ 853.987
	\$ 18.076.225	\$ 23.379.093	\$ 30.272.820	\$ 37.741.025	\$ 41.475.128	\$ 49.690.153
	\$ 79.647.761	\$ 92.163.837	\$ 119.812.988	\$ 129.797.404	\$ 64.898.702	\$ 142.777.144
	\$ 875.165	\$ 918.923	\$ 964.869	\$ 1.013.112	\$ 1.063.768	\$ 1.116.956
	\$ 21.057.454	\$ 21.899.752	\$ 22.775.742	\$ 23.686.772	\$ 24.634.243	\$ 25.619.613
	\$ 441.304.490	\$ 527.939.621	\$ 650.596.719	\$ 763.273.325	\$ 752.748.184	\$ 943.485.902
	\$ 601.135	\$ 46.537.691	\$ 96.223.788	\$ 170.252.308	\$ 274.130.012	\$ 288.767.933
	\$ 60.114	\$ 4.653.769	\$ 9.622.379	\$ 17.025.231	\$ 27.413.001	\$ 28.876.793
	\$ 210.397	\$ 16.288.192	\$ 33.678.326	\$ 59.588.308	\$ 95.945.504	\$ 101.068.777
	\$ 330.624	\$ 25.595.730	\$ 52.923.083	\$ 93.638.769	\$ 150.771.507	\$ 158.822.363

Como se observa en las tablas 4 y 5 la empresa empieza a obtener utilidades en el quinto año y se mantiene en un crecimiento constante por los siguientes 5, se observa que el mayor costo de la empresa es el salarial y en especial el costo de las operadoras, que en ocasiones es de cerca del 40% de los costos totales.

Tabla 7. Proyección de flujo de caja

FLUJO DE CAJA LIBRE	2008	2009	2010	2011
Utilidad del ejercicio	\$ (73.626.170)	\$ (77.455.170)	\$ (60.309.100)	\$ (34.780.307)
(+) Reserva Legal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Reserva Estatutaria	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Neta	\$ (73.626.170)	\$ (77.455.170)	\$ (60.309.100)	\$ (34.780.307)
(+) Egresos No efectivos	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170
(+/-) Variaciones en CT				
(-) Aumento en Act. Corrient.				
(+) Aumento en Pasivos C.				
(+/-) Variaciones en Kapex				
(-) Compra de Activos fijos	\$ 23.182.000			
Flujo de Caja Libre	\$ (94.668.000)	\$ (75.315.000)	\$ (58.168.930)	\$ (32.640.137)

2012	2013	2014	2015	2016	2017
\$ 330.624	\$ 25.595.730	\$ 52.923.083	\$ 93.638.769	\$ 150.771.507	\$ 158.822.363
\$ 60.114	\$ 4.653.769	\$ 9.622.379	\$ 17.025.231	\$ 27.413.001	\$ 28.876.793
\$ 210.397	\$ 16.288.192	\$ 33.678.326	\$ 59.588.308	\$ 95.945.504	\$ 101.068.777
\$ 601.135	\$ 46.537.691	\$ 96.223.788	\$ 170.252.308	\$ 274.130.012	\$ 288.767.933
\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170	\$ 2.140.170
	\$ 115.000.000				
\$ 2.741.305	\$ (66.322.139)	\$ 98.363.958	\$ 172.392.478	\$ 276.270.182	\$ 290.908.103

En el flujo de caja se observan las posibilidades verdaderas del negocio, en este caso se tienen pérdidas los primeros 4 años, pero finalmente hay ganancias desde el año 2012. Se puede observar que en el año 2013 hay un aumento en la compra de activos, esto se debe a la compra del software para el contact center, ya que este tiene un tiempo de vida muy corto, sólo cinco años y no se había comprado al iniciar la empresa, hasta tener una base de clientes fuertes.

Con el flujo de caja se puede obtener el VPN del proyecto y la Tasa Interna de Retorno (TIR), en este caso la TIR es del 16,60%, para obtener el VPN se debe descontar a la tasa apropiada, se utilizará el WACC.

Se utiliza la fórmula: $WACC = K_{deuda} \left(\frac{D}{D+E} \right) (1-\tau) + K_{equity} \left(\frac{E}{E+D} \right)$

Tabla 8. Beta del sector de servicios de telecomunicaciones

Beta promedio	Radio D/E	Unlevered Beta	Cash/Firm value
1,43	32,64%	1,11	3,55%

Fuente: Domodoran

Se encuentra el beta apalancado mediante: $\beta_\ell = \beta_U \left[1 + \left(\frac{D}{E} \right) (1-\tau) \right]$

$\beta_\ell = 1,11 [1 + 0,3264(1 - 0,35)] = 1,3455$ Con $t=35\%$ (impuesto de renta)

Se toman: r_f : 4,76% bonos del tesoro americano

r_m : 12,05% rendimiento del S&P500

r_p : 1,8% (riesgo país)

$$K_{equity} = r_f + (r_m - r_f)\beta_\ell + r_p = 0,0476 + (0,1205 - 0,0476) * 1,3455 + 0,018 = 0,1637$$

K_d : DTF+5% (aproximación): 7,36%+5%= 12,36%

$$\frac{D}{D+E} = \left(\frac{D/E}{1+D/E} \right) = \left(\frac{0,3264}{1+0,3264} \right) = 0,2461$$

$$\frac{E}{D+E} = 1 - \frac{D}{D+E} = 1 - 0,2461 = 0,7539$$

Por lo tanto: $WACC = 0,1236 * 0,2461 * (1 - 0,35) + 0,1637 * 0,7539 = 0,1432$

$WACC = 14,32\%$

Se obtiene un VPN= \$75'342'015 que por ser superior a cero, implica que el proyecto es rentable.

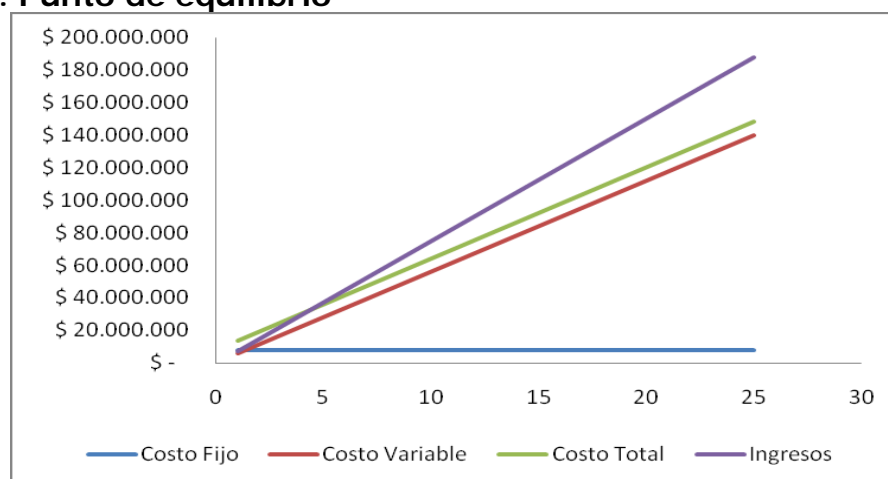
Tabla 9. Balance 2008

BALANCE			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja - Bancos	\$ 72.832.000	Cuentas por pagar	\$ 100.000.000
Inversiones temporales	\$ 0	Obligaciones financieras corto plazo	\$ 25.000.000
Cuentas por Cobrar	\$ 0	Ingresos recibidos por anticipado	\$ 0
Inventarios	\$ 0	Impuestos por pagar	\$ 0
Total Activos Corrientes	\$ 72.832.000	Total Pasivos Corrientes	\$ 125.000.000
ACTIVOS FIJOS		PASIVOS NO CORRIENTES	
Equipos de oficina	\$ 15.032.000	Crédito largo plazo	\$ 0
Software	\$ 115.000.000	Credito en moneda extranjera	\$ 0
Materiales	\$ 650.000	Total Pasivos no corrientes	\$ 0
Depreciación Acumulada	\$ (2.140.170)	PATRIMONIO	
Total Activos Fijos	\$ 128.541.830	Capital Social	\$ 150.000.000
Otros activos	\$ 0	Utilidades del periodo	-\$ 73.626.170
		Utilidades retenidas	\$ 0
		Revalorización del patrimonio	\$ 0
		Superavit por valorizaciones	\$ 0
		Reserva legal	\$ 0
		Total Patrimonio	\$ 76.373.830
TOTAL ACTIVOS	\$ 201.373.830	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 201.373.830

Punto de equilibrio

Se realiza el análisis de punto de equilibrio para establecer cuanto es el mínimo de servicios que se deben realizar para no tener pérdidas. Se realizó el análisis para los costos fijos, costos variables e ingresos mensuales. El resultado se observa en la Gráfica 10.

Gráfica 10. Punto de equilibrio



Fuente: Autor

Se obtiene que el punto de equilibrio son 5 proyectos al mes, desde ese punto un aumento en los proyectos es beneficioso, ya que produce más ingresos que costos.

Usos y fuentes

Los costos de inicio del proyecto son del orden de \$133 millones. La empresa prefiere que los costos los asuma un solo accionista. Todos los fondos serán para el comienzo de la empresa (ver Tabla 8), para la publicidad y otros costos invertirán los accionistas.

Tabla 10. Costos Iniciales

COSTOS INICIALES				
Tipo	Item	Precio Unitario	Cantidad	Total
Equipo	Escritorios	\$ 500.000	9	\$ 4.500.000
	Archivadores	\$ 215.000	5	\$ 1.075.000
	Sillas con ruedas y giratorias	\$ 154.000	9	\$ 1.386.000
	Línea telefónica	\$ 74.000	4	\$ 296.000
	Fax, impresora, fotocopidora y escaner	\$ 450.000	1	\$ 450.000
	Extintores	\$ 50.000	4	\$ 200.000
	Señalización	\$ 5.000	25	\$ 125.000
	Adecuación	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
	Servidor	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000
	Materiales	Suministros	\$ 500.000	1
Tarjetas		\$ 50.000	1	\$ 50.000
brochures		\$ 100.000	1	\$ 100.000
Asesorías	Programador web	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Software	Call Center	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000
	Contabilidad	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
	Nomina	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
TOTAL				\$ 23.182.000

COSTOS INICIALES				
Tipo	Item	Precio Unitario	Cantidad	Total
Software	Call Center	\$ 115.000.000	1	\$ 115.000.000
TOTAL				\$ 115.000.000

Escenarios

Se realizarón tres escenarios con respecto a la tarifa del servicio, el neutro, optimista y pesimista cuyos supuestos se verán más adelante. Se obtuvieron los siguientes resultados

Tabla 11. Escenarios

Escenario	VPN	TIR
Neutral	\$ 29.990.749	16,60%
Optimista	\$ 947.193.609	95,84%
Pesimista	\$ -887.212.111	0,00%

Se observa que en dos escenarios se obtiene un VPN positivo, por lo tanto se debe invertir en el proyecto, pero en el pesimista se obtiene un vpn negativo, por lo tanto el proyecto debe tenerse en cuenta con algunas consideraciones de crecimiento en ventas.

Supuestos

Se toma una inflación constante del 4% anual, que es lo mismo que aumenta el costo de la tecnología, también se asume un aumento en publicidad anual del 5%.

Se toma una depreciación de la forma de línea recta, con distintos valores de salvamento y vida útil, por ejemplo un escritorio tiene vida útil de 20 años y 20% de valor de salvamento, pero el software de contact center tiene 5 años de vida útil y ningún valor de salvamento.

Se toman como medida de venta, los proyectos realizados por mes, estos no son excluyentes entre si y la tarifa del servicio se da por costo mensual de tal forma que sea consistente.

El personal de toda índole no varía, únicamente lo hace el número de operadoras. Este valor cambia dependiendo del número de proyectos, se manejan 2 operadoras por proyecto. Por lo tanto si un año se tiene una cifra de proyectos de 120, quiere decir que en promedio se tuvieron 10 proyectos por mes y que requirieron de 20 operadoras.

Tabla 12. Supuestos de crecimiento en ventas

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0,5	0,45	0,4	0,35	0,3	0,3	0,25	0,25	0,2	0,2

Para los escenarios se utilizó el precio del servicio de la siguiente forma:

Tabla 13. Supuestos de valor promedio de proyecto.

Neutro	Optimista	Pesimista
\$ 2.500.000	\$ 3.500.000	\$ 1.500.000

BIBLIOGRAFÍA

ABRAMS, Rhonda M. The successful business plan: Secrets & strategies. 4 ed. Palo Alto, CA: The planning shop, 2003. Xxxvi, 417 p.

ALFORD ARANGO, Juan Guillermo. La importancia de los factores claves de éxito para la implementación de CRM en el entorno colombiano. Bogotá, 2005, 69 p. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

Asociación Colombiana de Call Centers. www.acdecc.com

BELTRÁN, Alejandro; TORRES, Elsa; CAMARGO, Rafael y BELLO PÉREZ, Carlos. Pymes: un reto a la competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, 2004. 180 p.

Benchmark. BPR Asociados.

BILANCIO, Guillermo. Marketing: el valor de provocar. Buenos Aires; Bogotá: Prentice Hall: Pearson Educación, 2001. Xviii, 160 p.

CALA HEDERICH, Álvaro. Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. En: Civilizar. Diciembre 2005. Bogotá. Universidad Sergio Arboleda.

CEPEDA MANTILLA, Martha Lucia. Sector del call center en Colombia: ¿Preparado para competir en el mercado global? Bogotá, 2005, 92 p. Tesis (Magíster en Administración). Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Departamento de administración.

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix. Fidelización: un paso más allá de la retención. Madrid; Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 2003. Xviii, 278 p.

DANIES LACOUTURE, Rodolfo. Las mypymes en Colombia años 2002-2004. Bogotá: Superintendencia de sociedades, grupo de estadística, 2005. 27 p.

DAZA SIERRA, Saulo David. Guía para la apropiación de tecnologías de información y comunicaciones (TIC'S) en Pymes. Bogotá, 2007, 80 p. Tesis (Ingeniero de Sistemas y Computación). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación.

DNP Departamento Nacional de Planeación. Disponible en Internet: www.dnp.gov.co
Consultado en Febrero 12 del 2007

DNP Departamento Nacional de Planeación, Indicadores Líderes de la actividad económica. Disponible en: www.dnp.gov.co Consultado en Marzo 26 de 2007.

DUSSAN B., María Clemencia. Factibilidad de un Call Center para Pymes en Colombia. Bogotá, 2001, 81 p. Tesis (Administradora de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Administración. Departamento de Administración.

DYCHÉ, Jill. The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Boston, Massachusetts; Toronto: Addison Wesley, 2002. Xxiv, 307 p.

FALCONI CAMPOS, Vicente. Gestión de la rutina del trabajo del cotidiano. 8ª ed. Nova Lima, Brasil : INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004. 266 p.

GARCÍA HURTADO, Pablo Andrés. Análisis de capacidad de call center de una entidad financiera. Bogotá, 2004, 110 p. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

GARZÓN NARANJO, Ruth Isabel; RUBIO BEDOYA, Jorge; RODRIGUEZ OLIVOS, Andrés y PUENTES TRUJILLO, Constanza del Pilar. Guía para constituir y formalizar una empresa. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá: Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2006. 148 p.

GIRALDO GARCÍA, Marcela. Simulación y asignación de recursos para el Call Center en una Entidad Financiera. Bogotá, 2005, 43 p. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

GIRALDO TORRES, Andrés Eduardo. De cara al TLC: perfil de TI en las Pymes de Colombia. Bogotá, 2005, 45 p. Tesis (Ingeniero de Sistemas y Computación). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación.

GUEVARA TORRES, Andrea. El impacto del Customer Relationship Management (CRM) en la gestión administrativa de empresas colombianas. Bogotá, 2003, 194 p. Tesis (Administrador de Empresas). Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Departamento de Administración.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES. Documentación: Citas y notas de pie de página. Bogotá: ICONTEC, 1995. 7 p. (NTC 1487)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES. Documentación: Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2002. 34 p. (NTC 1486)

JONES, Gareth R. *Organizational theory, design, and change*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007. Xxi, 527 p.

Ley de protección de datos, clave para garantizar el desempeño del negocio. En: *Diario Portafolio*, Bogotá: 8 de Febrero del 2007

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research: an applied orientation*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2004. Xxix, 782 p.

Negocio de contacto. En: *Revista Dinero*, Bogotá: 26 de mayo del 2006.

NOVOA DE ORO, María Andrea. *Asignación optima de agentes en un call center*. Santafé de Bogotá, 2001, 105 p. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

RODRÍGUEZ, Astrid Genoveva. *La realidad de la Pyme colombiana: desafío para el desarrollo*. Bogotá: Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia, 2003. Xix, 186 p.

ROSAS MARTÍNEZ, Juan Carlos. *Optimización del call center de credibanco Visa-Colombia*. Bogotá, 2004, 141 p. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

Soluciones reales en "Customer Relationship Management": Administrando las interacciones con los clientes desde la estrategia hasta la operación. *SINTEC*. p. 3-4.

Tecnología, lo que viene. En: *Revista Dinero*, Bogotá: 17 de marzo del 2007.

TIMM, Paul R. and JONES, Christopher G. *Technology and customer service: profitable relationship building*. 1st ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2005. Vii, 200 p.

VIERTEL ARANGO, Rainer. *Modelo de implementación de tecnologías de información en pymes*. Bogotá, 2003, 53 p. Tesis (Ingeniero Industrial). Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial.

ANEXO A Formato de entrevista a gerentes

Encuesta de Investigación: Proyecto Final

La siguiente es una encuesta que pretende indagar sobre las principales necesidades en las organizaciones colombianas, por favor conteste según su criterio.

1. A continuación marque con una **X** las áreas que Usted considera que necesitan ser **mejoradas** o **implementadas** con prioridad en la empresa en la que trabaja (recomendación: Lea todas las opciones antes de responder):

- Comunicación con clientes (Call o Contact Center)
 Mercadeo (Publicidad, investigación de mercados)
 Área Financiera (Cartera, inversiones, recaudos)
 Recursos Humanos (Compromiso, Capacitación, Motivación)
 Compras (relaciones con proveedores, búsqueda de calidad)
 Estrategia (Proyección de la empresa, análisis periódico de objetivos)
 Logística (Distribución, manejo de puntos de venta, mensajería)
 Soporte tecnológico (Agenda virtual, Página Web, programas de comunicación interna y externa)
 Cuidado Ambiental (Prevención de residuos sólidos y líquidos, cuidado del entorno)
 Calidad (implementación de Sistemas de Gestión de Calidad)
 Ventas (fuerza de ventas, métodos de comercialización)
 Otra(s), Cuál (es): _____
 Ninguna

- 2.Cuál de las áreas marcadas anteriormente requiere de mayor prioridad y atención:

_____, ¿Por qué?: _____
 _____.

3. Si fuera su decisión tercerizaría esta área, con el fin de disminuir la complejidad que se lleva diariamente en la empresa en la que trabaja (**outsourcing**):

Sí No Otra, cuál:

4. De las áreas mencionadas, ¿cuál o cuáles son la que usted considera más importante para su organización? (nombrar máximo 3):

ANEXO B Empresas que fueron analizadas con Benchmark

1. Atento S.A.
2. Contact Center Américas
3. Datatiempo
4. Multienlace
5. Sitel
6. TAS
7. Teledatos

ANEXO C Formato de encuestas para pymes

OBJETIVOS DE LA TESIS

La tesis es un plan de negocios para la creación de un contact center que se enfoque en el mercado de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El plan surge de una oportunidad estratégica en este sector, ya que hay pocos competidores y un crecimiento en ventas del sector de cerca del 40% anual en los últimos cinco años. Por lo tanto los objetivos de la tesis son:

- Conocer la factibilidad financiera del plan de negocios.
- Establecer las decisiones a tomar para el desarrollo de la empresa (mercado objetivo, tarifas, compra de máquinas, operaciones, etc.)

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

- Conocer las necesidades específicas de las empresas en relación con el contact center
- Conocer la disposición hacia el servicio y cuanto están dispuestas a pagar por este.
- Conocer las percepciones sobre call y contact centers

RELACION DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION Y LAS PREGUNTAS

Las preguntas de la 1 a la 4 buscan identificar a las empresas por industria a la que pertenece, la 2 por volumen de ventas, la 3 por número de empleados, la 4 por su situación con respecto al call center y la 5 por manejo de CRM.

La pregunta 6 es para conocer las necesidades específicas de la empresa con relación al call center. Las preguntas 7 y 8 buscan conocer las percepciones de los gerentes con relación a los call centers en ventajas y desventajas

La 9 es para conocer la disposición a terciarizar el servicio y la 10 es para conocer la cantidad de dinero que estaría dispuesto a pagar por el servicio.

Formato de encuesta para pymes

La siguiente es una encuesta para conocer las necesidades de las pymes con respecto a la utilización de call y contact centers.

1. ¿A que sector de la economía pertenece su empresa?

a. Servicios	e. Transporte
b. Industrial	f. Comercio
c. Comunicaciones	g. Financiero
d. Agropecuario	

2. ¿Cuánto vendió su empresa el año pasado?

a. Menos de \$ 10'000 millones	c. Entre \$25'000 y \$50'000 millones	
b. Entre \$10'000 y \$25'000 millones		

- d. Entre \$50'000 y \$100'000 millones
- e. Entre \$100'000 y \$200'000 millones
- f. Más de \$200 000 millones
3. ¿En estos momentos cuantos empleados tiene la empresa?
- a. Menos de 11
- b. Entre 11 y 50
- c. Entre 51 y 200
- d. Más de 200
4. En estos momentos su empresa:
- a. Tiene su propio call center
- b. Terciariza el call center
- c. No maneja call center
5. ¿Su empresa maneja herramientas de CRM?: SI NO
6. ¿Qué servicios considera que son los más importantes para un call center?
- a. Cobranzas
- b. Help Desk
- c. Servicio al cliente
- d. Recepción de pedidos
- e. Verificación de entregas
- f. Consulta automática de datos
- g. Envío de fax
- h. Envío de correspondencia
- i. Campañas de mercadeo
- j. Otras: _____
7. ¿Cuáles considera que son las ventajas de contar con un contact center?
- a. Fidelización del cliente
- b. Reducción de costos
- c. Utilización de mejor tecnología
- d. Mejoramiento del servicio
- e. Crecimiento en canales
- f. Acceso a recurso humano especializado
- g. Reducción de inversiones diferentes al corazón del negocio
- h. Otra: _____
8. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no contrataría el servicio?
- a. Pérdida de confidencialidad
- b. Falta de control
- c. Dependencia del proveedor
- d. Costos
- e. Falta de compromiso del proveedor
- f. Desconocimiento de bondades del servicio
- g. Otro: _____
9. ¿Qué tan dispuesto está a terciarizar el servicio de call center?
- a. Bastante
- b. Algo
- c. Poco
- d. Nada
10. ¿Cuánto está dispuesto a invertir mensualmente en el servicio de call center?
- a. Menos de \$1'000'000
- b. Entre \$1'000'000 y \$2'500'000
- c. Entre \$2'500'000 y \$5'000'000
- d. Más de \$5'000'000

RESULTADOS:

EMPRESAS	1							2						3				4			5	
	a	b	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	a	b	c	SI	NO
Constructora Bolivar		1										1				1		1			1	
Derilac						1				1						1				1		1
Empresa Colombiana de cables		1							1						1		1				1	
Enco express					1			1							1			1				1
Flores Bachue				1						1							1	1				1
Flores de las Indias				1				1								1		1			1	
Hamburguesa primos	1							1							1					1		1
Herbalife						1		1									1		1		1	
Hitech	1											1				1				1	1	
Infractor Colombia		1								1					1					1	1	
la moda alemana		1						1						1						1		1
Mandelaco						1					1				1				1		1	
Omnilife						1				1							1		1		1	
proandes				1						1						1		1				1
Productos Simonetta	1							1								1				1	1	
Sadeico		1								1					1				1		1	
Seguros Beta	1												1		1		1			1		
Sita			1								1				1			1				1
Taxis verdes					1						1						1	1				1
Tercer mundo		1						1							1					1	1	
Tienda del café	1										1				1					1	1	
Trebol software			1							1						1				1	1	
Ufinet			1							1					1				1		1	
TOTAL	5	6	3	3	2	4	0	7	5	5	3	2	1	1	8	10	4	8	6	9	16	7
PORCENTAJE	22%	26%	13%	13%	9%	17%	0%	30%	22%	22%	13%	9%	4%	4%	35%	43%	17%	35%	26%	39%	70%	30%

6										7								8							
a	b	c	d	E	f	g	h	i	j	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e	f	g	a
		1								1											1				1

Anexo D. Empresas del mercado objetivo

Sector	(\$millones)		
	Ventas	Activos	Utilidad Neta
HOTELES			
Estelar	101238	173303	4853
Decameron	55025	226840	13678
Caves	40377	8323	-72
Cia. Hot. Cartagena de indias	36451	83948	4084
Adm. Hotelera Dann	32728	17089	1326
San Diego Tequendama	31085	98537	5503
Protucaribe	30611	16428	121
Parque Royal	26962	15835	1747
Charleston	26919	8079	616
Santa Clara	23320	74310	2354
Grupo Mar y Sol	21852	66193	1634
Irotama	21237	94580	1482
Hoteles av. 127	20334	5286	195
Hot. Av. El dorado	19974	3426	316
Prom. Aptos. Dann	18241	60761	538
Dann Carlton Medellín	17548	43988	2368
Inv. Libra	17448	28657	3259
Apatahotel Don Blas	17134	5119	125
Inv. RKC	15641	30921	2588
El salitre	15471	4468	-31
TVG	13827	7737	2019
Soc. Hot. Cien Internal.	13361	22432	876
Intucaribe	13352	4520	12
C.B. Hoteles y resorts	13187	8202	260
P. Dann Carlton B/quilla	11002	24319	2242
Prohoteles Medellín	10884	76521	2342
B/quilla Plaza	9669	2425	94
Ad. Hoteles Nva. Granada	9504	1802	83
Pacifico Royal	9502	10405	102
Promotel	9438	2728	313
Cia. Hotelera C/gena Plaza	9191	2793	248
RESTAURANTES			
Inv. El Corral	113819	29133	987
Crepers & Waffles	76853	35095	1898
Frisby	67444	21475	1285
Franchise System	63906	103807	-2667
Avesco	60337	80819	-5776
Grupo CBC	56041	22972	1436
Catering Colombia	49179	21534	-952
Salamnca Alim.	32265	13157	-8
Servidaza	31840	14031	136
Franquicia Concesiones	28428	12853	37
Restcafe OMA	28143	4717	-717
Kokoriko	25226	15185	743
Archie's colombia	21247	16060	-1418
Ptrocasinios	21119	11874	962
Grasot Ltd.	20653	14579	447
Healthfood	20202	5668	115
Calco	18423	11219	42
Inmac. Guadalupe y amigos	17257	11065	336
Alimento Spress	16152	4608	1010
Inv. Lassner	14670	4009	78
Arka	14435	15309	-217
Lao Kao	13593	3615	179
Duflo	13581	11202	738
Pesquera Jaramillo	12680	5126	599
Rest. La Vianda	11940	3682	344
Inverleoka	11365	5135	320
Arcos dorados Paisas	11211	6137	102
Arcun	11196	4940	-247
Kata Ltda	10115	4187	265
TURISMO			
Aviatur	68767	54794	2511
Servincludios	46677	25163	173
ICISA	18731	11952	1800
Anato Avianca Reserv.	16520	6813	258
Viajes Universal	12998	156412	171
Viajes Galeon	12223	7598	165
TRANSPORTE TERRESTRE			
Colvanes Ltda	134604	59729	6425
Metro Medellín	133377	2154705	-1157800
Coltanques	91942	145637	13032
Si 99	60864	105580	523
Import. Comercializadora	55860	7547	212
Transmasivo	52516	112433	6314
Expreso del futuro	47988	109815	3123
Si 02	44256	109417	774
Ciudad Movil	37827	53761	12907
Connexion movil	35733	104505	4279
Metrobus	34705	63031	2423
Transmilenio	31252	149772	6095
T. Iceberg de colombia	30371	17716	285
Expreso Bolivariano	29039	40368	1218
CI petrociviles	23915	15984	435
Imbocar	23828	9387	248
Dimerco	23419	28186	430
Murcia Murcia	17925	26723	151
Flota la Macarena	15800	35534	31
Si 03	13778	9622	-5341
Republicana de transportes	13692	6576	135
Expreso Exbosa	13546	12456	0
Cortransa	13359	8449	515
Encoexpress	12152	1605	97
Radio taxi A/puerto	10548	7837	523
Coordinadora de tanques	10423	11098	155
Etma	9937	21868	0
Serv. Y Transportes	9845	5026	-701
EDUCACION			
Univ. Nacional	226863	2103798	64326
Pontif. Bolivariana	158469	387928	7453
Univ. Antioquia	158370	1400132	41525
Univ. Cooperativa	124035	176361	3145
Fundacion Social	101517	571258	11229
Univ. Valle del Cauca	51389	1192535	22595
Univ. Militar Nva. Granada	47376	88039	9399
Univ. Pamplona	39098	158032	4595
Unad	35250	76277	4232
UIS	26060	525081	29353
Univ. Tec. De Pereira	19204	255401	14809
Univ. Del Cauca	18274	292106	1194
Univ. Del Tolima	16742	126759	5606
Univ. Pedag. Nal.	16468	130117	-999
UD Fco. J. de Caldas	15522	136492	-4500
Univ. Nariño	12984	109178	1042
Univ. Cartagena	12911	228817	-5254
Univ. Popular del Cesar	12259	44542	394
Univ. Nal. De Cordoba	12244	128860	-24692
Univ. Del Quindio	12175	67281	-1438
Univ. Fco de Paula Santander	12103	60078	1437
Univ. De Caldas	11450	67685	2400
Univ. Tec. De Magdalena	11261	77881	919
Univ. Surcolombiana	10210	43378	669
SENA	9411	2169268	16413