

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**INFLUENCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS EN LA
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE CENTRO
DE CONTACTO EN AREQUIPA 2012.**

**Tesis presentada por el bachiller:
Olga Stephanie Loayza Rodríguez
Mabel Katherine Riveros Apaza**

**Para optar el Título Profesional de:
Contador Público**

**Arequipa Perú
2013**

DEDICATORIAS

A **DIOS** por permitirme ser lo que soy

y por siempre llevarme de la mano y mostrarme el camino.

A **SONIA y JOSÉ** por ser los padres más maravillosos que un hijo puede desear,

a **GERMAN y JONATHAN** por sentir siempre su apoyo.

... Gracias por existir.

A **TODOS** mis **maestros e instituciones** que participaron de mi formación.

En especial al **DR. Jesús Gómez** porque sin su apoyo no habríamos podido afrontar este reto.

Stephanie Loayza Rodriguez

A DIOS por haberme dado la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa. Por darme la fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer, permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi Formación Profesional y sobre todo por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MI MADRE que desde que me tuvo dentro de ella supo cuidarme y formarme en valores y buenos sentimientos, brindándome su gran AMOR y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. Por su comprensión aun en los momentos más difíciles, sé que a pesar de todo siempre estará conmigo brindándome sus consejos, corrigiendo mis errores y celebrando mis logros.

A MI PADRE quien con sus consejos y comprensión ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. Porque ha demostrado siempre su confianza en mí, me ha enseñado sobre todo a tenerla y me ha apoyado en cada una de mis decisiones, por que como él siempre dice “Nunca digas que no sabes, todo se aprende en el camino”.

A ambos, por haberme acompañado durante toda mi trayectoria, en cada noche de desvelo en la que nunca me dejaron sola. Por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han apoyado en este arduo camino para convertirme en una profesional, los amo y sé que hoy comparten mi alegría.

A MATHEO, RODRIGO y STEPHANY por que espero ser un ejemplo para ustedes, los amo, son mis pequeños y espero seguir acompañándolos en su camino, apoyándolos y compartiendo sus logros.

A MIS AMIGOS que me acompañaron en este proceso, por haber estado pendientes de mis avances, compartir mis alegrías y tristezas, brindarme sus consejos y comprenderme en mis momentos difíciles, por mostrarme su cariño, arrancarme una sonrisa cuando lo necesitaba, y sobre todo por enseñarme diversas maneras de ver y disfrutar la vida.

Al Dr. JESUS GOMEZ por habernos guiado y apoyado en este proyecto, que con sus consejos y conocimientos fue posible culminarlo.

Mabel Riveros Apaza

“Mucho mejor atreverse a hacer cosas grandes, a obtener triunfos gloriosos, aun cuando matizados con fracasos, que formar en las filas de aquellos pobres de espíritu que ni gozan mucho ni sufren mucho porque viven en el crepúsculo gris que no conoce la victoria ni la derrota”.

Theodore Roosevelt

ÍNDICE

RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCION	13
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO	14
1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	14
2. DESCRIPCION	14
3. JUSTIFICACION	15
4. OBJETIVOS	16
5. MARCO TEORICO	16
5.1. MODELO DE NEGOCIO	16
5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	31
5.3. ANÁLISIS FODA Y PLAN DE OPERACIONES	48
5.4. DEMANDA	55
5.5. VIABILIDAD	68
5.6. RENTABILIDAD.....	81
6. HIPOTESIS	84
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO TECNICO	85
1. TECNICAS	85
2. INSTRUMENTOS:	85
3. CAMPO DE VERIFICACION	89
3.1. AMBITO	89
3.2. UNIDADES DE ESTUDIO.....	89
3.3. TEMPORALIDAD:	90
4. ESTRATEGIAS:	90
CAPITULO III: RESULTADOS	91
1. SOBRE EL MODELO DE NEGOCIOS	91
1.1. FORMA SOCIETARIA.....	91
1.2. ORGANIGRAMA	91

1.3.	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	94
1.4.	MISIÓN	94
1.5.	VISIÓN	94
1.6.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	95
1.7.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	95
1.8.	FINANCIAMIENTO Y ESTRUCTURA DE INVERSIÓN	96
2.	SOBRE LA DEMANDA.....	96
2.1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	96
2.2.	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO (DEMANDA)	99
3.	SOBRE EL ANALISIS DE VIABILIDAD	110
3.1.	INVERSIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	110
3.2.	FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	117
3.3.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	129
3.4.	INDICADORES DE EVALUACIÓN	136
3.5.	RATIOS FINANCIEROS.....	138
4.	SOBRE LA RENTABILIDAD	139
4.1.	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO - AÑO 5.....	139
4.2.	RENTABILIDAD DEL ACTIVO - AÑO 5.....	139
4.3.	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS - AÑO 5	140
4.4.	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS BRUTAS - AÑO 5	140
	CONCLUSIONES	142
	ANEXOS	143
	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	146

Cuadro N° 25: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año...	122
Cuadro N° 26: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año 3	123
Cuadro N° 27: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año 4	124
Cuadro N° 28: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año 5	125
Cuadro N° 29: Ingreso Mensual del Primer Año	125
Cuadro N° 30: Ingreso Anual del Proyecto	126
Cuadro N° 31: Análisis del punto de equilibrio.....	127
Cuadro N° 32: Estado de Resultados durante el Primer Año	129
Cuadro N° 33: Estado de Resultados Anual del Proyecto	130
Cuadro N° 34: Estado de Situación Financiera.....	131
Cuadro N° 35: Flujo de Caja Operativo Mensual durante el primer año	132
Cuadro N° 36: Estructura de Inversión	133
Cuadro N° 37: Flujo de Caja Operativo Anual del Proyecto	133
Cuadro N° 38: Flujo de caja económico y financiero	135
Cuadro N° 39: Evaluación económica y financiera	136
Cuadro N° 40: Análisis de Sensibilidad cuando Aumenta el costo del Servicio en un 25%	137
Cuadro N° 41: Análisis de Sensibilidad cuando Disminuye el Ingreso por la venta del Servicio en un 25%.....	137
Cuadro N° 42: Ratios de Liquidez.....	138
Cuadro N° 43: Ratios de Liquidez Año 5	138
Cuadro N° 44: Ratios de Endeudamiento	138
Cuadro N° 45: Ratios de Endeudamiento.....	138
Cuadro N° 46: Ratios de Rentabilidad	139
Cuadro N° 47: Índices Beta por Sector.....	143
Cuadro N° 48: Tasa de Libre Riesgo EEUU	144
Cuadro N° 49: Tasa de Riesgo País	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Estructura de costos de un Contact center	25
Gráfico N° 2: Generación de empleos por contact center en el Perú	38
Gráfico N° 3: Salario Anual de Operadores de Contact Center (en Dolares) ...	40
Gráfico N° 4: Distribución de contact center en Perú.....	41
Gráfico N° 5: Posicionamiento competitivo de Atento.....	42
Gráfico N° 6: Funcionamiento de un contact center	62
Gráfico N° 7: Demanda del mercado nacional.....	63
Gráfico N° 8: Potencial del servicio.....	64
Gráfico N° 9 Lista de ofertantes del servicio de contact center	65
Gráfico N° 10: Operación de empresas ofertantes del servicio de contact center	65
Gráfico N° 11: Atención al Cliente	99
Gráfico N° 12: Tercerización de Servicios	100
Gráfico N° 13: Motivos por los cuales contrataría estos servicios	100
Gráfico N° 14: Riesgos al contratar servicios de Contact Center.....	101
Gráfico N° 15: Riesgos al contratar servicios de Contact Center.....	101
Gráfico N° 16: Qué servicios de atención al cliente requiere	102
Gráfico N° 17: Dicción de operadores	102
Gráfico N° 18: Tipo de personal que presta este servicio	103
Gráfico N° 19: Servicios que se ajustan a las necesidades de las empresas.	103
Gráfico N° 20: Qué servicios más requieren las empresas.	104
Gráfico N° 21: Modalidades de pago.	104
Gráfico N° 22: Precios por el servicio.	105
Gráfico N° 23: Plazo de tiempo que tienen los proveedores para pago de facturas.	105
Gráfico N° 24: Tres medios de comunicación con los que se conoce este servicio.	106

Gráfico N° 25: Tipo de servicios	106
Gráfico N° 26: Tres medios de comunicación más adecuados para este servicios	107
Gráfico N° 27: Tipo de promociones.....	107
Gráfico N° 28: Tiempo para tomar la decisión de elegir el servicio.....	108
Gráfico N° 29: Qué área decide por la obtención de este servicio.....	108
Gráfico N° 30: Frecuencia del uso del servicio.	109
Gráfico N° 31: Punto de Equilibrio para el proyecto.....	128



RESUMEN

La presente investigación trata de determinar la influencia del modelo de negocio, de la demanda y del análisis de viabilidad en la rentabilidad de una empresa de Contact Center en Arequipa. Mediante la aplicación de fichas de observación documental para libros, para tesis, páginas de internet y empresas vinculadas, se recopiló información teórica vinculada con el tema. Para conocer la demanda del servicio de Contact Center se aplicó un cuestionario a 52 organizaciones de la localidad de Arequipa, las mismas que fueron seleccionadas por conveniencia, aplicando criterios de inclusión: empresas de la localidad, formalmente constituidas de medianas a grandes; y de exclusión: no habidas en relación a la SUNAT. Los resultados principales señalan el modelo de negocio debe basarse en la atención al cliente. La demanda se orienta a empresas que hacen uso del servicio pero no lo tercerizan, la demanda insatisfecha es de aproximadamente el 70%, para alrededor del 30% el costo sería un impedimento para contratar el servicio. La viabilidad del negocio es factible porque la mayor parte son costos variables, los costos fijos son alrededor del 10%. En la evaluación del Año 5 se muestran índices de rentabilidad favorables: rentabilidad del patrimonio o ROE del 30%, una rentabilidad de la inversión total de 25%, y una rentabilidad en función a las ventas del 19%, los cuales son muy favorables con relación al sector así como lo que ofrece el mercado financiero. Se sugiere ampliar la investigación respecto a los patrones comportamiento de este tipo de negocio para conocer su actitud frente al cambio.

ABSTRACT

This research attempts to determine the influence of the business model of demand and feasibility analysis on the profitability of a company of Contact Center in Arequipa. Through the application of observational documentary for books, theses, websites and related companies, theoretical information was collected in the subject area. To know the demand for service on Contact Center was applied a questionnaire to 52 organizations in the town of Arequipa, the same that were selected by convenience, applying inclusion criteria: local companies formally established, medium to large, and exclusion : not gotten in relation to SUNAT. The main results point out the business model should be based on customer service. The demand is aimed at companies that use the service but do not outsource, unmet demand is about 70%, to about 30% the cost would be an impediment to hiring the service. The viability of the business is feasible because most are variable costs, fixed costs are about 10%. The evaluation of Year 5 is favorable profitability ratios: return on equity or ROE of 30%, a return on total investment of 25% and a return on sales function of 19%, which are very favorable relation to the sector as well as offering the financial market. Further research is suggested regarding behavior patterns of this type of business for its attitude to change.

INTRODUCCION

El objetivo de esta tesis es determinar la rentabilidad de este plan de negocios como la viabilidad económica. Esto implica definir el modelo de negocio, determinar la demanda efectiva del servicio y elaborar el análisis de viabilidad.

A la realización de la presente investigación podemos indicar que es un tipo de negocio actual que recurre a las tecnología de información y comunicación, que brinda servicios mediante la vía telefónica, el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por Internet dirigidos a la captación de clientes y mejora de los servicios focalizados en los mismos. En Arequipa requiere un servicio que presenten estas características, por el crecimiento que presenta la región. Al desarrollar un plan de negocios para la empresa de Centro de Contacto, podrá esta presentar indicadores de rentabilidad a su generación siendo contrastada esta misma con la evaluación financiera de la empresa.

Definir el modelo de negocio significó entrevistar a representantes de empresas usuarias o potenciales usuarios de Contact Centers y a expertos en tecnologías de información. Asimismo, se consultaron fuentes secundarias de información, principalmente estudios de otras empresas del mismo rubro y proveedores de este mismo servicio. Para determinar la demanda efectiva se llevó a cabo una encuesta, las preguntas investigaron la aceptación del servicio y datos adicionales necesarios para definir los atributos del servicio.

Finalmente el análisis de viabilidad económica se elaboró a través de un flujo de caja que tomó en cuenta tanto los resultados del estudio de mercado, como otros supuestos necesarios para hacer los cálculos, Por ellos podemos concluir que en la ciudad de Arequipa un Contact Center o Centro de Contacto será más que una empresa con una buena acogida por parte de los clientes, una excelente idea de negocio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO

1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Influencia del modelo de negocio, de la demanda efectiva y del análisis de viabilidad en la rentabilidad de una empresa de Contact Center en Arequipa, 2012.

2. DESCRIPCION

a) CAMPO :

Ciencias contables y financieras.

b) AREA:

Finanzas.

c) NIVEL DE INVESTIGACION:

Descriptiva.

d) DIMENSION:

Seccional y coyuntural

e) TIPO DE INVESTIGACION:

De campo y documental.

f) ANALISIS DE VARIABLES:

Variables independientes: modelo de negocio, de la demanda efectiva y del análisis de viabilidad

Variable dependiente: Rentabilidad.

g) FORMULACION DEL PROBLEMA:

¿Cuál sería el modelo de negocio adecuado para una empresa de Contact Center?

¿Cómo determinar la demanda para este tipo de negocio?

¿Cómo determinar la viabilidad de este tipo de negocio?

¿Cómo influyen estos aspectos en la rentabilidad de una empresa de centro de contacto en Arequipa 2012?

3. JUSTIFICACION

“Si no sabemos dónde vamos, terminaremos en otra parte,” al leer esto, comprendemos la importancia del planeamiento en general, que implica la fijación de objetivos, la determinación de actividades y el diseño de procedimientos. Sin embargo no basta con tener objetivos y cursos de acción estructurados en la cabeza; sino, que es necesario ponerlos en negro sobre blanco, es decir, redactar el documento que los contenga que se conoce como “plan” o “proyecto.”

Aunque para muchas personas el concepto de contact center es aún desconocido podemos decir a través de palabras simples que, es el medio más eficiente de comunicación de la empresa con sus clientes y viceversa en cualquier ubicación geográfica. La plataforma de contact center está alojada en un proveedor de servicios y los agentes remotos sólo necesitan una PC y una conexión de datos hacia el sitio central.

Esto presenta una oportunidad para empresas, pues les permitiría ingresar a un negocio que es complementario con el que desarrollan actualmente, brindando una mejor y más personalizada atención a los clientes; encontrando así una plena satisfacción de estos con relación al producto o servicio que brindan.

Posee relevancia científica porque ofrece nuevas formas de comunicación efectiva con el cliente, así como de utilizar el método científico tanto para el estudio de mercado como para la formulación del

plan de negocios que con llevará a formular y consolidar un aporte tangible y realizable.

La motivación personal para la presente investigación es porque consideramos que es el corolario de nuestra carrera profesional, contribuyendo así a negocios de este rubro.

4. OBJETIVOS

- Determinar el modelo de negocio adecuado para una empresa de Contact Center.
- Determinar la demanda para este tipo de negocio.
- Determinar la viabilidad de este tipo de negocio.
- Determinar la influencia del modelo de negocio, de la demanda y del análisis de viabilidad en la rentabilidad de una empresa de Contact Center en Arequipa, 2012.

5. MARCO TEORICO

5.1. MODELO DE NEGOCIO

5.1.1. Idea de negocio

Antonio Borello lo define como “Un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”

En el Perú, hasta los años noventa, existía una tendencia muy marcada a pensar que en el país no existían oportunidades. Con frecuencia se planteaba que la situación política, legal, económica y socio-cultural, era hostil o poco favorable para el proceso empresarial, pues, a pesar de contar con ciudadanos creativos e innovadores, existía un gran pesimismo y un alto grado de desconfianza acerca de las posibilidades de crecimiento del país.

Pero hoy, la situación ha cambiado sustancialmente. A pesar de la crisis financiera internacional, el empresario peruano tiene posibilidades de lograr éxito gracias a la calidad de los recursos nacionales, al

crecimiento del mercado interno y a la mayor confianza de nuestros empresarios, lo que atrae capitales extranjeros y contribuye al crecimiento de la economía nacional.

Por otro lado, el empresario por su propio estilo de vida suele ser una persona que constantemente busca oportunidades que por lo general, las encuentra observando y estudiando las tendencias en los mercados, como: la escasez de energía y recursos naturales; las nuevas tecnologías para la disposición de residuos y el mercado de reciclaje; la contaminación y la salud personal, la recreación y la industria del ocio; el comercio internacional y la globalización de los mercados; los movimientos sociales y la movilización de mano de obra entre países, entre otras.

Otra forma de buscar oportunidades de negocio es a través de visitas a ferias locales, regionales, nacionales e internacionales; visitas a bibliotecas, museos, fábricas, universidades e institutos de investigación. Los empresarios suelen tener muchos contactos personales, que son utilizados para buscar nuevas oportunidades de negocios. El tener contacto con los potenciales clientes y proveedores, con su propia red de amigos, con potenciales socios o prestamistas, con cámaras de comercio, con oficinas de patentes y marcas, con consultores gerenciales, con agencias de desarrollo, con agencias de transferencia tecnológica, suele brindarle al empresario la oportunidad de tener un lugar dónde buscar nuevas ideas de negocios.

Otra importante fuente de inspiración para los empresarios son las lecturas. Los empresarios suelen leer libros, periódicos, revistas especializadas, informes legales sobre patentes y tesis doctorales, además de leer los avisos clasificados que son de su interés. El Internet es otra extraordinaria fuente de inspiración para el empresario.

Es necesario conocer el historial, el nivel de conocimientos y la experiencia del empresario o grupo empresarial fundador en determinado sector de la industria, para evaluar la capacidad de este empresario de descubrir y explotar con éxito una idea de negocio

La existencia de una oportunidad de negocio debe ser contrastada con las fortalezas (experiencias, conocimientos y actitudes) que tenga el empresario o el grupo empresarial fundador.

Las oportunidades de negocios no sólo se encuentran con grandes inversiones o desarrollo de tecnología. La gran mayoría de empresas nuevas, inclusive en países desarrollados, descubren oportunidades de negocios en pequeñas innovaciones tecnológicas, en cambios en procesos convencionales, en modificaciones a productos o servicios ya existentes, en la orientación de los esfuerzos de marketing a segmentos de mercado tradicionalmente desatendidos, en la identificación de nuevos usos para productos o servicios existentes, en el uso y aplicación de nuevas tecnologías o en el descubrimiento de productos o servicios que estarían faltando y son necesarios para suplir algún requerimiento o exigencia. Las tendencias sociales y culturales son también un ingrediente importante; por ejemplo, la tecnología o “modo de hacer” heredado culturalmente a través de los años, tal y como se puede observar con los artesanos peruanos, se traduce hoy en productos altamente valorados en el mercado internacional.

Para descubrir una oportunidad y poder formular una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor, usar su red de contactos personales con los clientes y proveedores, y debe estar preparado para competir con cualquier empresario o empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto.¹

Antonio Borello sostiene que el plan de negocios se encuentra dividido en seis fases que se menciona a continuación:

- Comprensión del entorno de la empresa definiendo el mercado, la competencia, las estrategias el posicionamiento competitivo
- Definir la visión empresarial y sus objetivos.

¹Weinberger Villarán, KAREN, Plan de Negocios : Herramienta para evaluar la viabilidad de un Negocio, NathanAssociatesInc, 2009.Pag. 23

- Utilización del presupuesto en la cualificación de los objetivos y del análisis de las desviaciones como procedimientos de control del desempeño de la empresa
- Análisis de factibilidad financiera
- Planificación de estrategias y determinación del plan operativo en todas sus áreas.
- Definición de la composición organizacional de la empresa eficiente además de coherente con los objetivos y definición de las tareas y responsabilidades del personal involucrado.

5.1.1.1. La administración

Etimología de la Palabra Administración:

El vocablo “administración” proviene del latín **administratio** que se forma de: El prefijo ad que significa hacia y de **ministrato** que proviene a su vez de **minister**, vocablo compuesto de: **minus** que significa inferioridad y de ser utilizado como término de comparación. Los elementos principales de su etimología son: servicio y subordinación. La administración es una función que se realiza bajo el mando de otra persona.

Definiciones de Administración

- **James A.F Stoner, Eduard Freeman y Daniel R. Gilbert JR. ²:** Proceso de planificación organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.
- **W. Jiménez Castro** Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Primeras Ideas sobre la Administración:

Administración 6ta Edición - James A.F Stoner, Eduard Freeman y Daniel R. Gilbert JR. ² Pág. 7

Podemos observar mediante la historia que en todas las civilizaciones la idea de formar organizaciones siempre han existido, tales como:³ los ejércitos griegos y romanos la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson.

Dos grandes escritores que mencionan como debe de hacerse para que las organizaciones eficientes (hacer las cosas bien) y eficaces (hacer lo que se debe de hacer) son:

- **Nicolás Maquiavelo:** Principios que pueden ser adaptados a la administración de las organizaciones contemporáneas:

Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.

Una organización puede ser fundada por una persona. Pero ésta sólo podrá durar si el conjunto de los miembros se comprometen en su conservación.

Un líder que pretenda transformar una organización establecida debe saber que no lo logrará a menos que conserve al menos algunas de las antiguas costumbres que han calado más hondo en las almas de sus miembros.

- **SunTzu:** Filósofo chino que ofreció sus conocimientos a los administradores por medio de su obra “El arte de la Guerra” y que fue modificada y usada por Mao Tse Tung de lo cual se destaca:

Cuando el enemigo avanza, ¡Hay que retirarse!

Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarlo!

Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!

Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

Proceso Administrativo:

- **Planificación:** “Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.⁴”

³Administración 6ta Edición - James A.F Stoner, EduardFreeman y Daniel R. Gilbert JR. ³ Pág. 32

⁴Administración 6ta Edición - James A.F Stoner, EduardFreeman y Daniel R. Gilbert JR. Pág. 11

Esta parte consiste en que los administradores de una organización deben pensar con anticipación en sus metas y acciones basándose en un plan lógico o alguna metodología.

- **Organización:** Consiste en establecer el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.
- **Dirección:** Dentro de la dirección se deben tener en cuenta conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, debido que las funciones gerenciales tienen que ver con los factores humanos de la organización. Como resultado se logrará cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito consiste en medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva.

5.1.1.2. La empresa

Definición. Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Evolución Histórica de la Empresa.

La evolución de la empresa está relacionada con la evolución de la sociedad y las necesidades que se han presentado para esta con el paso de los siglos hacia formas más adecuadas de progreso.

Las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas por las revoluciones y guerras que se han ido dando con el paso de los años han influenciado directamente sobre empresas industriales,

de servicios y comerciales provocando cambios en conceptos de propiedad pública y privada.

Los nuevos descubrimientos científicos y avances tecnológicos han tenido gran influencia sobre pequeñas empresas contribuyendo a que en la actualidad estas sean actualmente grandes empresas.

Clasificación de las Empresas de Acuerdo a la Ley de Sociedades:

Sociedad Anónima Abierta: Es un tipo de sociedad cuya denominación es S.A.A, la cual no tiene un límite de socios o accionistas, está conformada por un directorio.

Los aportes de los socios son denominados acciones y figuran en el mercado de valores.

Sociedad Anónima Cerrada: Es un tipo de sociedad cuya denominación es SAC, este tipo de sociedad está conformado por de 2 o 20 socios o accionistas, y está formado por un directorio.

Los aportes de los socios son denominados acciones y no figuran en el registro de valores.

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

Es un tipo de sociedad cuya denominación es S.R.L. o S.R.Ltda en este tipo de sociedad está conformado por no más de 20 socios, los aportes de los socios son denominados participaciones.

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada: Es un tipo de sociedad cuya denominación es E.I.R.L. Este tipo de empresas es una persona jurídica de derecho privado, la cual es constituida para el desarrollo de actividades económicas de micro y pequeñas empresas. La responsabilidad de la empresa está limitada al patrimonio y el titular.

La Microempresa: La empresa debe contar hasta con 10 trabajadores, sus ingresos anuales no deben superar 150 UIT (S/.525,000 anuales ó S/.43,750 mensuales).

La Pequeña Empresa: Son empresas industriales, comerciales, y de servicios que tiene entre 1 y 50 trabajadores y cuyas ventas anuales son entre 150 y 850 UITs. al año.

La Mediana y Gran Empresa: Son empresas industriales, comerciales, y de servicios que tiene más de 50 trabajadores y cuyas ventas exceden las 850 UITs. al año.

La Pequeña y Mediana Empresa a Nivel Mundial: El papel de micro, pequeño y mediano empresa es contribuir con el desarrollo económico no solo por el PBI de un país y combatir el desempleo. Muchos estudios realizados a nivel mundial demuestran que en países desarrollados o en miras al desarrollo son las micro, pequeñas y medianas empresas las que constituyen un porcentaje significativo de la economía de sus naciones contribuyendo también con el estado a través del pago de los impuestos que generan.

Hasta 1998 en toda América existían 50 millones de empresas, lo cual se ha ido incrementando con el paso de los años de las cuales un 99% son micro, pequeñas y medianas empresas las cuales en los últimos años se han ido expandiendo y diversificando en sus tres actividades industriales, comerciales y de servicios.

5.1.2. Decisión de la idea de negocio:

El momento en que el empresario decide explotar una idea de negocio, podría marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. **El empresario debe estar muy seguro de contar con las fortalezas y habilidades necesarias para explotar**, con alta probabilidad de éxito, la idea de

negocio que ha descubierto, partiendo de todas las variables antes descritas.

El empresario no es un jugador de azar, pues la creación de una empresa es un proceso que está formado por una serie de etapas, que tienen racionalidad y permiten al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial y con moderados niveles de riesgo. **El empresario exitoso, es el que se toma el trabajo de analizar cuál es el momento más adecuado para explotar una oportunidad del entorno.** Ingresar tempranamente en un mercado, o en su defecto cuando el producto o servicio ya está en una etapa de maduración o declinación, tiene un gran riesgo y podría ser un fracaso. Por otro lado, ingresar a competir en un mercado cuando aún no se cuentan con todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados, también podría significar la quiebra de la empresa.

Las oportunidades están en el entorno y generalmente son descubiertas por los empresarios, pero la decisión de explotar la oportunidad dependerá de la habilidad, intuición y análisis que el empresario haga de la situación.⁵

5.1.2.1. Porqué es más factible:

La creación de un Contact Center nos es más factible ya que no necesitamos muchos recursos para la realización de este, tampoco una amplia financiación; en la cual no podamos ver las ganancias a corto plazo.

5.1.2.2. Factores que influyen en la decisión del negocio:

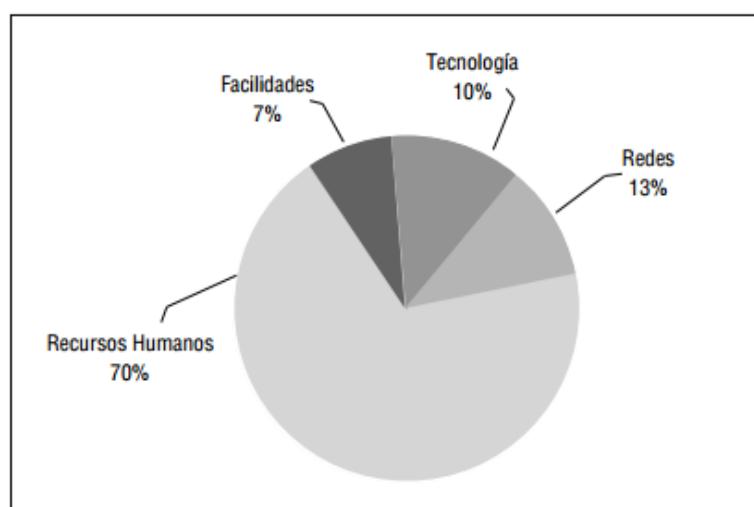
En un Contact center intervienen recursos humanos (conformados, sobre todo, por tele-operadores), una plataforma tecnológica y procesos de negocios que ligan dicha plataforma con los recursos humanos a fin de poder brindar los servicios. Cada uno de estos

⁵ *Ibíd.*

componentes incide de manera directa en la estructura de costos de un Contact center.

Según Fluss (2005), el mayor costo de un Contact center es el personal (recursos humanos), que representa el 70% del costo total. Las redes y la tecnología conforman el 13% y el 10% del costo total, respectivamente.

Gráfico N° 1: Estructura de costos de un Contact center



Fuente: Fluss, 2005

5.1.2.3. Formas de ingresar al mercado:

Un call center es el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de la conmutación de llamadas telefónicas, para suministrar información a quienes llaman, en un ambiente de intimidad personal.

De esta forma, el call center es el punto de «contacto» entre un cliente y la empresa por medio del hilo telefónico.

Los siguientes son los componentes típicos que configuran un centro de llamadas o call center:

1) Central telefónica (*Private Branch Exchange*, PBX). Es una central de conmutación de llamadas telefónicas.

2) Servidor CTI (*Computer Telephone Integration*, CTI). Es un middleware que hace las funciones de «director de orquesta» de todos los componentes hardware y software del call center. Este servidor define y adscribe a los agentes telefónicos al correspondiente ACD (*Automatic Call Distribution*), imparte órdenes para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación que se requieran.

3) Servidores de bases de datos. Son repositorios de la información de los clientes de una organización.

4) Sistema interactivo de respuesta de voz (*Interactive Voice Response System*, IVR). Es un conjunto de hardware y software que se encarga de la gestión de llamadas entrantes (*Inbound*) a una organización.

Este sistema permite y facilita la entrega de mensajes «hablados» a los llamantes, de tal forma que estos puedan acceder a la información residente en las bases de datos de las organizaciones. Al IVR se le asignan los trabajos de suministro de información rutinaria, y se deja para los agentes la atención especializada y específica de los requerimientos de los llamantes.

5) Estación de trabajo de los agentes. Es cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los llamantes.

5.1.3. Definición del plan de negocios:

Normalmente tenemos una idea de negocio en la mente, pero no nos animamos a hacerla realidad porque consideramos que es muy complicado casi imposible sin saber cómo hacerlo o con temor de que no resulte.

Por lo general, la idea de negocio parte de la identificación de una necesidad en el mercado y del producto o servicio que podría atenderla. Sin embargo, una idea de negocio no será necesariamente una

oportunidad de negocio. Para que la idea se transforme en oportunidad será necesario analizar:

- *La demanda efectiva:* ¿Cuántas personas están dispuestas a pagar por ese producto o servicio? ¿Con qué frecuencia?
- *La oferta efectiva:* ¿Contamos con la tecnología para obtener ese producto o servicio?
- *El mercado efectivo:* ¿Las personas están dispuestas a pagar por el producto o servicio un precio que cubra nuestros costos de producción?

Así, pues, la oportunidad de negocio dependerá de la identificación de un mercado efectivo. Solo después de ese paso básico estaremos en condiciones de determinar si conviene destinar los recursos necesarios para aprovechar esa oportunidad.

Parte del esfuerzo que hace el empresario para mejorar sus posibilidades de éxito en un negocio consiste en:

- Recopilar toda la información disponible sobre el negocio que está evaluando.
- Analizar y definir la estrategia para la administración del negocio.
- Evaluar si el negocio tiene o no el potencial de generación del valor esperado.

Muchas personas piensan que un Plan de Negocio está asociado a grandes proyectos de inversión, cuando en realidad se trata de una herramienta clave para las pequeñas empresas, dados los escasos recursos con los que éstas cuentan.

Como una brújula, el Plan de Negocio es una herramienta que nos brinda las pautas para saber dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cuánto nos falta por recorrer.⁶ Nos orienta respecto de cómo hacer uso de nuestros recursos económicos y financieros. Y nos ayuda a evaluar diversas alternativas en la toma de decisiones de inversión.

Desarrollar el Plan de Negocio nos ayudará a minimizar los riesgos mediante el manejo de la información. La información es el insumo más

⁶Agencia de Promoción de la Inversión Privada, MY Pequeña empresa crece Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Segunda Edición Marzo 2007, pág. 68

importante para la toma de decisiones económicas y de inversión. Mientras más conozcamos el negocio, mayores serán nuestras probabilidades de éxito.

Además, el Plan de Negocio nos permitirá conocer y demostrar la viabilidad económica y financiera de un proyecto, es decir, la posibilidad de obtener una rentabilidad positiva o un beneficio. Es la forma más efectiva de mostrar nuestro proyecto a un posible socio inversionista o para pedir que alguien nos preste dinero.

Una de las inquietudes formuladas por los pequeños empresarios es que al evaluar una solicitud de crédito los funcionarios de los bancos solo miran la «historia» y las garantías de la firma, y no tienen en cuenta sus «planes futuros». Estos funcionarios suelen argumentar que la mayoría de empresarios se acercan al banco a solicitar un crédito solo con una “idea” y no con un plan que permita saber cuáles son los principales ingresos y egresos proyecta

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.⁷

Es un resumen detallado de una empresa: los productos y servicios que ofrece, las operaciones comerciales que desarrolla, los planes futuros y el financiamiento con que cuenta y está requiriendo. Es útil para ayudar a conocer el negocio en detalle: sus antecedentes, los factores de éxito o fracaso, las estrategias y metas⁸.

Su elaboración es importante porque permite:

⁷Weinberger Villarán, Karen, Plan de Negocios : Herramienta para evaluar la viabilidad de un Negocio, NathanAssociatesInc, 2009. Pág. 33

⁸Agencia de Promoción de la Inversión Privada, Op.cit, pág. 69

- Conocer en detalle el negocio, analizando el producto o servicio por ofrecer.
- Determinar los objetivos del negocio, así como los posibles problemas y alternativas de solución.
- Identificar las necesidades financieras del negocio.
- Sirve como punto de partida para comparar el funcionamiento de la empresa con el de otras.
- Maximizar el uso de los recursos de la empresa.

Este Plan de Negocio puede adoptar diversas formas y tamaños. Sin embargo, la mayoría incluye los siguientes capítulos:

1. *Resumen ejecutivo*: Resumen y conclusiones.
2. *Descripción y visión del negocio*: Información que permita entender el negocio, y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. *Análisis de mercado*: Descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
4. *Planeamiento estratégico*: Una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
5. *Estrategia de comercialización y ventas*: Estrategia que vamos a seguir para distribuir y vender nuestros productos.
6. *Análisis del proceso productivo*: Cómo nos vamos a organizar para producir; qué insumos, maquinarias, etc., vamos a necesitar.
7. *Análisis económico-financiero*: Cuántos ingresos y egresos vamos a tener y cómo vamos a obtener el dinero.

Los planes de negocio tienen tres finalidades. La primera es planificar las acciones ante una oportunidad y evaluar su viabilidad. La segunda es justificar y comunicar el proyecto a personas u organizaciones que puedan aportar fondos. Y la tercera es establecer sus objetivos e hitos de desarrollo.⁹

Elaborar un plan de negocio es un ejercicio valioso que da a su promotor

⁹Artículo sobre los planes de negocio como herramientas de planificación para las nuevas empresas, http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf

5.1.3.1. Formas del plan de negocios:

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa.

En algunos casos, es posible desarrollar un mini plan de negocios, con la finalidad de profundizar luego en su análisis, siempre y cuando logre despertar la curiosidad y el interés de un inversionista.

a. Plan de negocios para empresa en marcha

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar una nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

b. Plan de negocios para nuevas empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en

sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

c. Plan de negocios para inversionistas

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable.

d. Plan de negocios para administradores

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

Cualquiera sea la estructura o tipo de plan, este debe incluir toda la información y documentación que los interesados requieran para tomar sus decisiones, dado que las necesidades son distintas.

5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.2.1. Análisis:

Un profundo análisis del entorno permitir al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de

cambiar el rumbo de la empresa. Cuando se hace un análisis del entorno, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. En el caso de empresas exportadoras es indispensable estudiar los efectos de estos factores en todos los países involucrados. El análisis del entorno se debe hacer pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?¹⁰.

Para vender un producto o servicio es importante conocer las características del mercado o sector al que queremos servir. Por ejemplo: cuánto se vende o se consume de ese producto, cuánto han crecido sus ventas en los últimos cinco años, a qué precios se vende. Se requiere, además, analizar la competencia, los proveedores, los clientes o personas que lo demandan. También, evaluar si existe personal capacitado para producirlo, cuánto cobra, etc. Es necesario, por último, analizar la forma en que se producen y comercializan los bienes y servicios, pues esta información nos permitirá tomar mejores decisiones y establecer estrategias adecuadas para ingresar en este mercado.¹¹

Para conocer el mercado podemos desarrollar encuestas o preguntarles a nuestros conocidos, observar el comportamiento de los clientes o consumidores, revisar documentos o estadísticas del sector, o consultar la opinión de expertos y mejor aun si son empresarios del sector.

A continuación se presentan los factores que generalmente se analizan en un plan de negocios y algunos de los indicadores que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de una nueva empresa.

- ✓ Factores Económicos
- ✓ Factores Socioeconómicos
- ✓ Factores Políticos y Legales
- ✓ Factores Tecnológicos
- ✓ Factores Ambientales

¹⁰Weinberger Villarán, Karen, Op. cit, Pág. 51

¹¹Agencia de Promoción de la Inversión Privada, MY Pequeña empresa crece Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Segunda Edición Marzo 2007, pag. 71

5.2.2. Estructura económica del entorno:

Según estadística de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), el Producto Bruto Interno (PBI) de la región Arequipa es la más sólida del país, incluso durante los últimos años ha superado al crecimiento económico del Perú.

En el último quinquenio su economía tuvo cifras en azul. Donde el promedio nacional alcanzó 7,04%, Arequipa avanzó 10,66% cada año en su Producto Bruto Regional (PBR).

El año 2007, el PBI de Arequipa alcanzó 15.7%, aproximadamente, casi unos seis puntos mayor a la del Estado peruano, en el 2008 el crecimiento económico de la región mistiana alcanzó 13.8% ante un 9.8% nacional.

Mientras la economía peruana creció en el 2011 6,92%, Arequipa tuvo un alza de 7,2%. En el 2010, el PBI del Perú aumentó 8,8% pero Arequipa creció 10,2%. De igual forma, el 2009 el Perú creció 0,9% mientras Arequipa 6,3%.

5.2.3. Información estadística del mercado:

Las que necesitan nuestro producto de manera directa y basadas en el servicio que brindamos son:

- ALIANZA FRANCESA DE AREQUIPA
- ALICORP S.A.A.
- BANCO AZTECA DEL PERU S.A.
- BANCO DE CREDITO DEL PERU
- BANCO FALABELLA PERU S.A.
- BANCO INTERNACIONAL DEL PERU S.A.A. - INTERBANK
- BANCO RIPLEY PERU S.A. (ANTES BANCO RIPLEY S.A.)
- BBVA BANCO CONTINENTAL
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO SULLANA S. A.
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE HUANCAYO S.A.
- CAJA MUNICIPAL DE MAYNAS S.A.

- CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO NUESTRA GENTE S.A.A.
(ANTES CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO NOR PERU S.A.)
- CARTAVIO SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA (CARTAVIO S.A.A)
- CAVALI S.A. I.C.L.V. (ANTES CAVALI I.C.L.V. S.A.)
- CENTRAL AZUCARERA CHUCARAPI-PAMPA BLANCA S.A.
- CENTRO CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO
- CITIBANK DEL PERU S.A.
- CLINICA AREQUIPA SA
- HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS AREQUIPA
- COMPASS GROUP SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS
DE INVERSION S.A.
- CORPORACION CERVESUR S.A.A.
- CREDICORP LTD.
- EMPRESA FINANCIERA EDYFICAR S.A.
- ENERGIA DEL PACIFICO S.A.
- FALABELLA PERU S.A.A. (ANTES INVERSIONES Y SERVICIOS
FALABELLA PERU S.A.)
- FERREYCORP S.A.A. (ANTES FERREYROS S.A.A.)
- FINANCIERA CREDITOS AREQUIPA S.A.
- GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.
- GLORIA S.A.
- GRAÑA Y MONTERO S.A.A.
- HERMES TRANSPORTES BLINDADOS SA
- INCA TOPS S.A.
- INSTITUTO SUPERIOR DE TURISMO ELMER FAUCETT
- LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
- LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
- LAIVE S.A.
- LAPICES Y CONEXOS S.A. LAYCONSA
- LIMA GAS S. A.
- MCDONALD'S CORPORATION
- MICHELL Y CIA. S.A.

- PRIMA AFP S.A.
- PROFUTURO AFP
- PROSEGUR ACTIVA PERU SA
- RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS (ANTES RIMAC INTERNACIONAL COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS)
- SAGA FALABELLA S.A.
- SCOTIA FONDOS SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.
- SCOTIA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.
- SCOTIA SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.
- SCOTIABANK PERU S.A.A.
- TECSUP
- TELEFONICA DEL PERU S.A.A.
- TELEFONICA MOVILES S.A.
- TELEFONICA S.A.
- THE COCA-COLA COMPANY
- TIENDAS EFE S.A.
- UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
- UNIVERSIDAD ACTOLICA SAN PABLO
- YURA S.A.

En un numero de 52 empresas de la localidad de Arequipa.

5.2.4. Políticas comerciales:

La empresa de Contact center; en cuanto a sus normas y procedimientos podemos indicar que los contenidos están referidos a los servicios integrados por la llamada local, llamada a celular y mensajes de texto. Por ello se considera llegar a los clientes mediante el desarrollo de una página Web estructurado en donde se consignara los detalles del servicio, componentes y contactos recurrentes.

Las Normas Generales de Registro para los clientes serán en base al desarrollo de base de datos por sectores e individualizada en su contenido integrando las referencias,

Una vez contenida la información se procederá al Contrato de Registro del cliente a fin de consolidar el servicio y las variantes según los requerimientos del mismo, los documentos de contraprestación tales como facturas recibos y demás serán de acuerdo a la normativa general de documentos comerciales vigente.

Las tarifas y formas de pago están signadas y de acuerdo al servicio brindado en su forma inicial de por la llamada local, llamada a celular y mensajes de texto siendo este mismo el servicio más requerido por la empresas en sus distintas variantes.

Las Políticas comerciales de la empresa tomaran como fundamento lo antes mencionado a fin de que estas sean coherentes a la actividad o giro de la empresa de forma integral.

5.2.5. Economía actual del mercado:

5.2.5.1. Centros de contacto en el Perú

En el 2010 se elaboró un Plan Estratégico y Operativo del Sector de Centros de Contactos que fuera trabajado con empresas del sector y la Asociación Peruana de Centros de Contactos – APECCO, el cual ha permitido definir una Visión y Misión para el sector y las acciones estratégicas que favorecerá al desarrollo e impulso de esta oferta.¹²

Se aplicó una encuesta que permitió conocer la situación de este importante sector que factura \$ 265 millones, de los cuales el 42% se exporta a más de 6 destinos siendo los más importantes España y Chile, contando para ello con una capacidad instalada de 15,000 posiciones (estaciones de trabajo) que generan 30,000 puestos de trabajo.

Podemos conocer que el crecimiento de las empresas tiene intereses regionales al interior del Perú al estar presente en 8 regiones del país generando oportunidades de empleo e ingresos en dichas localidades.

Los avances tecnológicos, el desarrollo de las redes de telecomunicación y ciertas características que se señalan

¹² Centro de Contactos Perú en cifras, Documentos elaborado por PROMPERU, Noviembre de 2010

seguidamente hacen factible que nuestro país esté convirtiéndose en un importante proveedor de servicios de “Contact Center”, dirigidos a satisfacer necesidades de empresas y personas domiciliadas en el exterior.

La enorme reducción de costos de las telecomunicaciones, junto con el avance de la tecnología y el incremento de las regulaciones relativas a la operación de “Contact centers” o Centros de Contacto en países industrializados, están facilitando el traslado de estos grandes centros de atención a clientes hacia países con menores costos, en particular, los de América Latina.¹³

Las empresas que prestan este tipo de servicio están equipadas y calificadas para trabajar con empresas del exterior que, sin duda tiene un mayor desarrollo que las empresas peruanas, toda vez que este tipo de servicio no es todavía requerido intensamente por el mercado interno. De otro lado, los sistemas de telecomunicaciones desarrollados en el Perú en el último decenio tienen capacidad instalada que permite el desarrollo de redes de comunicación desde y hacia el Perú, sin mayores requerimientos de inversión.

El desarrollo del Contact Center en el Perú es aún incipiente a pesar de que el país cuenta con una serie de ventajas que le permitirían convertirse en un actor importante a nivel regional en este servicio.

El desarrollo de este nuevo sector en el Perú permitirá:

- Generar una actividad que es muy incipiente en nuestro país, pero de enorme potencial.
- Generar en corto tiempo varios cientos de puesto de trabajo estable y bien remunerado.
- Generar un flujo de divisas positivo en el sector y un aumento considerable en el flujo de exportación de servicios.
- Genera ganancias empresariales y por tanto, mayores ingresos fiscales por Impuesto a la Renta.

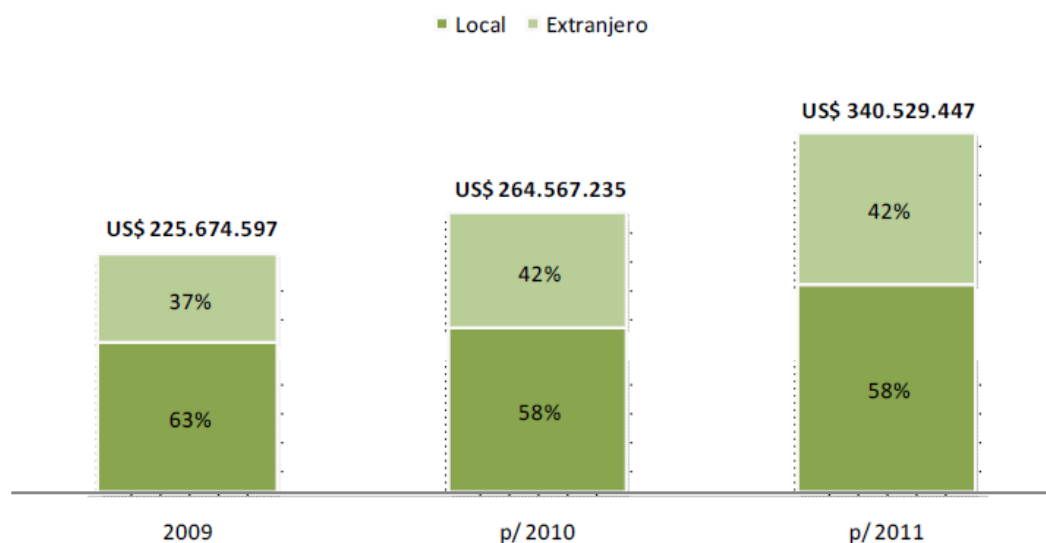
La industria los Centros de Contacto en el Perú facturó en el 2009 cerca de US\$ 226 millones de dólares, estimándose que las ventas

¹³ Inversiones de Contact Center en el Perú, Documento elaborado por PROINVERSION, 2005

totales del 2010 cierran en los US\$ 265 millones. Para el 2011 se espera un incremento del 29% respecto al periodo anterior. Las exportaciones representarán el 42% de la facturación anual en el 2010, situación que será muy similar para el 2011.

En la actualidad, la industria representa 15.574 posiciones generando 29.665 puesto de trabajo directo, de los cuales el 53% son mujeres mientras que el resto son hombres (47%), situación que generará más de 10.000 nuevos puesto de trabajo que se habilitaron para el 2011, compuestos principalmente por jóvenes de 26 años en promedio de manera que se tendrá un incremento del 32% en el número de posiciones respecto al 2010, tal como lo podemos apreciar en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 2: Generación de empleos por contact center en el Perú



Fuente: I Estudio Sectorial de Centro de Contacto - Servicios de Outsourcing 2010

Elaboración: Sector de Exportación de Servicios - PROMPERÚ

Muestra: 32 empresas

p/ Proyecciones

5.2.5.2. Proyecciones para el sector¹⁴

¹⁴ Centro de Contactos Perú en cifras, Documentos elaborado por PROMPERU, Noviembre de 2010

El crecimiento sostenido del Perú durante 11 años, la mejora en 10 posiciones en el Doing Business para el 2011 (Puesto 36) y la inclusión del sector de Centros de Contacto del Perú en estadísticas de consultoras internacionales como Frost & Sullivan hacen que, junto con las ventajas comparativas y competitivas del sector, se avizoren dos tendencias generales: el Perú como un HUB de Negocios y el crecimiento del mercado interno.

En cuanto a la primera, empresas tales como Allus (Argentina), Atento (España), Digitex BPO (España), Global Sales Solutions (España), MDY (México), Servicios de Call Center del Perú (Chile), Telecomunicaciones Clara Voz Perú (España) y Tellus (Brasil) han manifestado que el

Perú tiene la categoría de HUB para la región debido a los siguientes factores.

Ventajas Comparativas

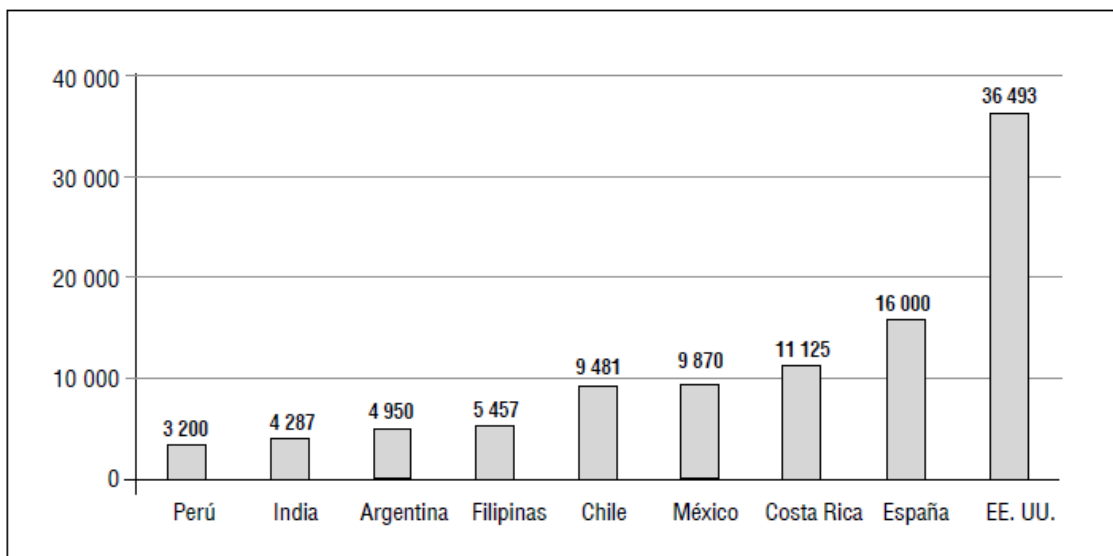
- La ubicación del Perú en la Zona Horaria de GMT – 05 permite comunicarse con Nueva York y Miami en el mismo horario; mientras que con Madrid, se tiene una diferencia de 6 horas lo que facilita trabajar con Europa.

Ventajas Competitivas

- Las exportaciones del sector de centros de contacto se encuentran exentas del pago del IGV.
- El acento neutral, reducida cantidad de modismos, trato cordial y experiencia del peruano, que vive especialmente en la franja costera, permite transmitir el mensaje de ventas de manera más completa a países hispanohablantes.
- Convenios para evitar la doble tributación han sido suscritos con Chile y Canadá y el Convenio con España se encuentra pendiente de aprobación.
- La Zona Franca de Tacna ha priorizado esta actividad en sus operaciones.

- El costo laboral por operador es el más bajo en Latinoamérica (US\$ 270)¹ lo que es un factor determinante en una industria donde el 60% de los costos corresponden al recurso humano.
- Buena infraestructura de telecomunicaciones sostenida por 2 operadores de telefonía fija y 3 de telefonía móvil.

Gráfico N° 3: Salario Anual de Operadores de Contact Center (en Dolares)



Fuente: Economic Intelligence Unit

En este sentido, el desarrollo del mercado local se constituye en la segunda tendencia, ya que las tasas de crecimiento son superiores a la de exportación, conclusión que se obtiene al observar de la velocidad en las variaciones en la composición de la facturación del mercado y sus proyecciones.

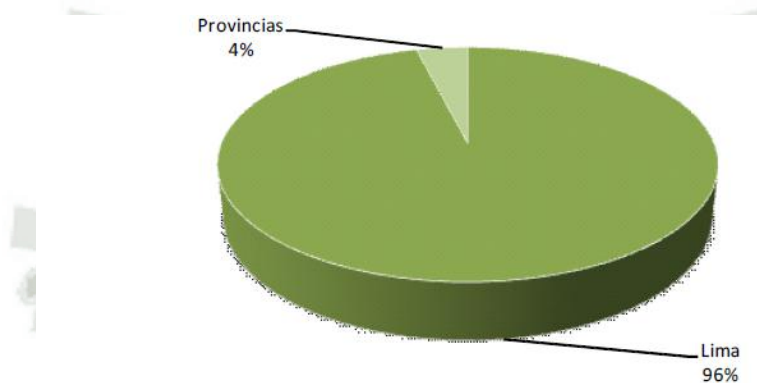
5.2.5.3. Distribución de posiciones¹⁵

El desarrollo de esta industria no solamente es exclusivo de la Ciudad Capital, sino que se observa un interesante desplazamiento

¹⁵ Centro de Contactos Perú en cifras, Documentos elaborado por PROMPERU, Noviembre de 2010

en las localizaciones en diferentes regiones del país, representando por el momento el 4% de las posiciones que se encuentran en ciudades como Trujillo, Arequipa, Tacna, Chiclayo, Cajamarca, Piura, Iquitos y Huancayo, según orden de importancia. Sin embargo, se podría hablar de un 10%, si se consideraran otros actores empresariales y los indicadores de ocupabilidad de las provincias que permitan disponer de capital humano.

Gráfico N° 4: Distribución de contact center en Perú



Fuente: I Estudio Sectorial de Centro de Contacto - Servicios de Outsourcing 2010
Elaboración: Sector de Exportación de Servicios - PROMPERÚ
Muestra: 32 empresas

5.2.6. Competencia potencial: Modelos de negocio de las principales empresas

5.2.6.1. Atento y su modelo de negocio ¹⁶:

Empresa de capital español, nació en 1999 a partir de la iniciativa del grupo Telefónica de integrar los activos de servicios de atención a clientes. Con presencia en trece países (de los cuales doce son de América Latina), es la empresa líder del mercado hispano.

Su oferta de servicios incluye atención telefónica, ventas, márketing, toma de pedidos, reclamos y gestión de datos, a través de la disposición de 42 centros en todo el mundo. En 2006 sus ingresos

¹⁶<http://www.atento.com/es/>

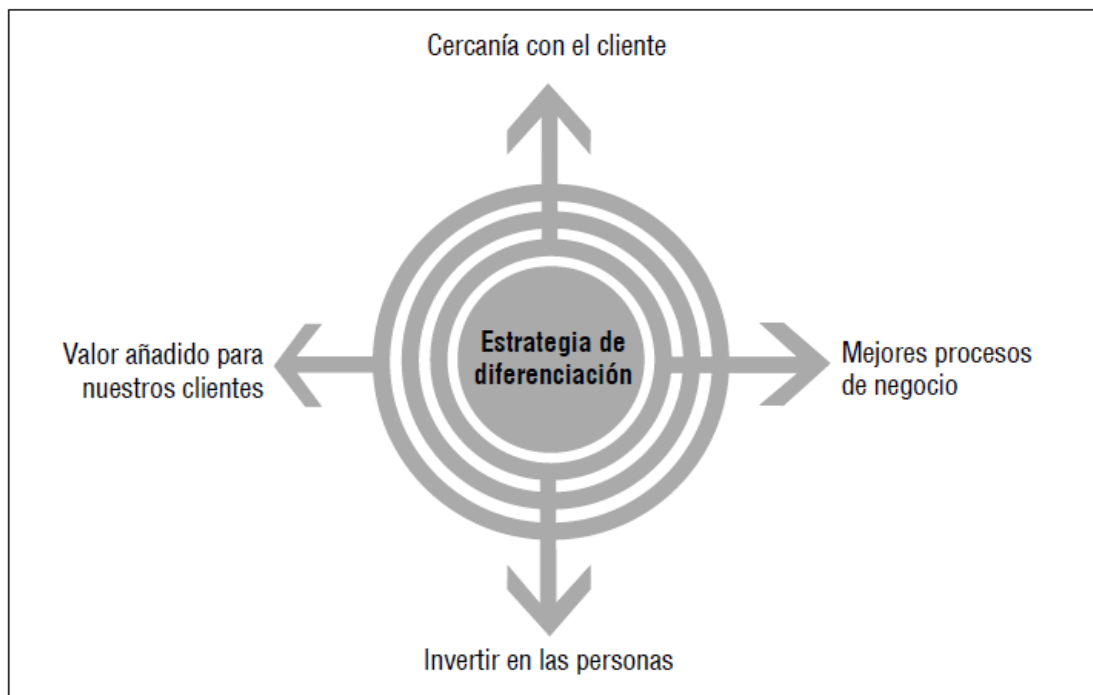
fueron de 1,44 mil millones de dólares, y su resultado operativo alcanzó los 158,76 millones de dólares.

La frase que identifica a Atento es: «*Personas al servicios de personas*».

Su posicionamiento competitivo se basa en una estrategia de diferenciación centrada en cuatro ejes fundamentales (véase gráfico 3.2):

- 1) Cercanía con el cliente.
- 2) Valor añadido para el cliente.
- 3) Mejora en los procesos de negocio.
- 4) Inversión en las personas.

Gráfico N° 5: Posicionamiento competitivo de Atento



Fuente: Atento, 2006.

5.2.6.2. Interfono y su modelo de Negocio¹⁷:

¹⁷<http://www.interfono.pe/interfono/>

La frase que identifica a INTERFONO es: “*Nuestro valor más importante es tu satisfacción*”. Brindamos la calidad necesaria para su call center, para que sea fluida y no tenga complicaciones en sus operadores(as).

Los clientes en la actualidad demandan nuevas formas de comunicarse con las empresas. La empresa que tiene éxito actualmente no es la que tiene los mejores productos o la mayor variedad de estos, sino la que tiene a un número mayor de clientes, o al menos a los más rentables.

Los centros de Atención al Cliente permiten que la empresa aumente la satisfacción y lealtad del cliente en su interacción con las diversas áreas de la empresa, atendiéndolo cordialmente en todo momento, siendo fuente de información y toma de decisiones para la empresa. Con una estrategia enfocada en el cliente más las herramientas de software adecuadas, INTERFONO le ayuda a convertir su call center de un centro de costos a un centro de ingresos, capturando a los clientes con ofertas personalizadas diseñadas para su perfil.

5.2.6.3. AVAL PERU S.A. y su Modelo de Negocio¹⁸

AVAL PERÚ es una empresa líder del mercado, gestiona carteras por más de US 100 millones de dólares mensuales. Nuestra empresa cuenta con la certificación ISO-9001; 2008. El Sistema de gestión de Calidad (SGC) permite que todos nuestros procesos se administren de manera efectiva obteniendo calidad en los servicios que brindamos.

5.2.7. Cultura de negocios:

Ante la turbulencia del actual entorno empresarial, donde hay un gran número de variables relevantes (alta complejidad) que se modifican muy rápidamente (dinamicidad) de tal forma que comportan una creciente

¹⁸<http://www.avalperu.com>

dificultad para predecir las tendencias futuras (incertidumbre), las empresas han necesitado, y necesitan, acomodarse a esos cambios del entorno a través de transformaciones en sus formas de competir e, impone a las mismas, el objetivo de la excelencia en la gestión empresarial.

La competencia global ha provocado que las empresas busquen en forma constante reducir sus costos, de tal forma que cada una ha optado por desplazar algunas de sus actividades productivas o de prestación de servicios hacia economías que les demanden menores costos, es decir, hacia países emergentes, quienes se ven beneficiados en términos de aumento de ingresos y generación de empleo.

Las características que una empresa debe reunir para ser competitiva son aquellas que permitan a la organización dotarse de la necesaria capacidad para adaptarse a los continuos cambios de su entorno. Y la adaptabilidad de las empresas al cambio del entorno como requisito para el éxito, consiste hoy en su capacidad para anticipar lo que sus clientes quieren y cambiar sus organizaciones y procesos, rápida y eficientemente, a fin de responder mejor que sus competidores a las nuevas exigencias.

De esta manera fue surgiendo un tipo de producto denominado offshore outsourcing, que consiste en tercerizar los servicios no estratégicos de una determinada empresa. José Luis Wakabayashi, Docente de ESAN, indicó que “el outsourcing es la tercerización que una empresa decide hacer respecto a una actividad que piensa que no es competitiva y que lo puede realizar mejor un tercero; sin lugar a dudas esta es una opción estratégica. Gran parte de las áreas se pueden tercerizar, lo que no se puede delegar en servicio es lo que la empresa considera estratégico y nos genere valor”.

“Los puntos básicos para lograr un out exitoso son: definir las fortalezas y debilidades como empresa; tener en claro el perfil que tiene que cumplir la empresa (el proveedor del outsourcing) de tal manera que no solamente nos aseguremos que va a hacer las cosas mejor que nuestra empresa, sino que nos va a permitir trabajar y alinear nuestros

procedimientos, políticas, estrategias, objetivos, y todo lo demás hacia el mismo horizonte”.

Una gran oportunidad para tener éxito en la aplicación de esta estrategia es el servicio de atención a sus clientes por medio de un CONTACT CENTER localizado en el exterior, uno de los servicios más demandados y que representa una oportunidad para países como el Perú.

Indicadores Operativos.-A nivel de indicadores operativos, la situación muestra un resultado bastante neutral. En el mix de indicadores no se observan grandes avances o retrocesos.

El volumen de interacciones sigue creciendo.-El volumen total de interacciones se ha incrementado ligeramente en 2009, contradiciendo las predicciones que establecían la caída de los Contact Center frente a las iniciativas de autoservicio y reducción de contactos. El crecimiento de llamadas es más pronunciado en los mercados emergentes. La situación económica actual ha generado un claro cambio en los principales motivos de contacto.

Complejidad para los agentes.-El tiempo medio de operación (TMO o AHT en inglés) se ha incrementado ligeramente este año, probablemente por la migración de las interacciones más simples a los canales de autoservicio. Esta tendencia genera que los agentes de primera línea se enfrenten a interacciones más complejas, que requieren un mayor grado de empatía, habilidades de comunicación y acceso a la información relevante.

La optimización de procesos sigue siendo el foco principal.-Desde un punto de vista del cliente y del agente, la tendencia hacia una mayor automatización de los procesos *end-to-end* es una buena noticia. Incrementar el número de procesos que pueden ser gestionados completamente dentro del Contact Center implica una reducción de los costes operativos y de la satisfacción del cliente.

Externalizar sigue siendo una decisión basada en costes.-Aunque los modelos de externalización son cada vez más maduros, los tres motivos principales para externalizar siguen estando relacionados con

aspectos de coste. El coste sigue siendo el principal driver para adoptar una estrategia de externalización, aunque se observan datos esperanzadores de una aproximación más equilibrada sobre los motivos para externalizar.

El valor del ciclo de vida del cliente está de vuelta.-En los últimos 12 meses se observa una tendencia positiva que indica que las compañías tratan de mostrar cómo las interacciones que ocurren en el Contact Center impactan en el Valor del Ciclo de Vida del Cliente.

Los canales siguen estando aislados.-Las organizaciones continúan sin aprovechar la información del cliente en los distintos canales. Es un claro y decepcionante indicador del reto al que se enfrenta la industria de ofrecer una experiencia completa de punto a punto.

¿Por qué no medir el coste por interacción?.- Una tercera parte de los Contact Centers del estudio no miden el coste por llamada de los agentes telefónicos. Si consideras que este es el principal indicador que determina la eficiencia de una operación, es una tendencia preocupante que no ha mejorado en los últimos años.

La segmentación se ha vuelto más sofisticada (pero menos gente la utiliza).-Un mayor número de compañías están utilizando métodos más sofisticados de segmentar y diferenciar a sus clientes. Parece que existe una intención real de generar más valor de las interacciones. Lo que es preocupantes es que por otra parte, un menor número de compañías utiliza criterios de segmentación.

El Teletrabajo se ha convertido en una realidad.- El número de agentes en teletrabajo en general crece para todos los mercados maduros. Un alto porcentaje de los participantes está considerando el teletrabajo. Esto implica un cambio significativo en la gestión de personas. Los beneficios obtenidos incluyen menor rotación y costes, incremento de productividad y reducción de los viajes por el uso de la tecnología

El Hosting y Servicios On-Demand se han convertido en mayoritarios.- La mayoría de los Contact Centers son todavía propios y gestionados dentro de la propia organización, aunque su número

desciende cada año. Con las nuevas tecnologías en modo hosting, más seguras y sencillas de gestionar que en el pasado, se estima un crecimiento de los centros gestionados como consecuencia de la situación económica y el uso adecuado de la tecnología.

5.2.8. Cambio de Cultura

Un fenómeno reciente e interesante que no podemos dejar de considerar es el acelerado crecimiento de la industria de los Call Center en Latinoamérica, también llamados Contact Center.

La principal razón por la que este negocio es atractivo tanto para los emprendedores como para los contratistas es por los bajos costos de mano de obra y de infraestructura.

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

El servicio de CONTACT CENTER debe enfrentar retos como

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

Desde luego como lo hemos mencionado, el principal atractivo de un Call Center son sus costos y en ese sentido, la estrategia de ventas tiene que estar muy apegada a este objetivo para ser una fórmula ganadora. En esa línea de ideas, se deberá considerar sobre todo la garantía de resultados para todos los casos de servicios y la rapidez y confiabilidad

Finalmente uno de los grandes problemas que deben preverse al momento de planear el montaje de un Contact Center es una adecuada cultura de trabajo que dignifique a la persona y recompense sus resultados. Esto potenciará el trabajo en equipo y ayudará a garantizar una adecuada atención al cliente.

5.3. ANÁLISIS FODA Y PLAN DE OPERACIONES

5.3.1. Inventario FOD

<p>Fortalezas</p> <p>Estabilidad económica de la región</p> <p>Buena actitud para atender al cliente</p> <p>Manejo de costos y finanzas</p> <p>Costo de llamadas</p> <p>Acceso a tecnología y ordenadores potentes</p>	<p>Debilidades</p> <p>Ausencia de ley de protección de datos</p> <p>Costos elevados por servicios</p> <p>Sistema educativo de local de bajos estándares</p> <p>Informalidad en el sector de contratación de personal</p> <p>Ausencia de Normalización y reglamentación</p> <p>Baja información de base de datos de empresas ligadas</p> <p>Difícil normativa y ausencia en algunos casos del MTC.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Demanda del servicio de forma local</p> <p>Alta tasa de demanda insatisfecha del servicio</p> <p>Presencia de reclutadores de personal técnico</p> <p>Oferta de personal</p>	<p>Amenazas</p> <p>Crisis americana</p> <p>Crisis europea</p> <p>Infraestructura y acceso vial deficiente</p> <p>Ordenamiento vial local deficiente</p> <p>Promedio de competidores.</p> <p>Cambios económicos.</p> <p>Disminución de la capacidad adquisitiva de los clientes.</p>

5.3.2. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>AMENAZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. alta concentración de oferta de la mano de obra especializada 2. existencia de 40 empresas entre nacionales y extranjeras 3. -reglamentación para la empresas de contact center que aun no está bien definida 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios a medida del cliente 2. bajo costo de llamadas, alta calidad 3. optimización del proceso de costos 4. uso de tecnología actual 5. eficiencia y ubicación centro de contacto 6. contacto a tiempo real de la gestión 7. apoyo a la transformación del negocio 8. Buena actitud para atender al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. bajo interés de jóvenes de trabajar en el sector 2. carencia de información en el sector de contact center 3. baja oferta de institutos y/o universidades en el curso de contact center
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Perú es uno de los países con más bajos costos en Latinoamérica b. buena infraestructura de telecomunicaciones c. servicios inmobiliarios adecuados d. estabilidad política y económica que atraviesa el país e. no solo jóvenes se benefician con la oferta de empleo sino también los de mediana edad f. personas están consientes de pueden a través de un contact center satisfacer necesidades de información o esdarecer dudas. 	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollo programa selección de personal • desarrollo de estrategias basadas en la demanda • realización y formalización de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios diferenciales, teniendo como base la calidad y la tecnología para generar valor al cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la tecnología para brindar soluciones a la medida de cada cliente, garantizando su satisfacción. • Ser el referente en eficiencia operativa y gestión en tiempo real 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el socio que contribuya a la transformación de negocio del cliente. • Mejorar los procesos e innovar en tecnología

5.3.3. Plan de operaciones

5.3.3.1. Objetivo de operaciones

Por el tipo de servicio es necesario señalar el proceso de recepción y emisión de llamadas, siendo este mismo el proceso que se realiza para el servicio en sus tres variantes es decir que todas las modalidades del servicio es necesario, por ello los objetivos de las operaciones serán detallados en base al proceso de servicio de las llamadas en este caso el servicio de centro de llamadas sea en su forma de llamadas a fijo, llamadas a celular y envío de mensajes de texto para los nuestros clientes.

Por ello los objetivos operacionales son:

- Brindar servicios diferenciales, teniendo como base la calidad y la tecnología para generar valor al cliente.
- Utilizar la tecnología para brindar soluciones a la medida de cada cliente, garantizando su satisfacción. basadas en la demanda
- Desarrollar una gestión Administrativa adecuada para garantizar el proceso de servicio y comercialización de nuestro servicio así como Mejorar los procesos e innovar en tecnología
- Ser el referente en eficiencia operativa y gestión en tiempo real.
- Desarrollar y capacitar a los operadores, a fin de que puedan desarrollar y cuantificar de manera cualitativa y cuantitativa el adecuado servicio de llamadas para ser el socio estratégico que contribuya a la transformación del negocio del cliente.

5.3.3.2. Descripción productiva del servicio

Generalidades

El servicio de Centro de Contacto está orientado a las empresas locales que requieran de nuestro servicio, la demanda está determinada por el estudio de mercado en donde las empresas que

requieren nuestro servicio con sus tres modalidades de forma indistinta, lo han señalado, el servicio toma como base los acuerdos convenidos en el contrato con nuestro cliente determinando el servicio, su modalidad, tiempo (mínimo 6 meses), personal asignado al mismo, costos, la integración y salvaguarda de las base de datos de ser el caso, y reportes semanales. Una vez determinado ello nos encargamos de filtrar la base de datos entregada por el cliente y se capacita al personal asignado de acuerdo al rubro de la empresa y las especificaciones contratadas, asignando el logro por objetivos al personal designado en los horarios contratados, realizar y enviar los informes al cliente del estado actual y periódico del servicio, consolidar el pago de forma oportuna por el servicio brindado.

Proceso

a) Servicio llamada local fijo

- Primero observamos en nuestra cartera de clientes la sucesión de llamadas a realizar. (10 SEGUNDOS)
- Obtenemos el número de teléfono de nuestro primer cliente del día y observamos cuáles son sus respectivas necesidades. (1 MINUTO)
- Nos centramos en la base de datos de nuestro primer cliente en el día, contactamos al cliente llamándolo a su teléfono. (70 SEGUNDOS)
- Si el cliente está interesado en el servicio que le podemos brindar seguimos con el proceso; sino, fin de este. (20 SEGUNDOS)
- Le brindamos toda la información correspondiente al caso en el cuál se sitúa el cliente en contacto. (2 MINUTOS)
- Si el cliente requiere del servicio, este será gravado, aceptando verbalmente el servicio. (20 SEGUNDOS)

- Verificamos en el registro de datos que todos sus datos sean correctos, de ser lo contrario lo corregimos con el mismo cliente. (20 SEGUNDOS)
- Se agradece, lo felicitamos por obtener el nuevo servicio y realizamos la despedida final.(10 SEGUNDOS)

b) Servicio llamada celular

- Primero observamos en nuestra cartera de clientes la sucesión de llamadas a realizar. (10 SEGUNDOS)
- Obtenemos el número del teléfono móvil de nuestro primer cliente del día y observamos cuáles son sus respectivas necesidades. (1 MINUTO)
- Nos centramos en la base de datos de nuestro primer cliente en el día, contactamos al cliente llamándolo a su teléfono. (70 SEGUNDOS)
- Si el cliente está interesado en el servicio que le podemos brindar seguimos con el proceso; sino, fin de este. (20 SEGUNDOS)
- Le brindamos toda la información correspondiente al caso en el cuál se sitúa el cliente en contacto. (2 MINUTOS)
- Si el cliente requiere del servicio y ha escuchado todas las condiciones del servicio, este será gravado, aceptando verbalmente el servicio. (20 SEGUNDOS)
- Verificamos en el registro de datos que todos sus datos sean correctos, de ser lo contrario lo corregimos con el mismo cliente. (20 SEGUNDOS)
- Le agradecemos, lo felicitamos por obtener el nuevo servicio y realizamos la despedida final.(10 SEGUNDOS)

c) Servicio mensajes texto a celular

- Primero observamos en nuestra cartera de clientes la sucesión de llamadas a realizar. (10 SEGUNDOS)
- Obtenemos el número del teléfono móvil de nuestro primer cliente del día y observamos cuáles son sus respectivas necesidades. (1 MINUTO)
- Nos centramos en la base de datos de nuestro primer cliente en el día. (10 SEGUNDOS)
- Si el celular está apagado fin del proceso.
- Sino enviamos la información correspondiente. (15 SEGUNDOS).
- Verificamos en el registro de datos que todos sus datos sean correctos, de ser lo contrario lo corregimos con el mismo cliente. (20 SEGUNDOS)
- Le agradecemos por obtener el nuevo servicio y realizamos la despedida final.(10 SEGUNDOS)

Intermediarios

Los intermediarios para nuestra empresa son los que realizan las funciones de distribución, son los que están ubicados entre el servicio y el usuario final. Según los tipos de canales de distribución que son "Directos" e "Indirectos", el directo será en nuestro caso será la persona que realiza el contacto con las empresas o los encargados de tomar las decisiones de contratar el servicio, que está integrado dentro del canal de distribución de la empresa de Centro de Contacto.

Los intermediarios Indirectos para el desarrollo de la empresa de Centro de Contacto estarán orientados a la generación de una Unidad de capacitación de personal de atención, para empresas que requieran el mismo, bajo las modalidades y especificaciones más requeridas en el mercado, así también el desarrollo de Asesoría para la implementación de un centro de contacto interno para las empresas, que lo requieran, tomando como base la experiencia a desarrollar estaremos en condiciones de brindar este servicio.

De manera prospectiva podremos dar un complemento al servicio requerido como es el caso televenta y telemercadeo en donde se nos asignen prerrogativas para desarrollarlo de forma directa.

5.4. DEMANDA

5.4.1. Conceptos sobre oferta y demanda

5.4.1.1. Oferta

En un sentido general, la "oferta" es una fuerza del mercado (la otra es la "demanda") que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

Definición de Oferta, Según Expertos en Mercadotecnia y Economía:

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando ésta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta".

La American Marketing Association (A.M.A.), define la oferta (desde la perspectiva del negocio) como: "El número de unidades de un producto que será puesto en el mercado durante un periodo de tiempo" .

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define la oferta como "la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de

bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta".

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define la oferta como "el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando ésta definición, Andrade agrega que en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda".

Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", define la oferta o cantidad ofrecida, como "la cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender".

En síntesis, una definición de oferta que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos."

Análisis Estructural de la Definición de Oferta:

La definición de oferta revela las siguientes partes que conforman la oferta como tal:

La existencia de vendedores: Se refiere a la existencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.

La cantidad de un producto: Es el número de unidades de un producto y/o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.

La disposición para vender: Se refiere a aquello que los vendedores "quieren" vender a un determinado precio y en un determinado periodo de tiempo.

La capacidad de vender: Se refiere a la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores "pueden" proveer al mercado, a un precio determinado y en un periodo de tiempo determinado.

El puesto en el mercado: Se refiere a un determinado lugar, que puede ser físico (como un supermercado) o virtual (como una tienda virtual en internet), en el que se pondrá a la venta los productos o servicios.

El precio determinado: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios que los vendedores ponen a la venta.

El periodo de tiempo: Se refiere a un ciclo establecido (años, meses, semanas o días) en el que el producto o servicio estará disponible para la venta, a un precio determinado.

Las necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

5.4.1.2. Demanda

En términos generales, la "demanda" es una de las dos fuerzas que está presente en el mercado (la otra es la "oferta") y representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.

Definición de Demanda, Según Expertos en Mercadotecnia y Economía:

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago".

Según Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado".

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define la demanda como "el valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o la sociedad están dispuestos a comprar en función de su precio y sus rentas".

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente definición de demanda: "Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca".

Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", define la demanda como "la cantidad de un bien que los compradores quieren y pueden comprar".

En síntesis, una definición de demanda que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido".

Análisis Estructural de la Definición de Demanda:

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de demanda revela un conjunto de partes que conforman la demanda. Esas partes son las siguientes:

Cantidad de bienes o servicios: Se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.

Compradores o consumidores: Son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.

Necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

Disposición a adquirir el producto o servicio: Se refiere a la determinación que tiene el individuo, empresa u organización por satisfacer su necesidad o deseo.

Capacidad de pago: Es decir, que el individuo, empresa u organización tiene los medios necesarios para realizar la adquisición.

Precio dado: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios.

Lugar establecido: Es el espacio, físico o virtual (como el internet) en el que los compradores están dispuestos a realizar la adquisición.

5.4.2. Análisis del producto

5.4.2.1. Definición:

Un Contact Center es el punto de contacto entre el cliente y la empresa a través de medios de comunicación como la vía telefónica,

el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por Internet. Es la evolución del call center, donde solo existe un único punto de contacto: la línea telefónica.¹⁹

Es innegable que con Internet aparecieron otros puntos de contacto entre el cliente y la empresa: el chat, el correo electrónico (e-mail) y el audio y videoconferencia por Internet. El contact center integra todos estos puntos de contacto y facilita la comunicación entre las personas a través de todos los medios de comunicación. Ofrece, así, una atención multicanal.

El “centro de atención telefónica” surgió con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente: promociones, información y consulta, reclamos, recepción de sugerencias, entre otros. El objetivo era prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimos. Los nuevos entornos competitivos hacen que las políticas de atención al cliente adquieran cada vez más relevancia, imponiéndose las estrategias de diferenciación en el servicio. En este contexto muchas empresas plantean la creación o potenciación del canal telefónico como soporte parcial o integral de la relación con el cliente.

Además, el rápido desarrollo de las tecnologías de comunicaciones y transferencia de datos, ha permitido la reducción del costo de banda ancha y la unión de las tecnologías de información con las empresas de telecomunicaciones, lo que hace más sencillo establecer un Contact center deslocalizado en cualquier parte del mundo a través un outsourcing internacional u offshoring, así como convertir este servicio de valor agregado en una actividad exportable a través del comercio transfronterizo o mediante la presencia de filiales. El Contact Center tiene la necesidad de aproximarse al Cliente y satisfacer sus necesidades lo que implica necesariamente hacerlo a través de los canales de contacto que el Cliente encuentra cómodos, adecuados, baratos o rápidos según cuál sea su necesidad.

¹⁹Morris Eddie, Ancajima Alfredo, Chiri Carlos, Galindo Juan, Guido Carlos, Mejía Enrique, Servicios de contact center basados en offshore outsourcing, Editorial Cordillera S. A. C., Lima agosto de 2009, Pág. 15

Clasificación de los escenarios para el servicio:

La empresa necesita tener una visión 360° de su Cliente, pero a la vez necesita gestionar el contacto que llega a través de esos múltiples canales de forma eficiente. Además, la creciente tendencia a resolver todo a través del internet ha producido un fenómeno en la comunicación entre los usuarios y las empresas produciendo diferentes escenarios.²⁰

Comunicación Cliente- Empresa: por ejemplo en servicios de atención al cliente de llamadas entrantes, visitas a la página web de la empresa para consultar información y realizar una pregunta a través de un formulario.

Comunicación Empresa – Cliente: por ejemplo servicios de venta a través de llamadas salientes, e-mail de bienvenida a nuevos Clientes.

Comunicación Cliente – Cliente: por ejemplo participación de usuarios en redes sociales para compartir información sobre un nuevo producto, petición de ayuda a otros usuarios para resolver problemas concretos en el uso de un producto.

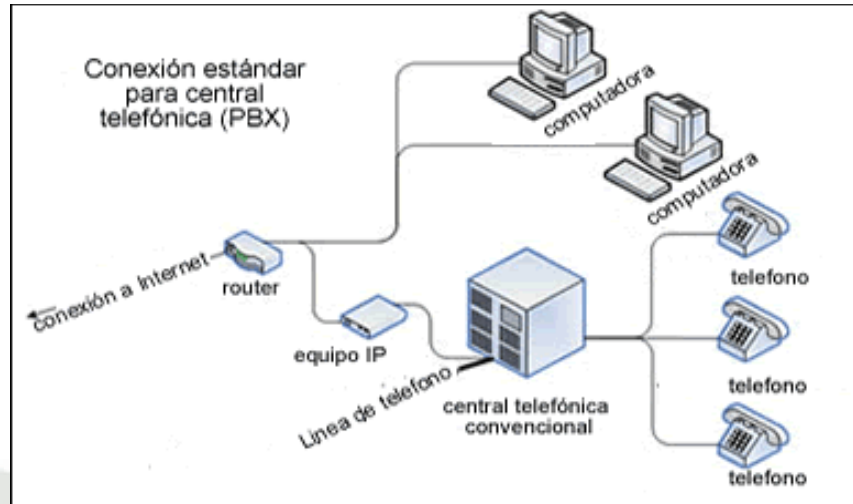
El consumidor de hoy se ha vuelto más exigente y busca una atención resolutiva y eficiente. Otros factores como la falta de “*knowhow*”, la experiencia, la importancia de estar actualizado tecnológicamente, imponen condiciones de mejora a las empresas, quienes en su constante lucha por ganar mercado a su competencia

Para un eficiente trabajo de la central del contact center se requiere conectar la entrada de línea telefónica a un equipo certificado (Repartidor específico), conectado a su vez a la red de Internet. Cuando un empleado necesite hacer una llamada internacional o nacional, sencillamente podrá utilizar el teléfono dedicado a ello. Para un buen funcionamiento, de tal manera que se reduzca el ruido

²⁰ Centro de Contactos Perú en cifras, Documentos elaborado por PROMPERU, Noviembre de 2010

en la conexión y la señal sea lo más clara posible se requiere del siguiente sistema:

Gráfico N° 6: Funcionamiento de un contact center



5.4.2.2. Características y clasificación del producto o servicios:

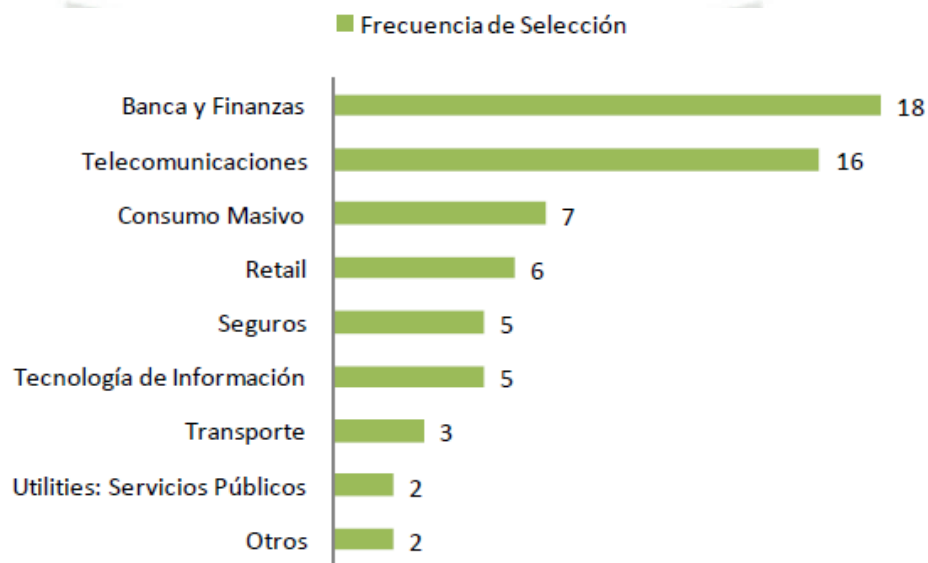
Los servicios que brinda un contact center se pueden ubicar en dos grandes grupos: servicios *in bound* y servicios *out bound*.

- *Servicios in bound (servicios de entrada)*. Son aquellos en que el cliente se comunica con el contact center por llamada telefónica, sesión de chat o correo electrónico. Son catalogados como servicios de atención al cliente y por lo común absuelven consultas de información general respecto a un producto o servicio. Desde un punto de vista funcional, el cliente realiza una llamada al contact center de la empresa, la que es atendida por un teleoperador que, a su vez, atiende los requerimientos solicitados.
- *Servicios out bound (servicios de salida)*. Son aquellos en que el contact center se comunica con el cliente por llamada telefónica o correo electrónico. A través de los servicios *outbound* se realizan, por lo general, ventas, cobranzas, encuestas y se actualiza la base de datos de los clientes. Visto desde un aspecto funcional, el teleoperador del contact center realiza una llamada al cliente.

5.4.3. Potencial del servicio:

En cuanto a la demanda, todos estos servicios se dirigen a diferentes sectores en función al mercado local e internacional, identificándose que el sector de banca y finanzas y consumo masivo caracteriza al mercado local; mientras que, el mercado internacional es caracterizado, en su mayoría, por una demanda enfocada en los sectores de telecomunicaciones, retail y seguros.

Gráfico N° 7: Demanda del mercado nacional



Fuente: I Estudio Sectorial de Centro de Contacto - Servicios de Outsourcing 2010

Elaboración: Sector de Exportación de Servicios - PromPerú

Muestra: 32 empresas

5.4.4. Situación de la oferta:

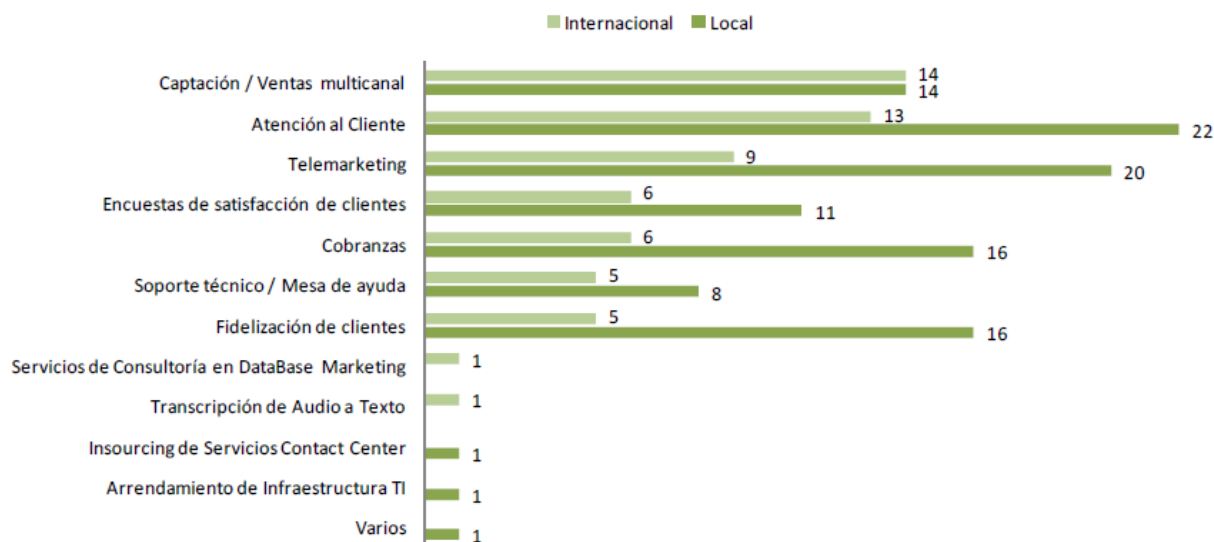
Desde el año 1997, la industria de Centros de Contacto se encuentra en crecimiento a una tasa de 2 empresas por año, registrándose un salto cuantitativo desde marzo del 2006 cuando se publicó el D.S. 0252006, el cual permitió la inafectación del IGV a la exportación de servicios de Centros de Contacto, al incluirse esta actividad dentro del Apéndice V de la Ley de I.G.V. .

La composición de la oferta de los servicios cambia tanto en el mercado local como el exterior. De tal manera, que los servicios ofrecidos para el mercado internacional son en su mayoría outbound; mientras que, los

servicios que se enfocan en el mercado local son en su mayoría inbound.

A nivel internacional, los servicios que más se venden son los referidos a la captación o ventas multicanal, la atención al cliente, el telemarketing, las cobranzas y las encuestas de satisfacción a clientes.

Gráfico N° 8: Potencial del servicio



Fuente: I Estudio Sectorial de Centro de Contacto - Servicios de Outsourcing 2010

Elaboración: Sector de Exportación de Servicios - PROMPERÚ

Muestra: 32 empresas

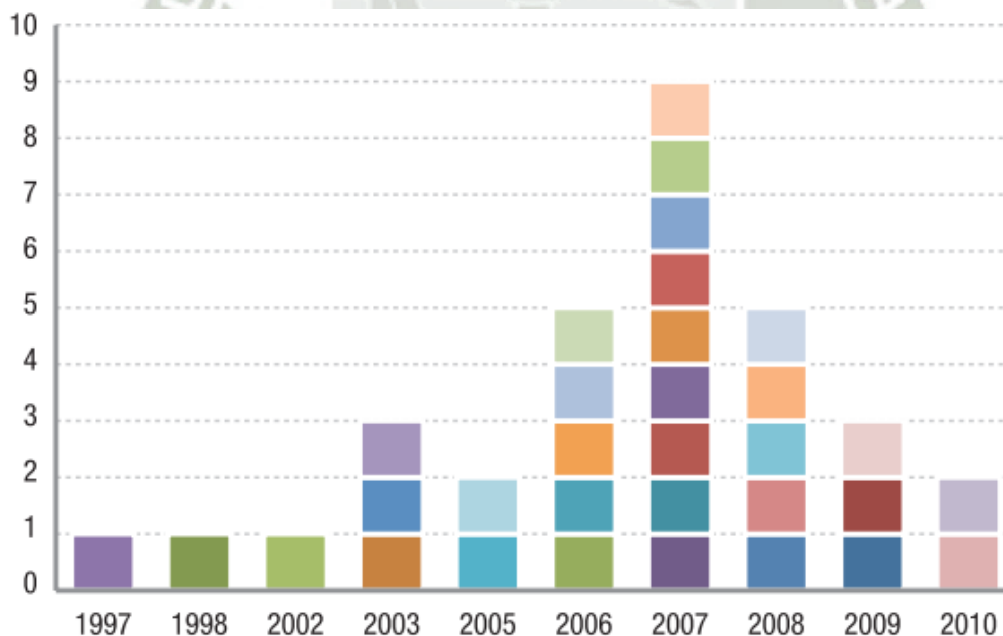
Por otra parte, a nivel local, los servicios que más se venden son la atención al cliente, el telemarketing, las cobranzas, la fidelización de clientes y la captación o ventas multicanal.

5.4.5. De los ofertantes:

Gráfico N° 9 Lista de ofertantes del servicio de contact center



Gráfico N° 10: Operación de empresas ofertantes del servicio de contact center



Fuente: Estudio sectorial de Centro de Contacto – Servicios de Outsourcing 2010
 Elaboración: Sector de exportación de servicios – PROMPERÚ
 Muestra: 32 empresas

5.4.6. Proceso de Venta del Servicio

Este proceso se inicia cuando el ejecutivo de ventas hace contacto comercial con el potencial cliente, luego este manifiesta sus necesidades y requerimientos del servicio, entonces el ejecutivo alcanza los requerimientos del cliente a las áreas de operaciones y tecnología: a la primera para que bosqueje la atención en sí del servicio, y a la segunda para la configuración y diseño de la plataforma tecnológica. A continuación, el área de tecnología y operaciones envía al ejecutivo de ventas la solución, entonces este envía la propuesta comercial al cliente. Por último, el cliente acepta la propuesta comercial.

Básicamente la idea es que cada llamada que se realiza hacia el Contact center es cancelada por la empresa que contrata el servicio, siendo así que el servicio a nivel nacional se atiende como base en el precio de S/. 0.20 por llamada, teniendo en cuenta la actual tarifa de la empresa Telefónica del Perú.

5.4.7. Gestión de Calidad

Si una empresa sigue el principio de buscar “primero la calidad”, sus utilidades aumentarían a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado y a la larga sus ganancias disminuirán.

La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente. A la larga, sus utilidades serán grandes y le permitirán conservar una administración estable. Pero una empresa que sigue el principio de “primero las utilidades”, posiblemente las obtenga rápidamente, pero no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

Todo esto se dice muy pronto. En la práctica, muchas empresas siguen funcionando sobre la base de “utilidades primero”. Quizá proclamen: “primero la calidad”, pero en realidad solo les interesa rebajar costos. Hay quienes temen todavía que mejorar la calidad significa subir los costos lo que a su vez reduciría las utilidades es cierto que los costos aumentan temporalmente cuando se mejora la calidad del diseño pero la compensación inmediata se encontrará en la capacidad que adquiere la

empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes y enfrentar con éxito la competencia en el mercado mundial.

Para lograr este propósito nuestra empresa no solo va a lograr la calidad en el servicio que brindamos sino también, en la respuesta de los proveedores cuando encuentren la captación positiva, el cambio en sus ganancias; gracias a la mejora de calidad entre la relación cliente – empresa, empresa- cliente.

5.4.8. Efectos de Fidelización

Estamos en una época en la que la lealtad de cliente está siendo buscada por las empresas seguramente de la forma más intensa de los últimos 50 años. Esta situación debería hacernos cuestionar cuál es el papel que juega nuestro Contact Center (CC) y cómo es considerado por los ejecutivos de las compañías. El papel del CC debe cambiar. La orientación al cliente debe ser mucho más honesta e intensa que la mera descripción de una política de calidad formalista. Con ello el rendimiento de un CC no puede basarse sólo en la eficiencia, la calidad del servicio al cliente es clave por el valor que éste genera para la organización.

La mayor dificultad de todos los ejecutivos hoy es aceptar su implicación en este nuevo papel y focalizar seriamente las organizaciones hacia la excelencia en el trato al cliente. Aquí es donde la estrategia Customer Experience Management (CEM) trata de cuestionar la misión del CC y trata de poner el foco en la calidad de servicio y la inteligencia del negocio. Con CEM buscamos una visión 360° del cliente aprovechando toda la información que nos proporciona y asegurando que el servicio ofrecido y percibido es el adecuado. Creemos que es la única forma de conseguir clientes leales.

La desaparición de las ventajas competitivas tradicionales dio origen al Centro de interacción con el cliente, y subrayó la importancia estratégica del mismo en cada organización. El Centro de interacción (Call Center) se movió de la periferia del negocio al epicentro de cada corporación. Hoy en día, el Centro de interacción con el cliente es el latido que

sustenta su negocio. La forma en que las empresas tratan con los clientes es el oxígeno de la organización, lo que sostendrá y generará el crecimiento de las mismas.

5.5. VIABILIDAD

Periodicidad y Horizonte de Evaluación: Se ha considerado una periodicidad anual y un horizonte de evaluación de cinco años.

5.5.1. Inversión fija

De acuerdo a lo planteado por Baca (2000), la inversión fija corresponde a los bienes tangibles e intangibles que son motivo de operaciones por parte de la Empresa, para Producción y Comercialización; para este caso es el uso de las computadoras para el funcionamiento del Contact Center. Por otro lado, se han considerado inversiones adicionales a inicio del tercer y cuarto año de operación, a fin de incrementar posiciones de atención.

5.5.1.1. Inversiones tangibles

Siguiendo a Andrade (2002), sabemos que la inversión fija tangible es aquella empleada en la adquisición de bienes físicos tales como maquinarias equipos, muebles y equipos de oficina, etc.

Inversión en Maquinarias y Equipos

Son requerimientos que son imprescindibles para el buen desempeño de las actividades para brindar un servicio de calidad.

Inversión en Muebles y equipos de oficina

Tomando los modelos de Sapag (2007), para la valorización de costos de muebles y equipos de oficina se toman en cuenta las cotizaciones realizadas dentro de la ciudad de Arequipa. Esta norma debe ser aplicada en la contabilización de los elementos que se adquieren, salvo cuando otra norma internacional de contabilidad exija o permita otro tratamiento contable diferente.

Costo total de la inversión tangible

Para Weinberger (2009) este costo corresponde a la suma de todas las inversiones anteriormente realizadas, dentro de las cuales se deben tener en consideración el valor de: maquinaria y equipos, herramientas y bienes muebles.

5.5.1.2. Inversiones intangibles

Para Hernández (2001) es de tomar en cuenta que en este rubro de inversión se incluyen los gastos que son considerados inmateriales y comprenden los gastos incurridos por los derechos y servicios recibido en el período pre-operativo del proyecto y que no es posible identificarlos físicamente.

Valcárcel (2003) nos indica que estos bienes se caracterizan además porque no son financiados por bancos o intermediarios financieros. No están sujetos a desgaste o deterioro; sin embargo para los efectos de recuperación de su valor se consignan a través de amortización de cargos diferidos, cuyo monto cubre las inversiones intangibles, en forma anual durante un período convencional de tiempo.

Gastos pre-operativos:

Los gastos pre-operativos es un concepto que se utiliza cuando se crea un nueva empresa, cuando apenas se está poniendo en marcha, de allí que este tipo de gastos se conocen como pre-operativos, puesto que corresponde a las erogaciones en que se debe incurrir en la etapa previa al inicio de las operaciones.

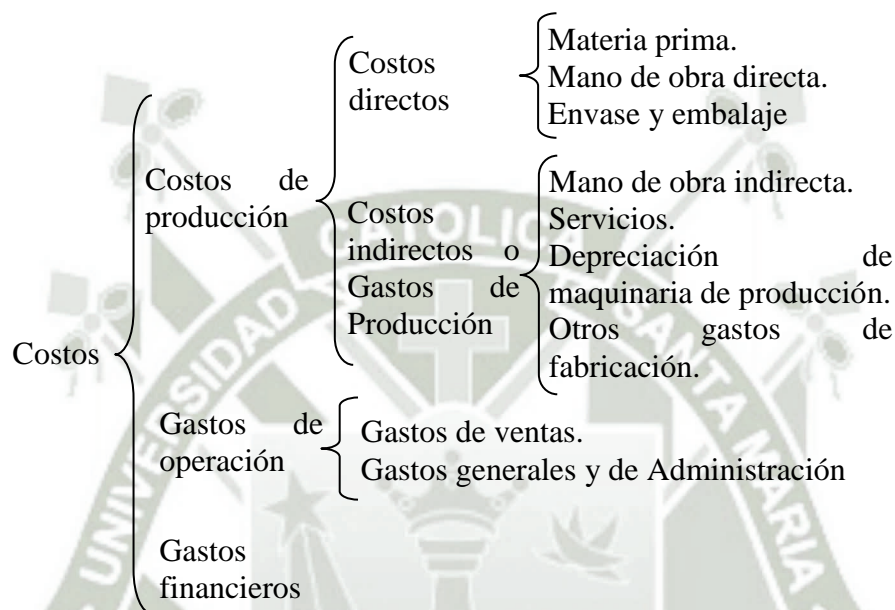
Andrade (2002) nos dice que tenemos como inversión fija, la suma de la inversión tangible y la inversión intangible.

5.5.2. Capital de trabajo

Tomando en cuenta las indicaciones presentadas por Weinberger (2009) En esta parte se presentan los gastos y movimientos de dinero requeridos al inicio del horizonte de evaluación con el fin de financiar las operaciones del negocio durante los 8 primeros meses, tiempo en el cual la empresa

por efecto de su inserción y consolidación en el mercado aun no cubrirá sus egresos con recursos generados por sí misma, tomando en cuenta la adquisición de insumos directos para una cantidad de producción determinada. En este caso hay que tener en cuenta que se brinda un servicio, por lo que el ciclo productivo se realiza en un mes o en 26 días de trabajo hábiles.

Figura Nº 1: Distribución de los costos



Fuente: Elaboración propia. (Cuadro general, no se aplica íntegramente al proyecto).

Se denomina ciclo productivo al que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de operación y termina cuando se venden los insumos, transformados en productos terminados, cuya comercialización permite la recuperación de los recursos financieros para ingresar a un nuevo ciclo. Para una correcta cuantificación, se ha agrupado en diversos ítems, que se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

5.5.2.1. Costos de producción

Costos directos

Son los que intervienen directamente en el proceso productivo del producto.

Mano de obra directa

El costo de la mano de obra directa ha sido determinado en base al requerimiento del personal, detallado en capítulos anteriores.

Total costos directos

En este rubro se observan los valores relacionados de forma directa con el servicio que se brinda (Andrade, 2002), en este caso, punto de contacto entre el cliente y la empresa a través de medios de comunicación como la vía telefónica, el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por Internet.

5.5.2.2. Gastos de operación

Gastos de administración

Son todos aquellos gastos en los que se incurre para dirigir y controlar la empresa, como remuneraciones del personal (a excepción del operario, que es mano de obra directa), asesoría externa.

Gastos Generales

Depreciación y Amortización Las tasas de depreciación anual están en función de la vida útil económica de los bienes, y son tasas que no necesariamente coinciden con las normadas por la administración tributaria, por lo que habrá diferencias temporales en la determinación del impuesto a la renta por pagar.

Así, se muestra las tasas de depreciación anual aplicadas a hardware (33.33%), muebles y enseres (10%), instalaciones (10%), edificaciones (5%) y Las licencias de software solo tienen una duración de un año y los gastos preoperativos se amortizan durante el primer año. Lo invertido en acondicionamiento de local alquilado se activa y deprecia de acuerdo con las normas contables.

Tercerización. Para los servicios de mantenimiento de hardware, limpieza y vigilancia se ha considerado contratar los servicios especializados de terceros.

Seguros. Se ha optado por asegurar los activos fijos adquiridos en caso de cualquier desastre o robo.

Gastos de ventas

Con el fin de promocionar, captar clientes y obtener mayores ventas, se hará una sostenida campaña de marketing del producto a lo largo de los cinco años del proyecto:

Inversión total en capital de trabajo

De acuerdo a lo descrito por Hernández (2001) vemos que al realizar la sumatoria de los Costos de Producción y los Gastos de Operación, se obtiene la inversión total en capital de trabajo .

5.5.2.3. Financiamiento de la inversión

Este punto nos ayudará a definir cuáles serán las fuentes de financiamiento para el proyecto así como sus condiciones.

La inversión en el presente proyecto estará conformada por dos fuentes que se detallan a continuación.

Aporte propio

Estas son las contribuciones de los recursos reales y financieros efectuados por los socios de la futura empresa a favor del proyecto a cambio del derecho de una parte de las utilidades, propiedad y gestión del mismo. En general estos activos se denominan activos nominales o participación. El aporte propio será del 60% de la inversión total.

Crédito de COFIDE

Se ha determinado que la institución que complementará la inversión total del proyecto será la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), a través de un crédito dentro de los Programas para MYPES,

dicho programa lleva por nombre PROPEM BID y contribuirá con el 40% del total de la inversión del proyecto considerando una tasa de interés efectiva anual del 25%.

5.5.3. Estructura del financiamiento

La inversión total a efectuarse en el proyecto asciende a 383, 806.34 nuevos soles de los cuales el 60% será cubierto por Capital Propio y el 40% por préstamo de COFIDE.

En el Tercer año se realizara una segunda inversión en activo fijo, adquiriendo un inmueble para la prestación del servicio. El costo de este será 808, 250 Mil Nuevos Soles el cual será pagado de la siguiente forma: 60% aporte propio y 40% financiado.

5.5.4. Análisis del punto de equilibrio

5.5.4.1. Determinación de costos

Costos totales

Los egresos o costos totales en los cuales se ha incurrido anualmente se determinaran mediante la suma de los costos de fabricación, gastos de operación y gastos financieros. En él, se presenta el presupuesto de egresos o costos totales incurrido durante el período operativo del proyecto.

Costos fijos

Son aquellos costos en los que se incurren independientemente del volumen de producción.

Costos variables

Son aquellos costos que se encuentran directamente relacionados con el volumen de producción.

5.5.4.2. Presupuesto de ingresos por ventas

Precios Unitarios

Los precios unitarios considerados en el proyecto se han determinado tomando como referencia los precios unitarios existentes en el mercado el 01 Noviembre del 2012, variando estos entre S/. 19.00 a S/. 15.00 la unidad sin I.G.V., fijando de esta manera nuestro precio en S/. 14.90.

5.5.4.3. Punto de equilibrio

Es el volumen de ventas en el cual no habrá utilidad ni pérdida. Por debajo de este nivel habrá una pérdida; por encima de la utilidad. La cantidad de unidades que debe venderse para lograr el punto de equilibrio según Winberger (2009) se calcula de la siguiente manera: Para determinar el punto de equilibrio se aplicará las siguientes fórmulas:

$$PE(Q) = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{precio unitario} - \text{Costo Variable unitario}}$$

$$PE(Q) = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$Q = \frac{CF}{MVC_u}$$

$$Q = \frac{CF}{MVC_u}$$

$$Q = \frac{CF}{MVC_u}$$

Dónde:

PE (Q): Punto de Equilibrio en unidades físicas

CF: Costos fijos totales.

CV: Costos variables totales.

IT: Ingresos totales por ventas.

Pu: Precio de Venta Unitario

CVu: Costos variables unitarios

MVCU: Margen Variable de Contribución unitario

5.5.5. Estados financieros proyectados

Para Banegas (2007) los estados financieros son herramientas de análisis, que al ser presentados en forma de cuadro sistemáticos de manera lógica y coherente; permiten determinar aspectos fundamentales de la situación financiera y económica de la empresa y al mismo tiempo

muestran cual ha sido el movimiento de recursos disponibles de la misma.

Las normas contables que se aplican a este acápite se contemplan en la NIC 1: Presentación de Estados Financieros

5.5.5.1. Estado de resultados

Analizaremos si la empresa propuesta genera utilidades o pérdidas en un periodo determinado, dado que en nuestro proyecto las utilidades se generan desde el segundo año. De esta forma, en el Cuadro N° 32 se formula un estado de resultados mensual para el primer año, y en el Cuadro N° 33 se presenta un estado de resultados anualizado para los primeros cinco años.

Los estados de resultados proporcionan un resumen económico financiero de los resultados de las operaciones de la empresa, se presenta el estado para los 5 años de vida útil del proyecto, empieza con el ingreso por ventas del cual se deduce el costo de ventas. Las utilidades brutas resultantes representan la cantidad que resta para satisfacer los Gastos administrativos y de ventas. Se deducen estos gastos, obteniéndose las utilidades de operación que representan las utilidades percibidas por la producción y venta de los productos. Por último el gasto financiero se sustrae de las utilidades operativas a fin de obtener las utilidades antes de impuestos.

Después de haber aplicado el impuesto a la renta (30%), se calculan los impuestos y las deducciones para determinar las utilidades netas.

5.5.5.2. Situación financiera

La situación financiera es el informe financiero que muestra el importe de los activos, pasivos y capital, en una fecha específica. El estado muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido. Esto se puede observar en el Cuadro N° 34.

5.5.5.3. Flujo de caja económico y financiero

El flujo de caja es un estado financiero que compara los ingresos con los egresos en efectivo para determinar la liquidez del proyecto.

Este es elaborado a partir de la utilidad neta del estado de ganancias y pérdidas, el gasto de depreciación y amortización, la variación de capital de trabajo y la amortización de las deudas.

Existen dos tipos de flujo de caja: Económico y Financiero El flujo económico no toma en cuenta el pago de intereses ni la amortización de las deudas, mientras que el flujo de caja financiero considera todos los aspectos de la liquidez.

Las premisas para elaborar el flujo de caja son las siguientes:

- Se considera un horizonte de evaluación de 5 años.
- Los pagos a los proveedores serán a treinta días. Los servicios públicos se pagarán a su vencimiento.
- La tasa del impuesto a la renta es de 30%.
- La participación laboral de los trabajadores en la utilidad es del 5%.

En los Cuadro N° 35 y N° 36 se muestran los desembolsos que la empresa requiere en el primer año y anualmente, respectivamente. Se realizan dos desembolsos, el primero se origina al inicio del proyecto, para cubrir las necesidades de inversión y de capital de trabajo y el segundo en el año 3 en el que se decide invertir en la compra de una casa para el desarrollo de las operaciones obteniendo otro préstamo por el 40% del total.

Flujo de caja operativo

En el Cuadro N° 37 se muestran los ingresos y desembolsos en efectivo de la empresa y se observa si el negocio genera superávit o déficit de caja, independientemente de si la empresa genera utilidades o pérdidas. El flujo de caja se utiliza para evaluar el financiamiento o la inversión, dependiendo de la necesidad de la empresa.

Con la proyección de los flujos de caja y en función de los estados financieros se realiza la evaluación económica sobre los flujos de fondos que se muestra en el Cuadro N° 38.

Para la evaluación económico-financiera se utilizaron métodos que consideran el valor del dinero en el tiempo, como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) (Bravo, 2003).

Los resultados económicos y del proyecto evaluado en un horizonte de 5 años indican que bajo las condiciones sometidas el negocio resulta viable, como indican los datos del Cuadro N° 39.

5.5.6. Indicadores de evaluación

5.5.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

De acuerdo a lo planteado por Valcárcel (2003) este indicador llamado también Valor Presente Neto y es la cantidad de excedente actualizado neto que otorga el proyecto después de haber pagado la inversión y el valor de la renta exigida al proyecto, para una tasa de descuento previamente especificada.

Regla de decisión

Se acepta el proyecto si el VAN es mayor que cero (0). Si el efecto del financiamiento es adecuado, se tendrá lo siguiente:

$$VAN F > VAN E$$

Para hallar este coeficiente de evaluación podemos usar la siguiente ecuación:

$$VAN = -I_0 = (Y - E) FSA_{i,n} \div L \times FSA_{i,n}$$

Dónde:

I_0 = Inversión inicial

Y = Ingresos de cada periodo

E = Egresos de cada periodo

L = valor de recupero o residual

FSA = factor simple de actualización

5.5.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es aquella tasa de descuento para la cual el VAN resulta igual a cero (0). La TIR constituye el rendimiento ponderado anual que el proyecto reporta al inversionista.

Para su cálculo se utiliza el método numérico a través de aproximaciones sucesivas o interpolación:

$$TIR = i_1 + ((VAN_1 / (VAN_1 - VAN_2))(i_2 - i_1)$$

Regla de decisión

Se acepta el proyecto, cuando la TIR es mayor que la tasa de descuento adoptada para el VAN.

5.5.6.3. Periodo de recuperación de capital (PRI o Pay-Back)

Es el periodo de tiempo en el que la suma de los beneficios actualizados o ingresos netos iguala a la de los costos actualizados.

El PRI mide el tiempo necesario para que el inversionista recupere la inversión vía utilidades del proyecto. Descontadas a su tasa de actualización pertinente.

Regla de decisión

Se acepta el proyecto cuando: $PRI < 05$ años

5.5.6.4. Evaluación económica

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el Valor Actual Neto Económico del proyecto. De acuerdo con los criterios de aceptación o rechazo ($VANE > 0$), se acepta el proyecto.

5.5.6.5. Evaluación financiera

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el Valor Actual Neto Financiero del proyecto de acuerdo a los criterios de aceptación o rechazo ($VANF > 0$), se acepta el proyecto.

5.5.6.6. Análisis de sensibilidad o de escenarios

Método de evaluación de riesgo que resulta de gran utilidad para hacerse una perspectiva general de la variabilidad del rendimiento en respuesta a los cambios experimentados por algunas variables determinadas, que puede ser la disminución de ventas o el aumento en el costo del servicio.

5.5.6.7. Ratios financieros

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños,

banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Buscan medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de corto plazo que se derivan del ciclo operativo.

Índice de liquidez general: Este relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza, es decir, indica el grado de cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de menor vencimiento mayor exigibilidad. Se le conoce también como Razón Circulante y/o Corriente.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corrientes}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

Si $LG < 1$, la empresa podría suspender sus pagos u obligaciones con terceros por tener activos líquidos insuficientes. Si $RA > 1$, indica la posibilidad de que la empresa posea exceso de liquidez, cayendo en una pérdida de rentabilidad.

Capital de trabajo: Por otro lado, también resulta útil considerar en el análisis de la liquidez, el cálculo del capital de trabajo para la empresa, este está definido en una unidad monetaria, lo que no permite efectuar una comparación significativa entre empresas del mismo tamaño.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

La administración del Capital de Trabajo es la administración del activo corriente de las empresas y el financiamiento para apoyar este activo. Es de mucha importancia establecer los niveles óptimos

del activo corriente y la mezcla adecuada de financiamiento a corto y largo plazo.

Prueba defensiva: Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \%$$

Nos indica cuantas unidades monetarias de libre disponibilidad podemos tener por cada unidad monetaria que se adeuda.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

Razón de Endeudamiento Total: Indica el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

$$RE = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \%$$

Si > 0.6 significa que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Si < 0.4 puede que la empresa tenga un exceso de capitales propios es recomendable tener una cierta proporción de deudas)

Complementando al criterio anterior, se puede decir, manteniendo la relación "óptima" que:

Por cada unidad monetaria que reciba la empresa, 0.6 unidades monetarias corresponden, y son financiadas, a deuda de a corto plazo y largo plazo, mientras que 0.4 unidades monetarias son financiadas por el capital contable de ésta (es decir, los accionistas).

Otra manera posible de interpretación equivalente, puede ser:

EL 60% del total de activos, ha sido financiado

Razón de Cobertura del Activo: Establece la generación de ventas en base a la inversión en activos fijos por lo que podemos determinar la eficiencia o ineficiencia en el empleo de los activos fijos

Razon de Cobertura del Activo

$$= \frac{\text{Deuda a Largo Plazo} + \text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Cuanto mayor sea el exceso de este ratio sobre la unidad, una mayor proporción de los activos corrientes de la empresa estará financiada con capitales permanentes o de largo plazo, contando la empresa con una mayor solvencia financiera. Algunos consideran incluir el patrimonio.

5.6. RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad evalúan los resultados de la gestión empresarial. Constituyen los índices más importantes porque reflejan el poder de generación de utilidades de la empresa y la capacidad de obtener un rendimiento sobre los recursos invertidos.

PRINCIPALES INDICES DE RENTABILIDAD:

Los indicadores muestran los resultados del negocio y se obtienen combinando las utilidades brutas y netas de Estado de Resultados con el patrimonio, capital, activo total y ventas netas, con el fin de evaluar las decisiones y políticas que afectan la administración de los fondos de la empresa.

Rentabilidad Del Patrimonio (ROE): El principal índice de rentabilidad relaciona las utilidades del ejercicio con el patrimonio de la empresa, el ratio debe ser calculado preferentemente sobre el patrimonio promedio en vez del patrimonio total, dado que la utilidad neta se ha logrado a través de un periodo de tiempo, por lo general un año.

Es importante tomar en cuenta que para hacer comparables los índices de varias empresas es necesario homogenizar el valor nominal de las acciones consideradas en el cálculo del índice. Las rentabilidades obtenidas deben ser comparadas con las de la industria y dependen del tipo de negocio del que se trata.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital o Patrimonio}} = \text{Unidad}$$

Este índice puede ser analizado como el producto de tres componentes: un margen de utilidad neta, la rotación de activos y el gasto de apalancamiento o endeudamiento del negocio. Cada uno de estos indicadores por sí mismos no suministra una medida adecuada de la eficiencia de la operación de la empresa. Por un lado, el margen de utilidad neta no considera la utilización de activos y el índice de rotación ignora la rentabilidad en ventas.

Por eso, el análisis detallado de la rentabilidad supera estas limitaciones; permite expresar que la rentabilidad del negocio está afectada tanto por un aumento en la rotación de los activos, por un aumento en el margen de utilidad o en ambos o por un grado de apalancamiento positivo.

En otras palabras, permite entender que la rentabilidad del negocio depende de la eficiencia operativa (margen neto), de la eficiencia de la inversión (rotación de activos) y de la eficiencia financiera (grado de endeudamiento).

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activ Promedio}} \times \frac{\text{Activo Promedio}}{\text{Patrimonio Promedi}}$$

Por cada unidad monetaria de capital aportado o invertido por los propietarios, se generan X, X unidades monetarias de utilidad neta.

Rentabilidad sobre Activo (ROA): La rentabilidad del activo permite mostrar la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, relacionando las utilidades antes de deducciones e impuestos con el monto de los activos.

Al igual que la rentabilidad del patrimonio, los índices varían según tipo de negocio y la industria en la que se encuentran. Por ejemplo, en el caso de la industria pesada, donde se requiere una lata inversión en capital fijo, la rentabilidad del activo resulta menor que en el caso de niveles de inversión en activos para generar una mayor proporción de utilidades.

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Promedio}} = \text{Unidad}$$

Por cada unidad monetaria invertida en activos, con independencia de cómo se hayan financiado, la empresa obtiene de utilidad netas X, X unidades monetarias.

Rentabilidad Sobre Ventas: La rentabilidad sobre ventas relaciona el nivel de utilidades obtenidas respecto al nivel de ventas generadas. Al igual que el resto de índices de rentabilidad, éste ratio también depende del tipo de negocio y la industria en la que se encuentran. Por ejemplo, los negocios que se caracterizan por tener un gran volumen de ventas suelen obtener

bajos niveles de rentabilidad sobre ventas (supermercados, por ejemplo); mientras que negocios con altos niveles de rentabilidad suelen caracterizarse por obtener bajos niveles de rotación de inventarios (una joyería, por ejemplo).

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \%$$

Por cada unidad monetaria de venta, se generan X, X unidades monetarias de utilidad. Un X, X% de utilidad por sobre las ventas.

6. HIPOTESIS

Actualmente los negocios de Contact Center son el medio más eficiente de comunicación de la empresa con sus clientes, por ello,

Es probable que el modelo de negocio, la demanda efectiva y el análisis de viabilidad influyan en mejorar la rentabilidad de una empresa de Contact Center en Arequipa, 2012.

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO TECNICO

1. TECNICAS

- Encuesta
- Observación documental

2. INSTRUMENTOS:

- Cuestionario para el estudio de mercado
- Ficha de observación documental para libros, tesis, páginas de internet, empresas vinculadas.

Modelo del instrumento:

ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

Inducción:

Tipo empresa:.....

Servicio productos mixtos

Nombre de la empresa: _____

Giro de la empresa:.....Su establecimiento ubicado en Arequipa es: Central () Agencia ()

Ubicación: Identifique al responsable y cargo para la contratación del servicio de centro de contactos (contact center).....

Especifique su Área:.....

1. ¿Realiza su empresa actividades o funciones de atención al cliente (Contact center) de manera des localizada?

SI () NO ()

Si su respuesta es Sí pasar a la pregunta 3, si es NO pasar a la pregunta 2.

2. ¿Tiene planes de des localizar servicios de atención al cliente (Contact center) en el corto o mediano plazo?

SI () NO ()

Si su respuesta es Sí pasar a la pregunta 3, si es NO termina la encuesta.

3. Seleccione el motivos por el cual considera más importante contratar una empresa de centro de contacto (puede marcar más de una)

- Incrementar las ventas
 - Reducir costos en publicidad y marketing
 - Para identificar a nuestros competidores directos
 - Para que su empresa crezca
 - Mejorar la atención y fortalecer la relación empresa-cliente
4. **Seleccione los riesgos que considera más importantes a la hora de contratar una empresa de centro de contactos.**
- Costo del Servicio
 - Resistencia al cambio o innovación
 - Generación de dependencia para con la empresa
 - Otras:
 - Ser una empresa nueva
 - Confidencialidad de Datos
5. **Seleccione los principales atributos que inclinan su decisión al elegir la empresa de centro de contactos.**
- Costo Competitivos
 - Atención especializada para el contacto con la empresa
 - Políticas de confidencialidad de datos
 - Diversidad en los servicios
 - Innovación en tecnologías de comunicación
6. **¿Qué servicios de atención al cliente de centro de contactos requeriría?**
- Mesa de ayuda (helpdesk)
 - Atención al cliente (información general)
 - Telemercadeo
 - Televenta
 - Actualización de base de datos
 - Telecobranza
- Encuestas
Otros _____ (indicar)
7. **¿Qué tan importante es la dicción de los operadores?**
Valoricelo de la siguiente manera: el acento es...
- Es lo menos importante 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - Es lo más importante 6
8. **Con respecto a la prestación del servicio, prefiere que sea prestado por personal:**
- Femenino Masculino Ambos
9. **De los siguientes servicios, cuál se ajusta más a sus necesidades. Todos los servicios contarán con facilidades de distribución automática de llamadas (ACD) y respuesta interactiva de voz (IVR).**
- Estándar: Gestión de llamadas entrantes o salientes, reportes diarios al final de la gestión
 - Mejorado: Gestión de llamadas entrantes o salientes, reportes en línea, monitoreo del accionar del teleoperador en tiempo real, grabación de llamadas.

- () Premium: Gestión de llamadas entrantes o salientes, reportes en línea, monitoreo en tiempo real, grabación de llamadas
- 10. Cuál es el servicio que más requeriría su empresa que le brindemos**
- a) **Comunicación Cliente- Empresa:** por ejemplo en servicios de atención al cliente de llamadas entrantes, visitas a la página web de la empresa para consultar información y realizar una pregunta a través de un formulario.
- b) **Comunicación Empresa – Cliente:** por ejemplo servicios de venta a través de llamadas salientes, e-mail de bienvenida a nuevos Clientes.
- c) **Comunicación Cliente – Cliente:** por ejemplo participación de usuarios en redes sociales para compartir información sobre un nuevo producto, petición de ayuda a otros usuarios para resolver problemas concretos en el uso de un producto.
- 11. ¿Cuál es la modalidad de pago que tiene o tendría si deslocaliza los servicios de contact center?**
- () Hora / posición () Minuto hablado
 () Monto fijo más comisión por ventas () Comisión por ventas
 Otros _____ (comentar)
- 12. Cual sería monto que Ud. pagaría por el servicio de :**
- | Llamada local Fijo | Llamada Celular | Mensaje de texto |
|--------------------|-----------------|------------------|
| () 0.07 | () 0.22 | () 0.010 |
| () 0.09 | () 0.35 | () 0.013 |
| () 0.11 | () 0.41 | () 0.017 |
- 13. Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿cuál es el precio mensual que tiene tendría si deslocaliza los servicios de contact center?**
- Monolingüe _____ dólares _____ soles
 Bilingüe _____ dólares _____ soles
- 14. ¿Cuál es el plazo que le otorgan sus proveedores para el pago de sus facturas?**
- () Menos de 7 días () Entre 7 y 15 días
 () Entre 16 y 30 días () Entre 31 y 60 días
 () Más de 60 días
- 15. Señale los «tres medios de comunicación» con los que actualmente se informa de los servicios des localizados de contact center ofrecidos por los proveedores.**
- () Página web () Revistas especializadas
 () E-mail () Televisión
 () Radio () Entrevista personal
 () Teléfono () Ferias

16. Señale los «tres medios de comunicación» más adecuados que considera usted para informarse de los servicios des localizados de contact center ofrecidos por los proveedores.

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Página web | <input type="checkbox"/> Revistas especializadas |
| <input type="checkbox"/> E-mail | <input type="checkbox"/> Televisión |
| <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Entrevista personal |
| <input type="checkbox"/> Teléfono | <input type="checkbox"/> Ferias |

17. ¿Cuál de los tres tipos de promociones apreciaría más?

- Descuentos por contratos a largo plazo(mayores a un año)
- Bonificación en horas de atención
- Descuento en el precio por volumen

18. ¿Cuánto tiempo toma el proceso de decisión de seleccionar a un proveedor del tipo de servicio que se está tratando?

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Menos de un mes | <input type="checkbox"/> | Entre uno y tres meses | <input type="checkbox"/> |
| Entre tres y seis meses | <input type="checkbox"/> | Más de seis meses | <input type="checkbox"/> |

19. ¿Qué áreas o departamentos influyen en su decisión de deslocalizar el servicio de contact center?

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Márketing | <input type="checkbox"/> | Comercial | <input type="checkbox"/> |
| Sistemas de información | <input type="checkbox"/> | Administración | <input type="checkbox"/> |
| Finanzas | <input type="checkbox"/> | Comité de dirección | <input type="checkbox"/> |

20. ¿Qué servicio le gustaría que el contact center le brinde que no hayamos mencionado?

.....

.....

21. ¿Ya ha utilizado alguna vez un servicio similar?

.....

.....

22. ¿Cree usted que es un servicio que necesiten las empresas en la localidad de Arequipa?

.....

.....

23. ¿Le gustaría que esté ubicado en algún lugar en específico?

.....

.....

24. ¿Cree que su empresa necesite de este servicio? SI – NO ¿Por qué?

.....

25. ¿Conoce los precios del servicio de deslocalización de otras empresas?

.....

26. Conoce si existe en la localidad empresas de contact center

.....

27. Frecuencia de uso del nuestro servicio

Cada 3 días	()	Semanal	()
Cada 15 días	()	Inopinado	()

3. CAMPO DE VERIFICACION

3.1. AMBITO

Ubicación Espacial: La investigación se llevó a cabo en la localidad de Arequipa.

3.2. UNIDADES DE ESTUDIO

La población investigada fueron empresas de servicio y productos de la localidad Arequipa.

La muestra se determinó por conveniencia, sobre 52 empresas de servicios y productos de la localidad.

Aplicando los siguientes criterios de inclusión:

- * Empresas de brinden servicios y productos en la localidad.

- * Empresas de servicios y productos legalmente constituidas
- * Empresas de servicios y productos de medianas a gran empresa que tengan la posibilidad de invertir en nuestros servicios.

Así mismo se aplicó los siguientes criterios de exclusión:

- * Empresas de servicios y productos que no estén legalmente constituidas.
- * Empresas de servicios y productos registradas en SUNAT que presenten condición de no habidos.

3.3. TEMPORALIDAD:

La investigación se realizó entre los meses de Julio y Diciembre del 2012.

4. ESTRATEGIAS:

- Para la aplicación de las encuestas, se hicieron visitas previos a la población seleccionada, programando una fecha para la toma de información; los plazos se cumplieron sin inconvenientes.
- Para el procesamiento de los datos recopilados se utilizó el software Excel a fin de generar la base de datos respectiva para realizar los cuadros y gráficos correspondientes y así determinar la oferta y demanda de nuestro servicio.

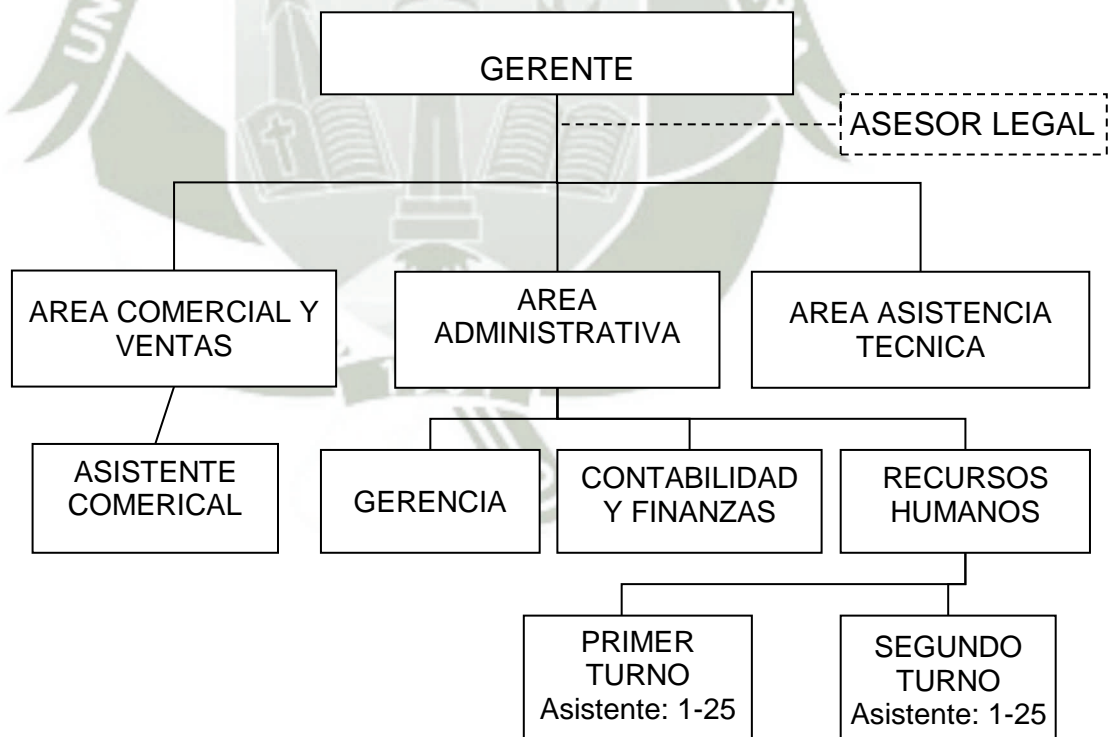
CAPITULO III: RESULTADOS

1. SOBRE EL MODELO DE NEGOCIOS

1.1. FORMA SOCIETARIA

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada; de dos participacionistas, Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."; como órganos tendrá a la Junta general de Socios y Gerentes. Las gestiones pueden ser realizadas de manera directa o a través de un representante que este caso recaerá en la forma de gerente de la empresa.

1.2. ORGANIGRAMA



a. Cargo: Gerente

Subordinados: Áreas y todos los cargos pertenecientes al área administrativa y comercial

FUNCIÓN GENÉRICA: EL GERENTE es la máxima autoridad ejecutiva, se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

b. Cargo: Área comercial y ventas

Nivel Superior: Gerencia

FUNCIÓN GENÉRICA: EL JEFE DEL AREA COMERCIAL Y VENTAS la persona que se dedica a planificar, organizar y analizar los proyectos comerciales y ventas que se establezcan para un futuro asimismo debe brindar las posibles alternativas para que el gerente tome la decisión según sus criterios.

c. Cargo: Jefe área administrativa

Nivel Superior: Gerencia, Subgerencia

Área de adscripción: Área administrativa

FUNCIÓN GENÉRICA: LA JEFE AREA ADMINISTRATIVA es la persona encargada de las tareas de oficina que el área le exige en nuestra compañía tales como organizar, archivar, y colaborar al departamento de finanzas, asimismo es responsable de toda la parte de suministro de esta oficina y demás.

d. Cargo: Área asistencia técnica

Nivel Superior: Gerente,

FUNCIÓN GENÉRICA: EL JEFE DE AREA ASISTENCIA TECNICA es la persona que debe velar por que todos los sistemas y/o herramientas técnicas funcionen correctamente para que nuestra compañía tenga un

buen desempeño, asimismo debe trabajar en conjunto con el área comercial para que dicha área trabaje de una manera óptima y sin percances.

e. Cargo: Asesor legal

Nivel Superior: Gerente

Área de adscripción: Asistencia legal

FUNCIÓN GENÉRICA: EL ASESOR LEGAL es la persona que se dedica a resolver toda situación de tipo legal que se presente en la compañía asimismo debe brindar asesoría a la parte administrativa sobre los posibles aspectos o parámetros legales que se deben tomar en cuenta antes de tomar una decisión.

f. Cargo: Contador

Nivel Superior: Gerente

Área de adscripción: finanzas

FUNCIÓN GENÉRICA: EL CONTADOR es la persona que vela por que se encuentren en orden todas las situaciones de tipo financiero económico y comercial que surgen dentro y fuera de la compañía, además, debe dar informe sobre todos los movimientos de tipo económico y financiero.

g. Cargo: Área personal

Nivel Superior: Gerente.

Subordinados: TODAS LAS AREAS

FUNCIÓN GENÉRICA: EL JEFE DE PERSONAL es la persona que se dedica a guiar, apoyar y asistir al personal que labora tanto en el área comercial como en todas las áreas de la empresa.

h. Cargo: Asistentes operadores de telemarketer

Nivel Superior: Gerente, Jefes de Área, Asistente de ventas

FUNCIÓN GENÉRICA: El asistentes operadores de telemarketeres la pieza clave para que nuestra compañía funcione, es la persona que tiene contacto con los clientes vía telefónica.

1.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La estructura organizacional de la empresa tiene su base en las gerencia y áreas que la integran expresado en un sistema de gestión administrativa cerrada, lo que destaca en su estructura es la incorporación de tecnología para la supervisión de personal y cuantificación de los procesos, en este caso resulta necesario debido a la estrategia propuesta de utilizar software libre con central abierta. Para este caso puntual los cargos asignados son Gerente, Jefe del Área comercial y ventas, Jefe área administrativa, Jefe del área asistencia técnica, Asesoría legal, Contador, Área personal, Asistente de ventas y Asistentes operadores de telemarketer.

1.4. MISIÓN

Brindar a las medianas y grandes empresas el servicio de tercerización de procesos a través de la optimización del talento humano y los recursos físicos, la implementación de tecnología de punta, protección del medio ambiente y la generación de valor, tanto para los inversionistas como para todos los involucrados en la organización, éste debe satisfacer sus necesidades y expectativas siendo nosotros el enlace efectivo de comunicación que permita el mejoramiento de las relaciones comerciales entre éstas y sus clientes. Haciendo de cada transacción la mejor experiencia de servicio con valor agregado

1.5. VISIÓN

Ser líderes en la provisión de servicios con calidad y puntualidad para ser reconocidos por las empresas como su mejor aliado estratégico en las relaciones con sus clientes, generando valor al cliente contratante, siendo eficientes en todas nuestras actividades suministrando soluciones de acuerdo a las necesidades del mercado y aportando así a la transformación de su negocio.

1.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los costos de la empresa “ABC Contact Center S.R.L.”, están determinados por el recurso humano, el costo de tecnología y el costo de telecomunicaciones. Pueden ser reducidos con la optimización de procesos, la tecnología nueva, las tecnologías de vanguardia y la alianza con proveedores de telecomunicaciones por costos bajos. De esta forma, los objetivos estratégicos son:

- Desarrollo programa selección de personal
- Desarrollo de estrategias basadas en la demanda
- Realización y formalización de la empresa
- Brindar servicios diferenciales, teniendo como base la calidad y la tecnología para generar valor al cliente.
- Utilizar la tecnología para brindar soluciones a la medida de cada cliente, garantizando su satisfacción.
- Ser el referente en eficiencia operativa y gestión en tiempo
- Ser el socio que contribuya a la transformación del negocio del cliente.
- Mejorar los procesos e innovar en tecnología

1.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, son el centro de atención esencial para la gestión. Es por ello que para la empresa “ABC Contact Center S.R.L.” Creemos que la sostenibilidad no es un fin, sino un camino de aprendizaje que recorreremos de la mano de nuestros grupos de interés, intentando ser mejores cada día. Este compromiso con la sostenibilidad hará de nuestra empresa uno de los

mejores lugares en los que iniciar una carrera profesional de éxito, contribuyendo con el empleo en el Perú, brindando empleo a personas con prospección al desarrollo de personal y laboral no solo a universitarios; sino que el empleo en un centro de contacto puede ser obtenido por persona de edad media.

La base de nuestra correspondencia en la labor de trabajo está integrada en nuestro personal buscando la reciprocidad directa mediante el pago puntual y diferenciado con respecto al mercado, beneficios sociales correspondientes a la labor desempeñada, y capacitaciones permanentes de acuerdo a la función desarrollada en base a una visión que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración

1.8. FINANCIAMIENTO Y ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

La estructura de inversión de la empresa “ABC Contact Center S.R.L.” presenta una inversión mixta distribuida en el 60 % basada en aportes propios de las propietarias que conforman la sociedad y el 40 % en base al financiamiento en relación a la determinación de los montos de interés anual se consideró a COFIDE en su línea de crédito PYME con un valor de 13% sin incluir los costos de operaciones, por ello en base a información de SBS de las principales empresas de crédito en la localidad de Arequipa se estimó el monto de 23 % anual para el financiamiento.

2. SOBRE LA DEMANDA

2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Para el desarrollo del estudio de mercado se formularon los siguientes objetivos:

- Identificar la demanda existente para la empresa de centro de llamadas en la localidad de Arequipa.

- Determinar la oferta existente en el mercado para la empresa de centro de llamadas.
- Conocer las preferencias y modalidades del servicio que es requerido por las empresas para la empresa de centro de llamadas.
- Identificar a nuestros competidores directos.
- Determinar el precio del servicio más requerido para la empresa de centro de llamadas.
- Determinar el mercado objetivo de la investigación.

Este estudio se realizó en las siguientes organizaciones:

- ALIANZA FRANCESA DE AREQUIPA
- ALICORP S.A.A.
- BANCO AZTECA DEL PERU S.A.
- BANCO DE CREDITO DEL PERU
- BANCO FALABELLA PERU S.A.
- BANCO INTERNACIONAL DEL PERU S.A.A. - INTERBANK
- BANCO RIPLEY PERU S.A. (ANTES BANCO RIPLEY S.A.)
- BBVA BANCO CONTINENTAL
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO SULLANA S. A.
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE HUANCAYO S.A.
- CAJA MUNICIPAL DE MAYNAS S.A.
- CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO NUESTRA GENTE S.A.A. (ANTES CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO NOR PERU S.A.)
- CARTAVIO SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA (CARTAVIO S.A.A)
- CAVALI S.A. I.C.L.V. (ANTES CAVALI I.C.L.V. S.A.)
- CENTRAL AZUCARERA CHUCARAPI-PAMPA BLANCA S.A.
- CENTRO CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO
- CITIBANK DEL PERU S.A.
- CLINICA AREQUIPA SA
- HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS AREQUIPA

- COMPASS GROUP SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSION S.A.
- CORPORACION CERVESUR S.A.A.
- CREDICORP LTD.
- EMPRESA FINANCIERA EDYFICAR S.A.
- ENERGIA DEL PACIFICO S.A.
- FALABELLA PERU S.A.A. (ANTES INVERSIONES Y SERVICIOS FALABELLA PERU S.A.)
- FERREYCORP S.A.A. (ANTES FERREYROS S.A.A.)
- FINANCIERA CREDITOS AREQUIPA S.A.
- GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.
- GLORIA S.A.
- GRAÑA Y MONTERO S.A.A.
- HERMES TRANSPORTES BLINDADOS SA
- INCA TOPS S.A.
- INSTITUTO SUPERIOR DE TURISMO ELMER FAUCETT
- LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
- LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.
- LAIVE S.A.
- LAPICES Y CONEXOS S.A. LAYCONSA
- LIMA GAS S. A.
- MCDONALD'S CORPORATION
- MICHELL Y CIA. S.A.
- PRIMA AFP S.A.
- PROFUTURO AFP
- PROSEGUR ACTIVA PERU SA
- RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS (ANTES RIMAC INTERNACIONAL COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS)
- SAGA FALABELLA S.A.
- SCOTIA FONDOS SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.
- SCOTIA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.

- SCOTIA SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.
- SCOTIABANK PERU S.A.A.
- TECSUP
- TELEFONICA DEL PERU S.A.A.
- TELEFONICA MOVILES S.A.
- TELEFONICA S.A.
- THE COCA-COLA COMPANY
- TIENDAS EFE S.A.
- UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
- UNIVERSIDAD ACTOLICA SAN PABLO
- YURA S.A.

En un numero de 52 organizaciones de la localidad de Arequipa.

2.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO (DEMANDA)

Gráfico N° 1: Atención al Cliente

La Grafica 11, nos muestra que las empresas que utilizan servicios de Atención al Cliente. Los resultados indican que un 83% hacen uso de éste.



Gráfica 11. Atención al cliente
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico Nº 2: Tercerización de Servicios

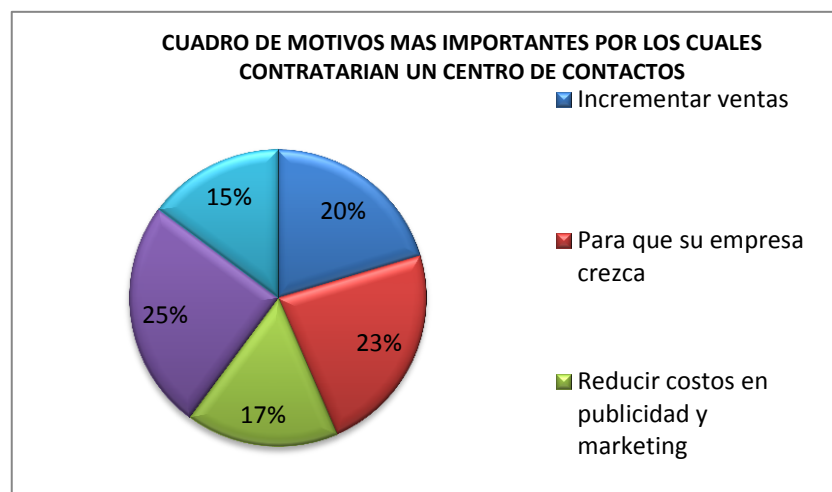
La Grafica 12, nos muestra si las empresas tienen planes de tercerizar el servicio, siendo el resultado de 77% con un SI.



Gráfica 12. Tercerización de Servicios
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico Nº 3: Motivos por los cuales contrataría estos servicios

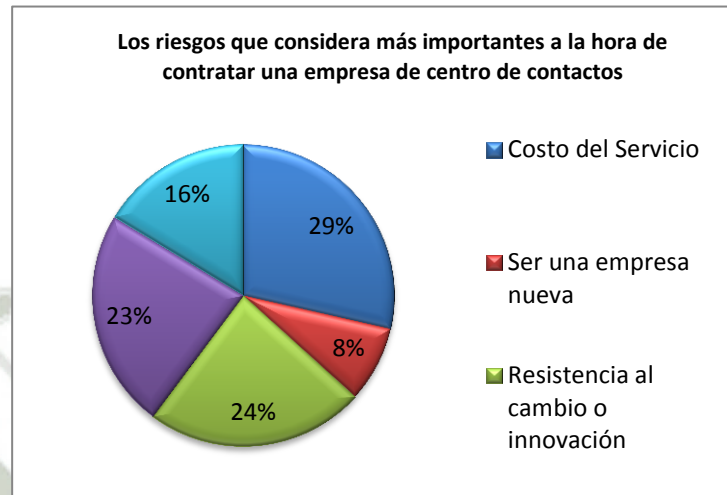
La Grafica 13, nos muestra que el motivo más importante para contratar un centro de contactos sería el de fortalecer la relación empresa – cliente con un porcentaje del 25%.



Gráfica 13. Motivos por los cuales contrataría estos servicios
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 4: Riesgos al contratar servicios de Contact Center

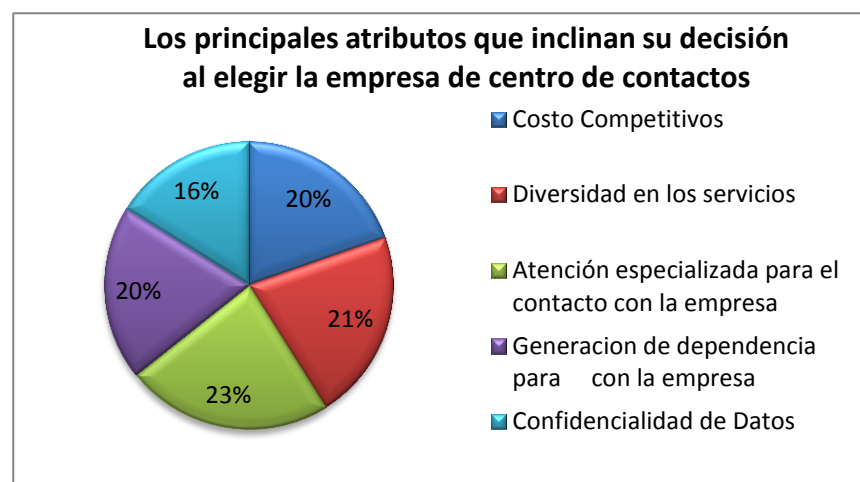
La Grafica 14, nos muestra que el costo del servicio sería un impedimento para el 30% de las empresas.



Gráfica 14. Riesgos al contratar servicios de Contact Center
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 5: Riesgos al contratar servicios de Contact Center

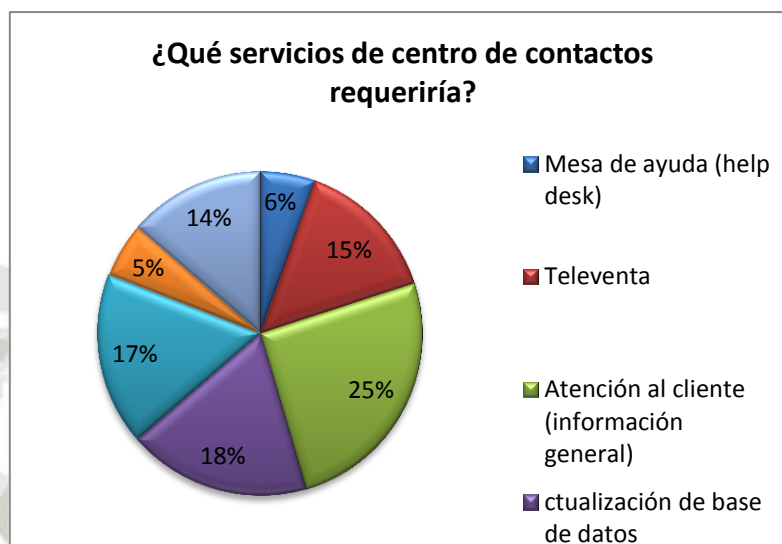
La Grafica 15, nos muestra el principal atributo por el cual optan por el servicio de contact center, el cual sería el de la atención personalizada, seguido de la diversidad de servicios, costos competitivos y la dependencia para con la empresa.



Gráfica 15. Atributos que ayudan a la decisión de elegir a la empresa
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 6: Qué servicios de atención al cliente requiere

La Grafica 16, nos refleja que el servicio que más requieren es el de Atención al cliente con un 25%.



Gráfica 16. Qué servicios de atención al cliente requiere
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 7: Dicción de operadores

La Grafica 17, con un 95% nos demuestra que para las empresas acontratarnos es muy importante la dicción.



Gráfica 17. Dicción de operadores
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 8: Tipo de personal que presta este servicio

La Grafica 18, nos muestra que en la elección de quien puede prestar el servicio de atención al cliente no habría problema en el sexo de los operadores.



Gráfica 18. Tipo de personal que presta este servicio
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 9: Servicios que se ajustan a las necesidades de las empresas

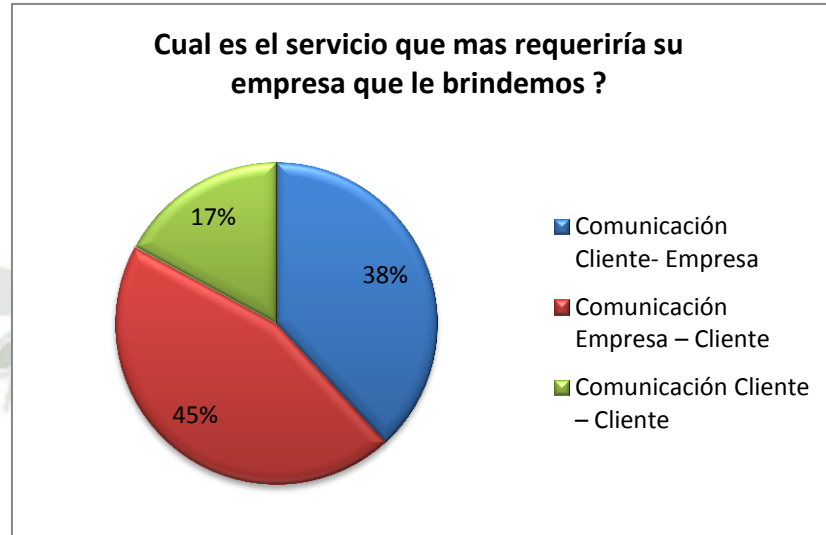
La Grafica 19, en la opción sobre el servicio los clientes prefieren un servicio estándar o mejorado.



Gráfica 19. Servicios que se ajustan a las necesidades de las empresas.
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 10: Qué servicios más requieren las empresas.

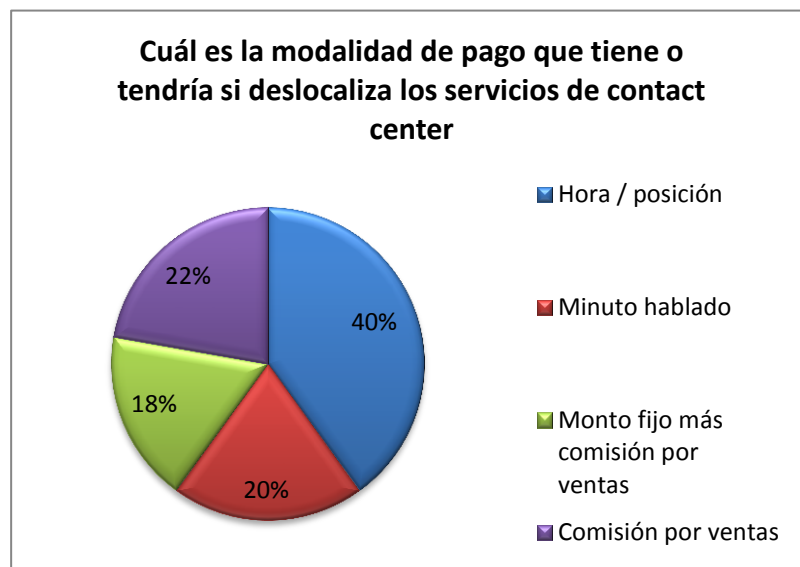
La Grafica 20, nos muestra que el servicio que más requiere una empresa es el de comunicación Empresa – Cliente con un 45%.



Gráfica 20. Que servicios mas requieren las empresas.
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 11: Modalidades de pago.

La Grafica 21, nos muestra la preferencia sobre la modalidad de pago, el cuál escogieron el de HORA/POSICION con un 40%.



Gráfica 21. Modalidades de pago
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 12: Precios por el servicio.

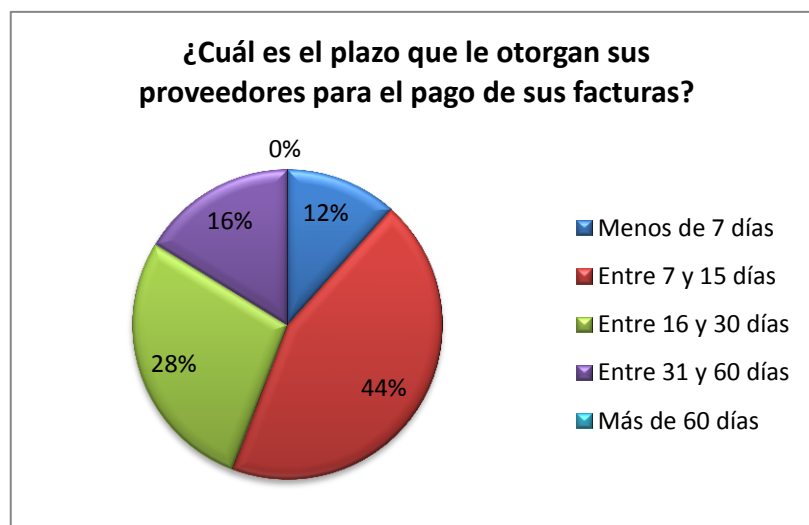
La Grafica 22, nos muestra que se prefiere el precio de 0.07 para el servicio con un 71%.



Gráfica 22. Precios por el servicio.
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 13: Plazo de tiempo que tienen los proveedores para pago de facturas.

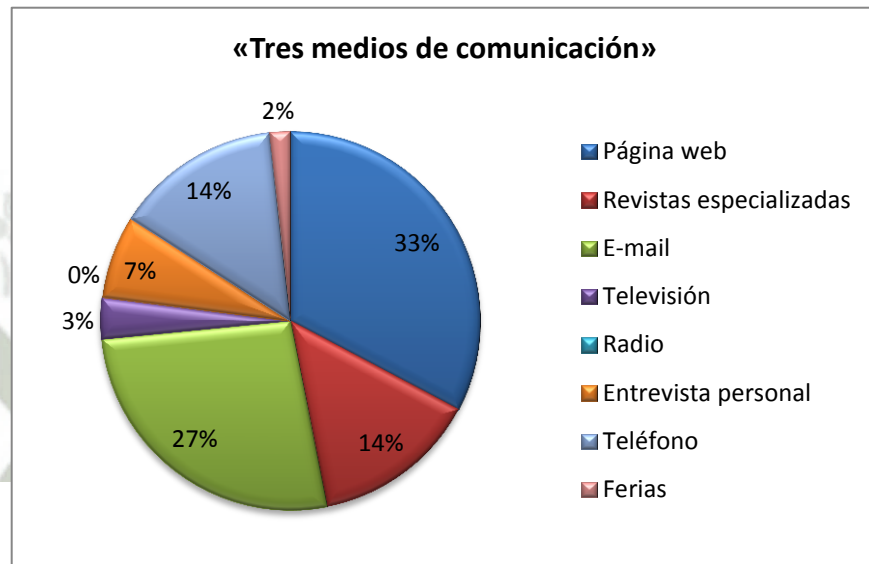
La Grafica 23, nos muestra cuál es el plazo que le otorgan sus proveedores para el pago de sus facturas siendo el de 7 a 15 días con un 44%.



Gráfica 23. Plazo de tiempo que tienen los proveedores para pago de facturas.
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 14: Tres medios de comunicación con los que se conoce este servicio.

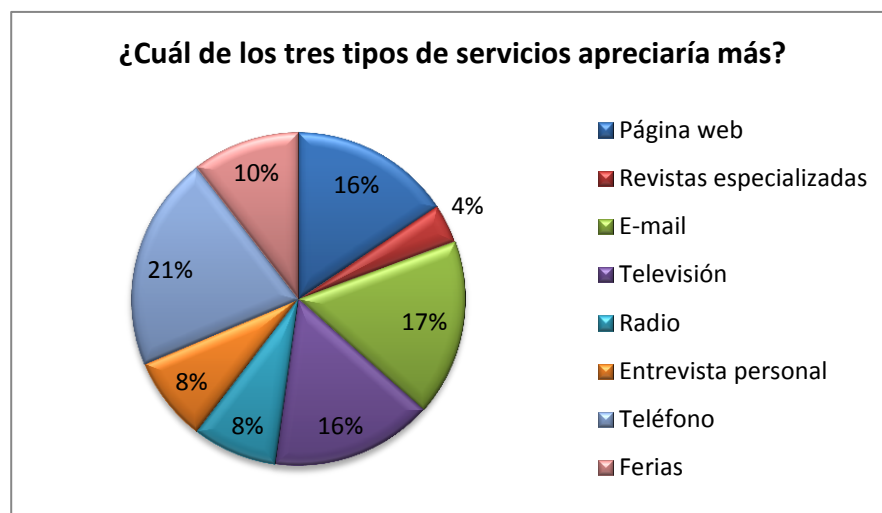
La Grafica 24, nos muestra que la página web, el E- mail, y las revistas especiales son los mejores medios de comunicación para obtener información sobre los Contact Center.



Gráfica 24. Tres medios de comunicación con los que se conoce este servicio.
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 15: Tipo de servicios

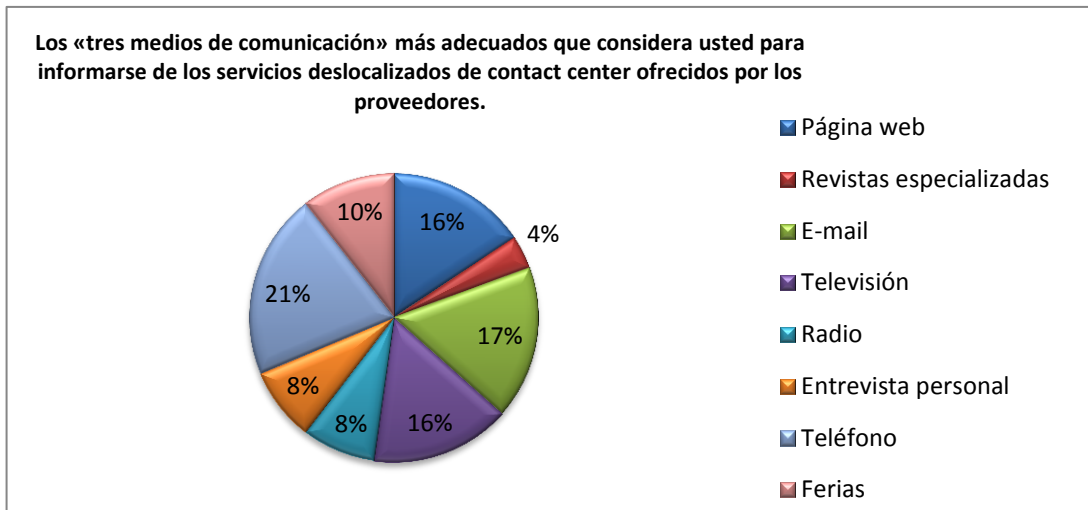
La Grafica 25, nos muestra que el servicio con más apogeo sería el del E – mail, página web y televisión, con porcentajes similares.



Gráfica 25. Tipo de servicios.
Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 16: Tres medios de comunicación más adecuados para este servicios

La Grafica 26, nos muestra que el teléfono entre otras opciones es el medio que más eligen para obtener información de diferentes proveedores por medio del servicio de contact center.

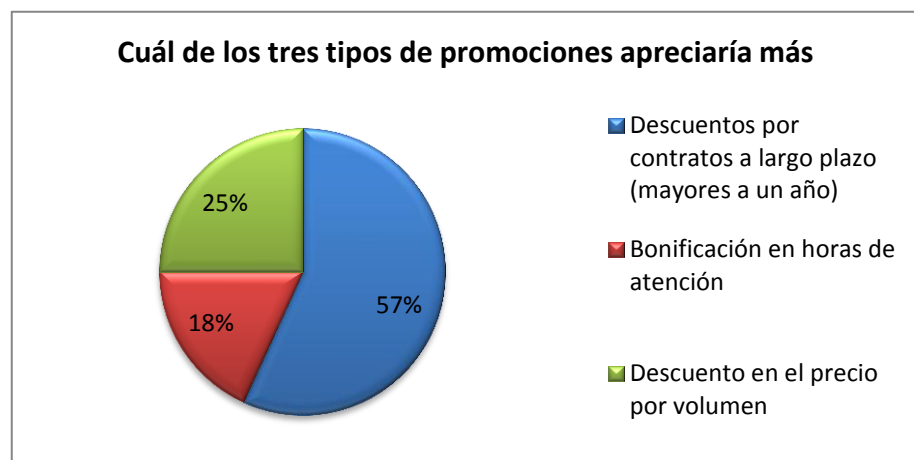


Gráfica 26. Tres medios de comunicación mas adecuados para este servicios.

Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 17: Tipo de promociones

La Grafica 27, nos muestra que lo más trayente para los clientes sería el de descuento del servicio por la obtención del servicio con contratos a largo plazo.

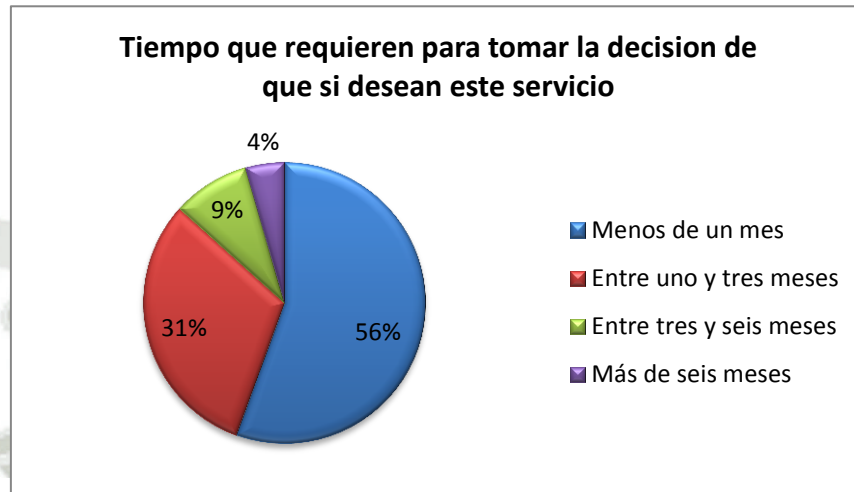


Gráfica 17. Tipo de promociones.

Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 18: Tiempo para tomar la decisión de elegir el servicio.

La Grafica 28, nos muestra que el tiempo que requieren para optar o no por este servicio sería de menos de un mes con un porcentaje del 56%.

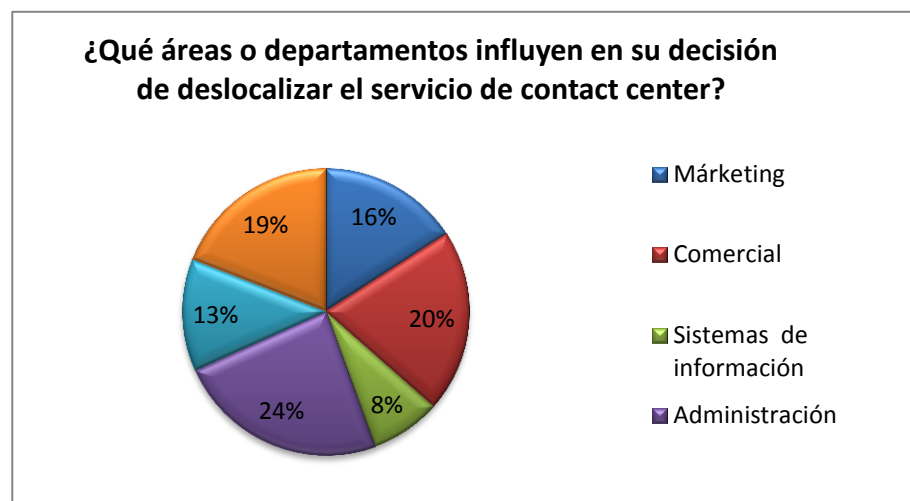


Gráfica 28. Tiempo para tomar la decisión de elegir el servicio.

Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 19: Qué área decide por la obtención de este servicio.

La Grafica 29, nos muestran las áreas más influyentes en la toma de decisión de optar o no por un Contact Center, siendo el área de Administración con un 24%.

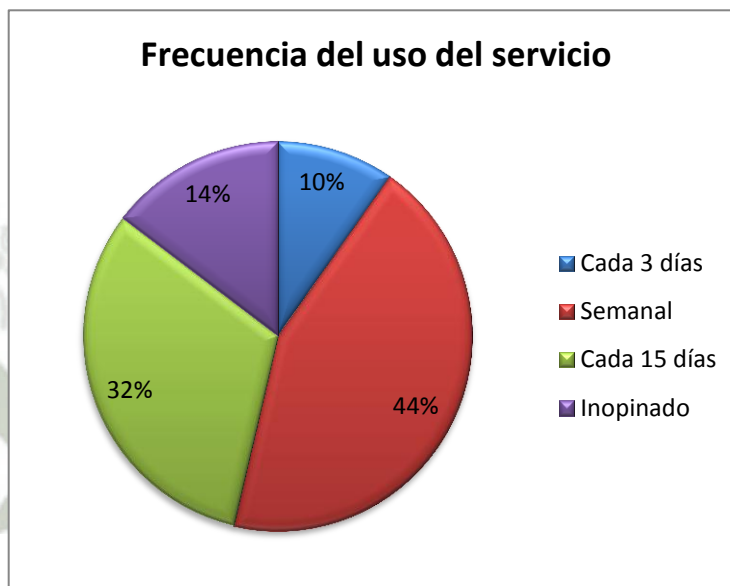


Gráfica 29. Qué área decide por la obtención de este servicio.

Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

Gráfico N° 20: Frecuencia del uso del servicio.

La Grafica 30, nos muestra que las empresas clientes desean que el servicio se realice con una escala de una semana, con un porcentaje del 44%.



Gráfica 30. Frecuencia del uso del servicio.

Fuente : Elaboración propia en base a la Encuesta

3. SOBRE EL ANALISIS DE VIABILIDAD

3.1. INVERSIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Inversión fija

Cuadro N° 1: Equipos e instalaciones

EQUIPOS E INTALACIONES

DESCRIPCION	CANTIDAD	MONTO UNITARIO	MONTO TOTAL
Computadoras	50	1,300.00	65,000.00
Impresoras	3	250.00	750.00
Laptop hp Inter Corei3 8 GB RAM	5	1,400.00	7,000.00
Caja Modular de corriente Generica	50	5.00	250.00
Placa Simple X1 SATRA Generico	34	5.00	170.00
Caja de paso 15x15	4	9.00	36.00
Cable Telefónico x metro	15	1.00	15.00
Canaleta 24 x 14	16	4.50	72.00
Jack cat 5E	50	4.00	200.00
TUBO LUZ 1 1/4	27	5.00	135.00
Curva LUZ 1 1/4	16	2.00	32.00
Jack RJ-45 CATEGORIA 5E DIXON	4	6.50	26.00
Placa de 2 puertos DIXON	2	8.00	16.00
Plug RJ45 CAT5E	100	0.70	70.00
cable solido x rollo	4	300.00	1,200.00
conectores RJ-45 CAT 5E X 100	1	55.00	55.00
Instalación de central telefónica	1	11,458.00	11,458.00
TOTAL			86,485.00

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones 2012.

Cuadro N° 2: Presupuesto de muebles y equipos de oficina

MUEBLES Y ENSERES

DESCRIPCION	CANTIDAD	MONTO UNITARIO	MONTO TOTAL
Escritorio de Melamina 1.40 x 0.60 x 0.76	5	485.00	2,425.00
Credenza Melamina 1.50 x 0.35 x 0.80	2	580.00	1,160.00
Estante en Melamina 1.50 x 0.35 x 1.50	5	360.00	1,800.00
Mesa Larga (Comedor)	1	300.00	300.00
Sillon ejecutivo	3	580.00	1,740.00
Sillon secretarial	2	240.00	480.00
Sillas de espera	3	280.00	840.00
Sillas	60	80.00	4,800.00
Estantes de doble cara para computadoras	50	520.00	26,000.00
TOTAL			39,545.00

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones 2012

Cuadro N° 3: Resumen de la inversión tangible

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones 2012

RESUMEN DE LA INVERSION TANGIBLE	
DESCRIPCION	MONTO TOTAL
EQUIPOS E INTALACIONES	86,485.00
MUEBLES Y ENSERES	39,545.00
TOTAL	126,030.00

Inversiones intangibles

Cuadro N° 4: Gastos Pre-operativos

GASTOS PRE-OPERATIVOS	
DESCRIPCION	MONTO TOTAL
Licencia de funcionamiento, incluye inspeccion defensa civil	435.00
Derechos por trámite de anuncios y propaganda	130.00
Gastos legales	850.00
Imprevistos	250.00
TOTAL	1,665.00

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones 2012

La inversión intangible comprende los estudios de investigación, organización y constitución de la empresa así como licencias informáticas, todo esto se plasma en los Cuadros N° 4 Y 5

Cuadro N° 5: Inversión intangible

INVERSION FIJA INTANGIBLE			
DESCRIPCION	CANTIDAD	MONTO UNITARIO	MONTO TOTAL
Licencias de Software (Windows y Antivirus)	55	150.00	8,250.00
TOTAL			8,250.00

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones 2012

Cuadro N° 6: Inversión fija total

RESUMEN DE LAS INVERSIONES		
DESCRIPCION	MONTO TOTAL	%
INVERSION FIJA	126,030.00	92.71%
INVERSION FIJA INTANGIBLE	8,250.00	6.07%
GASTOS PRE-OPERATIVOS	1,665.00	1.22%
TOTAL	135,945.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones 2012

Capital de trabajo

Costos de producción

Cuadro N° 7: Costo de mano de obra directa

CANT.	DESCRIPCION	TIPO COSTO	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL	ESSALUD	SUBTOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL REMUNERAC	VACACIONES	GRATIFICAC	CTS	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
50	Operadores	VARIABLE	850.00	42,500.00	3,825.00	46,325.00	509,575.00	46,325.00	92,650.00	50,220.83	58,230.90	698,770.83	838,525.00	1,090,082.50	1,415,010.94	1,415,010.94
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				42,500.00		46,325.00	509,575.00	46,325.00	92,650.00	50,220.83	58,230.90	698,770.83	838,525.00	1,090,082.50	1,415,010.94	1,415,010.94

Fuente: Elaboración propia

Para el desenvolvimiento adecuado del servicio se requiere de 50 personas que se encargue de la atención de las líneas y brindar el servicio, los gastos en sueldos se presentan en el cuadro de costo de mano de obra directa.

Cuadro N° 8: Insumos directos

INSUMOS DIRECTOS

CANTIDAD	DESCRIPCION	TIPO COSTO	UNITARIO	MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
50	Consumo línea dedicada	VARIABLE	150.00	7,500.00	90,000.00	103,500.00	129,600.00	168,750.00	168,750.00
50	Servicio de Luz Directo	VARIABLE	37.00	1,850.00	22,200.00	25,530.00	31,968.00	41,625.00	41,625.00
1	Servicio de internet	VARIABLE	986.00	986.00	11,832.00	13,606.80	14,198.40	14,790.00	14,790.00
TOTAL INSUMOS DIRECTOS			1,173.00	10,336.00	124,032.00	142,636.80	175,766.40	225,165.00	225,165.00

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones 2012

Cuadro N° 9: Total costos directos

DESCRIPCIÓN	TIPO COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANO DE OBRA DIRECTA	VARIABLE	698,770.83	838,525.00	1,090,082.50	1,415,010.94	1,415,010.94
INSUMOS DIRECTOS	VARIABLE	124,032.00	142,636.80	175,766.40	225,165.00	225,165.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS		822,802.83	981,161.80	1,265,848.90	1,640,175.94	1,640,175.94

Fuente: Elaboración propia

Gastos de operación

Gastos de administración

Cuadro N° 10: Gastos de remuneración en administración

REMUNERACION ADMINISTRACION

CANT.	AREA	TIPO COSTO	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL	ESSALUD	SUBTOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL REMUNERAC	VACACIONES	GRATIFICAC	CTS	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
1	Administración	FIJO	2,000.00	2,000.00	180.00	2,180.00	23,980.00	2,180.00	4,360.00	2,363.33	2,740.28	32,883.33	39,460.00	42,748.33	44,392.50	44,392.50
2	Contab. y Recursos Humanos	FIJO	1,600.00	3,200.00	288.00	3,488.00	38,368.00	3,488.00	6,976.00	3,781.33	4,384.44	52,613.33	63,136.00	68,397.33	71,028.00	71,028.00
1	Recepción	FIJO	1,000.00	1,000.00	90.00	1,090.00	11,990.00	1,090.00	2,180.00	1,181.67	1,370.14	16,441.67	19,730.00	21,374.17	22,196.25	22,196.25
1	Sistemas	FIJO	1,000.00	1,000.00	90.00	1,090.00	11,990.00	1,090.00	2,180.00	1,181.67	1,370.14	16,441.67	19,730.00	21,374.17	22,196.25	22,196.25
TOTAL REMUNERACIONES ADMINISTRACIÓN				7,200.00		7,848.00	86,328.00	7,848.00	15,696.00	8,508.00	9,865.00	118,380.00	142,056.00	153,894.00	159,813.00	159,813.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 11: Gastos Diversos de administración

GASTOS DIVERSOS DE ADMINISTRACION

CANT.	DESCRIPCION	TIPO COSTO	MONTO UNITARIO	MONTO MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
1	Alquiler de Local	FIJO	3,500.00	3,500.00	42,000.00	48,300.00	50,400.00	52,500.00	52,500.00
2	Alquiler de Fotocopiadora	FIJO	885.00	1,770.00	21,240.00	24,426.00	25,488.00	26,550.00	26,550.00
1	Servicio de telefonía	FIJO	350.00	350.00	4,200.00	4,830.00	5,040.00	5,250.00	5,250.00
1,236	Energía eléctrica (Kw/Hora)	FIJO	0.59	723.43	8,681.17	9,983.35	10,417.40	10,851.46	10,851.46
40	Agua (M3)	FIJO	5.77	230.80	2,769.60	3,185.04	3,323.52	3,462.00	3,462.00
1	Otros gastos	FIJO	1,000.00	1,000.00	12,000.00	13,800.00	14,400.00	15,000.00	15,000.00
TOTAL OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				7,574.23	90,890.77	104,524.39	109,068.92	113,613.46	113,613.46

Fuente: Elaboración propia

Gastos Generales

Cuadro N° 12: Gastos Generales de administración

Descripción	TIPO COSTO	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Depreciación y amortización	FIJO	37,828.00	39,065.50	39,478.00	88,352.64	103,180.20
Tercerización	FIJO	60,000.00	69,000.00	72,000.00	75,000.00	75,000.00
Seguros	FIJO	5,500.00	6,325.00	6,600.00	6,875.00	6,875.00
Subtotal		103,328.00	114,390.50	118,078.00	170,227.64	185,055.20
Imprevistos (5%)	FIJO	5,166.40	5,719.53	5,903.90	8,511.38	9,252.76
TOTAL		108,494.40	120,110.03	123,981.90	178,739.02	194,307.96

Fuente: Elaboración propia

Gastos de ventas

Cuadro N° 13: Gastos de remuneraciones en ventas

REMUNERACIONES DE VENTAS																
CANTIDAD	AREA	TIPO COSTO	SUELDO UNITARIO	SUELDO TOTAL	ESSALUD	SUBTOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL REMUNERAC	VACACIONES	GRATIFICAC	CTS	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
4	Ventas	FIJO	1,200.00	4,800.00	432.00	5,232.00	57,552.00	5,232.00	10,464.00	5,672.00	6,576.67	78,920.00	102,596.00	106,542.00	110,488.00	110,488.00
TOTAL REMUNERACIONES VENTAS			1,200.00	4,800.00	432.00	5,232.00	57,552.00	5,232.00	10,464.00	5,672.00	6,576.67	78,920.00	102,596.00	106,542.00	110,488.00	110,488.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14: Otros gastos de ventas

OTROS GASTOS DE VENTAS								
CANTIDAD	DESCRIPCION	TIPO COSTO	MONTO MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
1	Publicidad	FIJO	350.00	4,200.00	4,830.00	5,040.00	5,250.00	5,250.00
1	Página Web (Dominio y Hosting)	FIJO	100.00	2,200.00	1,530.00	1,640.00	1,750.00	1,750.00
1	Movilidad	FIJO	200.00	2,400.00	2,760.00	2,880.00	3,000.00	3,000.00
TOTAL GASTOS VENTAS			650.00	8,800.00	9,120.00	9,560.00	10,000.00	10,000.00

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones

Total de gastos de operación

El valor en este rubro se obtiene al sumar los gastos de administración y los gastos de ventas. En el siguiente cuadro se muestran los gastos de operación, basados en la reserva.

Cuadro N° 15: Gastos totales de operación

Rubros	TIPO COSTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total gastos de administración	FIJO	317,765.17	366,690.41	386,944.82	452,165.48	467,734.42
Total gastos de ventas	FIJO	87,720.00	111,716.00	116,102.00	120,488.00	120,488.00
Total Gastos de operación		405,485.17	478,406.41	503,046.82	572,653.48	588,222.42

Fuente: Elaboración propia

Inversión total en capital de trabajo

Cuadro N° 16: Inversión total del proyecto

INVERSION TOTAL DEL PROYECTO	
Inversión fija	135,945.00
Capital de trabajo	247,861.34
TOTAL	383,806.34

Fuente: Elaboración propia

3.2. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Estructura del financiamiento

La inversión total a efectuarse en el proyecto asciende a 383, 806.34 nuevos soles de los cuales el 60% será cubierto por Capital Propio y el 40% por préstamo de COFIDE.

Cuadro N° 17: Estructura del financiamiento

Estructura del financiamiento		
Aporte propio	60.00%	230,283.81
COFIDE	40.00%	153,522.54
	100.00%	383,806.34

Fuente: Elaboración propia

Servicio de la deuda de COFIDE

Condiciones de Crédito:

Cuadro N° 18: Condiciones de crédito para inversiones

MONTO	153,522.54
INTERES ANUAL	25.00%
INTERES MENSUAL	2.08%
AÑOS	4
PERIODOS	48

Fuente: Elaboración propia basada en cotizaciones

Cuadro N° 19: Servicio de la deuda de crédito a COFIDE para inversiones fijas mensualmente

PERIODO	PRINCIPAL	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA
0	153,522.54			
1	151,630.56	1,891.98	3,198.39	5,090.37
2	149,699.16	1,931.40	3,158.97	5,090.37
3	147,727.53	1,971.63	3,118.73	5,090.37
4	145,714.82	2,012.71	3,077.66	5,090.37
5	143,660.18	2,054.64	3,035.73	5,090.37
6	141,562.73	2,097.45	2,992.92	5,090.37
7	139,421.59	2,141.14	2,949.22	5,090.37
8	137,235.84	2,185.75	2,904.62	5,090.37
9	135,004.55	2,231.29	2,859.08	5,090.37
10	132,726.78	2,277.77	2,812.59	5,090.37
11	130,401.55	2,325.23	2,765.14	5,090.37
12	128,027.89	2,373.67	2,716.70	5,090.37
13	125,604.77	2,423.12	2,667.25	5,090.37
14	123,131.17	2,473.60	2,616.77	5,090.37
15	120,606.03	2,525.13	2,565.23	5,090.37
16	118,028.29	2,577.74	2,512.63	5,090.37
17	115,396.85	2,631.44	2,458.92	5,090.37
18	112,710.58	2,686.27	2,404.10	5,090.37
19	109,968.35	2,742.23	2,348.14	5,090.37
20	107,168.99	2,799.36	2,291.01	5,090.37
21	104,311.32	2,857.68	2,232.69	5,090.37
22	101,394.10	2,917.21	2,173.15	5,090.37
23	98,416.11	2,977.99	2,112.38	5,090.37
24	95,376.08	3,040.03	2,050.34	5,090.37
25	92,272.72	3,103.36	1,987.00	5,090.37
26	89,104.70	3,168.02	1,922.35	5,090.37
27	85,870.68	3,234.02	1,856.35	5,090.37
28	82,569.29	3,301.39	1,788.97	5,090.37
29	79,199.11	3,370.17	1,720.19	5,090.37
30	75,758.73	3,440.38	1,649.98	5,090.37
31	72,246.67	3,512.06	1,578.31	5,090.37
32	68,661.44	3,585.23	1,505.14	5,090.37
33	65,001.52	3,659.92	1,430.45	5,090.37
34	61,265.35	3,736.17	1,354.20	5,090.37

35	57,451.35	3,814.00	1,276.36	5,090.37
36	53,557.88	3,893.46	1,196.90	5,090.37
37	49,583.31	3,974.58	1,115.79	5,090.37
38	45,525.93	4,057.38	1,032.99	5,090.37
39	41,384.02	4,141.91	948.46	5,090.37
40	37,155.82	4,228.20	862.17	5,090.37
41	32,839.53	4,316.29	774.08	5,090.37
42	28,433.32	4,406.21	684.16	5,090.37
43	23,935.32	4,498.01	592.36	5,090.37
44	19,343.60	4,591.71	498.65	5,090.37
45	14,656.23	4,687.37	402.99	5,090.37
46	9,871.20	4,785.03	305.34	5,090.37
47	4,986.48	4,884.72	205.65	5,090.37
48	0.00	4,986.48	103.89	5,090.37

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 20: Cuadro de amortizaciones e intereses primer financiamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
TOTAL AMORTIZACION	25,494.65	32,651.80	41,818.20	53,557.88
TOTAL INTERES	35,589.75	28,432.59	19,266.20	7,526.51
Total acumulado	61,084.40	61,084.40	61,084.40	61,084.40

Fuente: Elaboración propia

En el Tercer año se realizara una segunda inversión en activo fijo, adquiriendo un inmueble para la prestación del servicio. El costo de este será 808, 250 Mil Nuevos Soles el cual será pagado de la siguiente forma: 60% aporte propio y 40% financiado, las condiciones del préstamo se detallan en el Cuadro N° 21.

Cuadro N° 21: Condiciones de crédito para inversión en Edificación

MONTO	323,300.00
INTERES ANUAL	25.00%
INTERES MENSUAL	2.08%
AÑOS	3
PERIODOS	36

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 22: Servicio de la deuda de crédito a COFIDE para inversiones fijas mensualmente

PERIODO	PRINCIPAL	AMORTIZACION	INTERES	CUOTA
0	323,300.00			
1	317,181.06	6,118.94	6,735.42	12,854.35
2	310,934.65	6,246.41	6,607.94	12,854.35
3	304,558.11	6,376.55	6,477.81	12,854.35
4	298,048.71	6,509.39	6,344.96	12,854.35
5	291,403.71	6,645.00	6,209.35	12,854.35
6	284,620.27	6,783.44	6,070.91	12,854.35
7	277,695.51	6,924.76	5,929.59	12,854.35
8	270,626.48	7,069.03	5,785.32	12,854.35
9	263,410.18	7,216.30	5,638.05	12,854.35
10	256,043.54	7,366.64	5,487.71	12,854.35
11	248,523.43	7,520.11	5,334.24	12,854.35
12	240,846.65	7,676.78	5,177.57	12,854.35
13	233,009.93	7,836.71	5,017.64	12,854.35
14	225,009.96	7,999.98	4,854.37	12,854.35
15	216,843.31	8,166.64	4,687.71	12,854.35
16	208,506.53	8,336.78	4,517.57	12,854.35
17	199,996.06	8,510.47	4,343.89	12,854.35
18	191,308.30	8,687.77	4,166.58	12,854.35
19	182,439.53	8,868.76	3,985.59	12,854.35
20	173,386.01	9,053.53	3,800.82	12,854.35
21	164,143.86	9,242.14	3,612.21	12,854.35
22	154,709.17	9,434.69	3,419.66	12,854.35
23	145,077.93	9,631.24	3,223.11	12,854.35
24	135,246.04	9,831.89	3,022.46	12,854.35
25	125,209.31	10,036.73	2,817.63	12,854.35
26	114,963.49	10,245.82	2,608.53	12,854.35
27	104,504.21	10,459.28	2,395.07	12,854.35
28	93,827.03	10,677.18	2,177.17	12,854.35
29	82,927.40	10,899.62	1,954.73	12,854.35
30	71,800.71	11,126.70	1,727.65	12,854.35
31	60,442.20	11,358.50	1,495.85	12,854.35
32	48,847.06	11,595.14	1,259.21	12,854.35
33	37,010.36	11,836.70	1,017.65	12,854.35
34	24,927.06	12,083.30	771.05	12,854.35
35	12,592.02	12,335.04	519.31	12,854.35
36	0.00	12,592.02	262.33	12,854.35

Cuadro N° 23: Cuadro de amortizaciones e intereses segundo financiamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL AMORTIZACION	82,453.35	105,600.61	135,246.04
TOTAL INTERES	71,798.87	48,651.61	19,006.18
Total acumulado	154,252.22	154,252.22	154,252.22

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de ingresos por ventas

Cuadro N° 24: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año 1

DETALLE	%	Total Anual	Costo Hora	%	Costos Fijos	Costos Variables
COSTOS DIRECTOS						
Alquiler de Local	90	37,800.00	0.30	2.03	37,800.00	
Alquiler de Fotocopiadora	80	16,992.00	0.14	0.91	16,992.00	
Consumo línea dedicada	100	90,000.00	0.72	4.84		0.72
Servicio de Luz Directo	100	22,200.00	0.18	1.19		0.18
Servicio de telefonía	90	3,780.00	0.03	0.20		0.03
Agua (M3)	90	2,492.64	0.02	0.13	2,492.64	
Seguros	90	4,950.00	0.04	0.27	4,950.00	
Imprevistos (5%)	90	4,649.76	0.04	0.25	4,649.76	
Operadores	100	745,095.83	5.97	40.06		5.97
Total Costos Directos		927,960.23	7.44	49.89		
GASTOS						
Alquiler de Local	10	4,200.00	0.03	0.23	4,200.00	
Alquiler de Fotocopiadora	20	4,248.00	0.03	0.23	4,248.00	
Servicio de internet	100	11,832.00	0.09	0.64	11,832.00	
Servicio de telefonía	10	420.00	0.00	0.02	420.00	
Energía eléctrica (Kw/Hora)	100	8,681.17	0.07	0.47	8,681.17	
Agua (M3)	10	276.96	0.00	0.01	276.96	
Otros gastos	100	12,000.00	0.10	0.65	12,000.00	
Seguros	10	550.00	0.00	0.03	550.00	
Imprevistos (5%)	10	516.64	0.00	0.03	516.64	
Sueldos	100	199,480.00	1.60	10.72	199,480.00	
Tercerización	100	60,000.00	0.48	3.23	60,000.00	
Marketing	100	8,800.00	0.07	0.47	8,800.00	
Total Gastos		311,004.77	2.49	16.72		
Total Costos y Gastos		1,238,965.00	9.93	66.61		
Depreciación		37,828.00	0.30	2.03	37,828.00	
Gastos Financieros		35,589.75	0.29	1.91	35,589.75	
Total Costos y Gastos		1,312,382.75	10.52	80	451,306.92	6.90

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 25: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año

DETALLE	%	Total Mensual	Total Anual	Costo Hora	%	Costos Fijos	Costos Variables
COSTOS DIRECTOS							
Alquiler de Local	90	3,150.00	43,470.00	0.35	2.34	43,470.00	
Alquiler de Fotocopiadora	80	1,416.00	19,540.80	0.16	1.05	19,540.80	
Consumo línea dedicada	100	7,500.00	103,500.00	0.83	5.56		0.83
Servicio de Luz Directo	100	1,850.00	25,530.00	0.20	1.37		0.20
Servicio de telefonía	90	315.00	4,347.00	0.03	0.23		0.03
Agua (M3)	90	207.72	2,866.54	0.02	0.15	2,866.54	
Seguros	90	412.50	5,692.50	0.05	0.31	5,692.50	
Imprevistos (5%)	90	387.48	5,147.57	0.04	0.28	5,147.57	
Operadores	100	58,230.90	838,525.00	6.72	45.08		6.72
Total Costos Directos		73,469.60	1,048,619.41	8.40	56.38		
GASTOS							
Alquiler de Local	10	350.00	4,830.00	0.04	0.26	4,830.00	
Alquiler de Fotocopiadora	20	354.00	4,885.20	0.04	0.26	4,885.20	
Servicio de internet	100	986.00	13,606.80	0.11	0.73	13,606.80	
Servicio de telefonía	10	35.00	483.00	0.00	0.03	483.00	
Energía eléctrica (Kw/Hora)	100	723.43	9,983.35	0.08	0.54	9,983.35	
Agua (M3)	10	23.08	318.50	0.00	0.02	318.50	
Otros gastos	100	1,000.00	13,800.00	0.11	0.74	13,800.00	
Seguros	10	45.83	632.50	0.01	0.03	632.50	
Imprevistos (5%)	10	43.05	571.95	0.00	0.03	571.95	
Sueldos	100	16,441.67	244,652.00	1.96	13.15	244,652.00	
Tercerización	100	5,000.00	69,000.00	0.55	3.71	69,000.00	
Marketing	100	650.00	9,120.00	0.07	0.49	9,120.00	
Total Gastos		25,652.06	371,883.30	2.98	19.99		
Total Costos y Gastos		99,121.67	1,420,502.71	11.38	76.37		
Depreciación			39,065.50	0.31	2.10	39,065.50	
Gastos Financieros			28,432.59	0.23	1.53	28,432.59	
Total Costos y Gastos		99,121.67	1,488,000.80	11.92	80	516,098.80	7.79
Margen			372,000.20	2.98	20		
Ventas Proyectadas Año 2			1,860,001.00	14.90	100		

Fuente: Elaboración propia

Se tomará como base el Año 2, ya que éste se considera un periodo inicial estable, del cual se debe partir para los años posteriores, por lo tanto la evaluación sobre el costo del servicio se hará con estos datos.

Cuadro N° 26: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año 3

DETALLE	%	Total Anual	Costo Hora	%	Costos Fijos	Costos Variables
COSTOS DIRECTOS						
Alquiler de Local	90	45,360.00	0.36	2.44	45,360.00	
Alquiler de Fotocopiadora	80	20,390.40	0.16	1.10	20,390.40	
Consumo línea dedicada	100	129,600.00	1.04	6.97		1.04
Servicio de Luz Directo	100	31,968.00	0.26	1.72		0.26
Servicio de telefonía	90	4,536.00	0.04	0.24		0.04
Agua (M3)	90	2,991.17	0.02	0.16	2,991.17	
Seguros	90	5,940.00	0.05	0.32	5,940.00	
Imprevistos (5%)	90	5,313.51	0.04	0.29	5,313.51	
Operadores	100	1,162,349.50	9.31	62.49		9.31
Total Costos Directos		1,408,448.58	11.29	75.72		
GASTOS						
Alquiler de Local	10	5,040.00	0.04	0.27	5,040.00	
Alquiler de Fotocopiadora	20	5,097.60	0.04	0.27	5,097.60	
Servicio de internet	100	14,198.40	0.11	0.76	14,198.40	
Servicio de telefonía	10	504.00	0.00	0.03	504.00	
Energía eléctrica (Kw/Hora)	100	10,417.40	0.08	0.56	10,417.40	
Agua (M3)	10	332.35	0.00	0.02	332.35	
Otros gastos	100	14,400.00	0.12	0.77	14,400.00	
Seguros	10	660.00	0.01	0.04	660.00	
Imprevistos (5%)	10	590.39	0.00	0.03	590.39	
Sueldos	100	263,270.00	2.11	14.15	263,270.00	
Tercerización	100	72,000.00	0.58	3.87	72,000.00	
Marketing	100	9,560.00	0.08	0.51	9,560.00	
Total Gastos		396,070.15	3.17	21.29		
Total Costos y Gastos		1,804,518.72	14.46	97.02		
Depreciación		39,478.00	0.32	2.12	39,478.00	
Gastos Financieros		19,266.20	0.15	1.04	19,266.20	
Total Costos y Gastos		1,863,262.92	14.93	80	534,809.42	10.64

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 27: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año 4

DETALLE	%	Total Anual	Costo Hora	%	Costos Fijos	Costos Variables
COSTOS DIRECTOS						
Alquiler de Local	90	47,250.00	0.38	2.54	47,250.00	
Alquiler de Fotocopiadora	80	21,240.00	0.17	1.14	21,240.00	
Consumo línea dedicada	100	168,750.00	1.35	9.07		1.35
Servicio de Luz Directo	100	41,625.00	0.33	2.24		0.33
Servicio de telefonía	90	4,725.00	0.04	0.25		0.04
Agua (M3)	90	3,115.80	0.02	0.17	3,115.80	
Seguros	90	6,187.50	0.05	0.33	6,187.50	
Imprevistos (5%)	90	7,566.64	0.06	0.41	7,566.64	
Operadores	100	1,508,819.06	12.09	81.12		12.09
Total Costos Directos		1,809,279.01	14.50	97.27		
GASTOS						
Alquiler de Local	10	5,250.00	0.04	0.28	5,250.00	
Alquiler de Fotocopiadora	20	5,310.00	0.04	0.29	5,310.00	
Servicio de internet	100	14,790.00	0.12	0.80	14,790.00	
Servicio de telefonía	10	525.00	0.00	0.03	525.00	
Energía eléctrica (Kw/Hora)	100	10,851.46	0.09	0.58	10,851.46	
Agua (M3)	10	346.20	0.00	0.02	346.20	
Otros gastos	100	15,000.00	0.12	0.81	15,000.00	
Seguros	10	687.50	0.01	0.04	687.50	
Imprevistos (5%)	10	840.74	0.01	0.05	840.74	
Sueldos	100	273,244.00	2.19	14.69	273,244.00	
Tercerización	100	75,000.00	0.60	4.03	75,000.00	
Marketing	100	10,000.00	0.08	0.54	10,000.00	
<i>Total Gastos</i>		<i>411,844.90</i>	<i>3.30</i>	<i>22.14</i>		
Total Costos y Gastos		2,221,123.91	17.80	119.42		
Depreciación		88,352.64	0.71	4.75	88,352.64	
Gastos Financieros		7,526.51	0.06	0.40	7,526.51	
Total Costos y Gastos		2,317,003.06	18.57	80	593,084.00	13.81

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 28: Modelo de Negocio: Determinación de gastos y costos año 5

DETALLE	%	Total Anual	Costo Hora	%	Costos	Costos
COSTOS DIRECTOS						
Alquiler de Local	90	47,250.00	0.38	2.54	47,250.00	
Alquiler de Fotocopiadora	80	21,240.00	0.17	1.14	21,240.00	
Consumo línea dedicada	100	168,750.00	1.35	9.07		1.35
Servicio de Luz Directo	100	41,625.00	0.33	2.24		0.33
Servicio de telefonía	90	4,725.00	0.04	0.25		0.04
Agua (M3)	90	3,115.80	0.02	0.17	3,115.80	
Seguros	90	6,187.50	0.05	0.33	6,187.50	
Imprevistos (5%)	90	8,087.63	0.06	0.43	8,087.63	
Operadores	100	1,508,819.06	12.09	81.12		12.09
Total Costos Directos		1,809,800.00	14.50	97.30		
GASTOS						
Alquiler de Local	10	5,250.00	0.04	0.28	5,250.00	
Alquiler de Fotocopiadora	20	5,310.00	0.04	0.29	5,310.00	
Servicio de internet	100	14,790.00	0.12	0.80	14,790.00	
Servicio de telefonía	10	525.00	0.00	0.03	525.00	
Energía eléctrica (Kw/Hora)	100	10,851.46	0.09	0.58	10,851.46	
Agua (M3)	10	346.20	0.00	0.02	346.20	
Otros gastos	100	15,000.00	0.12	0.81	15,000.00	
Seguros	10	687.50	0.01	0.04	687.50	
Imprevistos (5%)	10	898.63	0.01	0.05	898.63	
Sueldos	100	273,244.00	2.19	14.69	273,244.00	
Tercerización	100	75,000.00	0.60	4.03	75,000.00	
Marketing	100	10,000.00	0.08	0.54	10,000.00	
Total Gastos		411,902.79	3.30	22.15		
Total Costos y Gastos		2,221,702.78	17.80	119.45		
Depreciación		103,180.20	0.83	5.55	103,180.20	
Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	
Total Costos y Gastos		2,324,882.99	18.63	80	600,963.92	13.81

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Ingreso por Ventas

Cuadro N° 29: Ingreso Mensual del Primer Año

AÑO 1	NUMERO DE POSICIONES	NUMERO DE HORAS DE ATENCION	HORAS/POSICION
Enero	0	208	0
Febrero	0	208	0
Marzo	0	208	0
Abril	0	208	0
Mayo	15	208	3120
Junio	15	208	3120
Julio	15	208	3120
Agosto	20	208	4160
Septiembre	25	208	5200
Octubre	25	208	5200
Noviembre	30	208	6240
Diciembre	40	208	8320
		TOTAL	38480

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 30: Ingreso Anual del Proyecto

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Propuesto			20%	25%	
NUMERO DE POSICIONES (ESCENARIO ESPERADO)	Variable	50	60	75	75
NUMERO DE HORAS DE ATENCION POSICION (8 horas x 26 días x 12 meses)		2496	2496	2496	2496
Horas / Posición	38480	124800	149760	187200	187200
Valor de Venta por Horas / Posición	14.90	14.90	14.90	14.90	14.90
Importe de ventas en S/.	573,500.31	1,860,001.00	2,232,001.20	2,790,001.51	2,790,001.51

Punto de equilibrio

En el Cuadro N° 31 se puede observar el punto de equilibrio en cantidad e ingresos por año, visualizándolo en el Gráfico N° 11, para ellos los datos que fueron tomados del Cuadro N° 25.

PUNTO MUERTO O DE EQUILIBRIO	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{p - \text{CVU}}$	=	$\frac{516,098.80}{7.12}$	=	72524.7189
-------------------------------------	---	--	---	---------------------------	---	-------------------

PUNTO MUERTO EN NUEVOS SOLES	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}}$	=	$\frac{516,098.80}{0.47747}$	=	1080897.836
-------------------------------------	---	---	---	------------------------------	---	--------------------

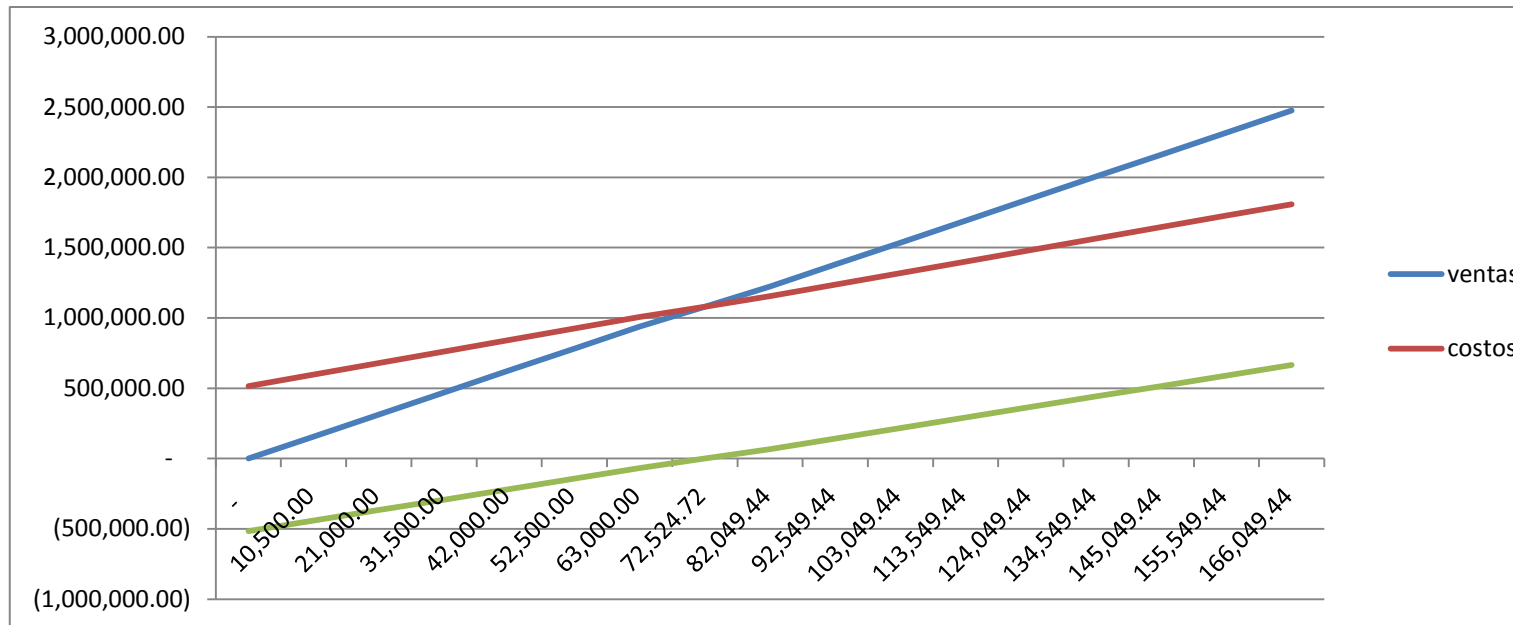
Cuadro N° 31: Análisis del punto de equilibrio

PRECIO	14.90
COSTOS FIJOS	516,098.80
COSTO VARIABLE	7.787676282
HORA/POSICION	72,524.72
UTILIDAD	-

posiciones	ventas	costos	utilidad
-	-	516,098.80	-516,098.80
10,500.00	156,490.47	597,869.40	-441,378.93
21,000.00	312,980.94	679,640.00	-366,659.07
31,500.00	469,471.41	761,410.61	-291,939.20
42,000.00	625,961.88	843,181.21	-217,219.33
52,500.00	782,452.35	924,951.81	-142,499.46
63,000.00	938,942.81	1,006,722.41	-67,779.59
72,524.72	1,080,897.84	1,080,897.84	-
82,049.44	1,222,852.86	1,155,073.26	67,779.59
92,549.44	1,379,343.33	1,236,843.86	142,499.46
103,049.44	1,535,833.80	1,318,614.47	217,219.33
113,549.44	1,692,324.26	1,400,385.07	291,939.20
124,049.44	1,848,814.73	1,482,155.67	366,659.07
134,549.44	2,005,305.20	1,563,926.27	441,378.93
145,049.44	2,161,795.67	1,645,696.87	516,098.80
155,549.44	2,318,286.14	1,727,467.47	590,818.67
166,049.44	2,474,776.61	1,809,238.07	665,538.54

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21: Punto de Equilibrio para el proyecto



Fuente: Elaboración propia

3.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Cuadro N° 32: Estado de Resultados durante el Primer Año

Periodo Mensual Año 1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1. Ingresos por Ventas														
Numero de Posiciones		0	0	0	0	15	15	15	20	25	25	30	40	40
Consumo de Horas		0	0	0	0	3120	3120	3120	4160	5200	5200	6240	8320	38480
Total de Ingresos		-	-	-	-	46,500.03	46,500.03	46,500.03	62,000.03	77,500.04	77,500.04	93,000.05	124,000.07	573,500.31
2. Costos y Gastos														
Costo del Servicio		-	-	-	-	22,212.60	22,212.60	22,212.60	29,616.80	37,021.00	37,021.00	44,425.20	59,233.60	273,955.41
Gastos Administrativos														
- Gastos Generales		3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	3,560.40	42,724.77
- Gasto Laboral		16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	16,441.67	197,300.00
Tercerizacion		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Gastos de Ventas		733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	733.33	8,800.00
Total de Costos y Gastos		25,735.40	25,735.40	25,735.40	25,735.40	47,948.00	47,948.00	47,948.00	55,352.20	62,756.40	62,756.40	70,160.60	84,969.00	582,780.18
EBITDA		(25,735)	(25,735)	(25,735)	(25,735)	(1,448)	(1,448)	(1,448)	6,648	14,744	14,744	22,839	39,031	-9,279.87
Depreciación		3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	3,152.33	37,828.00
Amortización de Gastos Preoperativos		138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	138.75	1,665.00
Provision de Ctas incobrables		238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	238.96	2,867.50
Gastos Financieros		3,198.39	3,158.97	3,118.73	3,077.66	3,035.73	2,992.92	2,949.22	2,904.62	2,859.08	2,812.59	2,765.14	2,716.70	35,589.75
Total Amortización, Depreciación incobrables y gastos financieros		6,728.43	6,689.01	6,648.77	6,607.70	6,565.77	6,522.96	6,479.27	6,434.66	6,389.12	6,342.64	6,295.18	6,246.74	77,950.25
3. Utilidad (perdida) operativa antes Impuestos y participaciones		(32,463.83)	(32,424.41)	(32,384.17)	(32,343.10)	(8,013.74)	(7,970.94)	(7,927.24)	213.18	8,354.52	8,401.01	16,544.27	32,784.33	(87,230)
4. Utilidad (perdida) neta		(32,463.83)	(32,424.41)	(32,384.17)	(32,343.10)	(8,013.74)	(7,970.94)	(7,927.24)	213.18	8,354.52	8,401.01	16,544.27	32,784.33	(87,230)

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 33: Estado de Resultados Anual del Proyecto

Periodo Anual	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Ingresos por Ventas						
Numero de Posiciones			50	60	75	75
Consumo de Horas		38,480.00	124,800.00	149,760.00	187,200.00	187,200.00
Total de Ingresos		573,500.31	1,860,001.00	2,232,001.20	2,790,001.51	2,790,001.51
2. Costos y Gastos						
Costo del Servicio		273,955.41	1,056,518.53	1,344,424.14	1,724,150.48	1,724,817.72
Gastos Administrativos						
- Gastos Generales		42,724.77	42,724.77	51,240.15	53,611.30	53,685.44
- Gasto Laboral		197,300.00	197,300.00	260,436.00	270,301.00	270,301.00
Tercerizacion		60,000.00	60,000.00	72,000.00	75,000.00	75,000.00
Gastos de Ventas		8,800.00	9,120.00	9,560.00	10,000.00	10,000.00
Total de Costos y Gastos		582,780.18	1,365,663.30	1,737,660.28	2,133,062.78	2,133,804.16
EBITDA		-9,279.87	494,337.71	494,340.92	656,938.72	656,197.35
Depreciación		37,828.00	39,065.50	39,478.00	88,352.64	103,180.20
Gastos de Constitución de la Empresa		1,665.00	-	-	-	-
Provision de Ctas incobrables		2,867.50	9,300.01	11,160.01	13,950.01	13,950.01
Gastos Financieros		35,589.75	28,432.59	91,065.07	56,178.12	19,006.18
Total Amortización, Depreciación incobrables y gastos financieros		77,950.25	76,798.10	141,703.07	158,480.77	136,136.39
3. Utilidad (perdida) operativa antes Impuestos y participaciones		(87,230)	417,540	352,638	498,458	520,061
Participación de los trabajadores		0	(20,877)	(17,632)	(24,923)	(26,003)
Impuesto a la Renta		0	(118,999)	(100,502)	(142,061)	(148,217)
4. Utilidad (perdida) neta		(87,230)	277,664	234,504	331,475	345,841

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 34: Estado de Situación Financiera

DESCRIPCIÓN	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	249,526	171,297	508,263	106,045	254,525	574,112
CTAS COMERCIALES POR COBRAR	0	6,200	93,000	111,600	139,500	139,500
CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA	0	(2,868)	(12,168)	(23,328)	(37,278)	(51,228)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	249,526	174,630	589,095	194,318	356,748	662,385
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	90,815	55,225	26,793	75,184	19,006	0
EDIFICIOS	0	0	0	808,250	808,250	808,250
MAQUINARIA Y EQUIPOS	86,485	86,485	86,485	105,381	225,845	225,845
BIENES MUEBLES	39,545	39,545	39,545	46,745	57,995	57,995
INVERSION INTANGIBLE	8,250	8,250	17,738	29,438	44,813	60,188
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0	(37,828)	(76,894)	(116,372)	(204,724)	(307,904)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	225,095	151,677	93,667	948,627	951,184	844,373
TOTAL DE ACTIVOS	474,621	326,307	682,762	1,142,944	1,307,932	1,506,757
REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	0	0	20,877	17,632	24,923	26,003
TRIBUTOS POR PAGAR	0	0	118,999	100,502	142,061	148,217
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0	139,876	118,134	166,983	174,220
OBLIGACIONES FINANCIERAS (AMORTIZACION)	153,523	128,028	95,376	294,405	135,246	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS (INTERESES)	90,815	55,225	26,793	75,184	19,006	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	244,338	183,253	122,169	369,589	154,252	0
TOTAL PASIVO	244,338	183,253	262,045	487,723	321,236	174,220
CAPITAL SOCIAL	230,284	230,284	230,284	230,284	230,284	230,284
UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA		0	(87,230)	190,434	424,938	756,412
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	(87,230)	277,664	234,504	331,475	345,841
TOTAL PATRIMONIO	230,284	143,054	420,718	655,222	986,696	1,332,537
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	474,621	326,307	682,762	1,142,944	1,307,932	1,506,757

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 35: Flujo de Caja Operativo Mensual durante el primer año

Periodo mensual (primer año)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1. Ingresos														
Ingresos por ventas		0.00	0.00	0.00	0.00	44,175.02	46,500.03	46,500.03	61,225.03	76,725.04	77,500.04	92,225.05	122,450.07	567,300.31
Total ingresos		0.00	0.00	0.00	0.00	44,175.02	46,500.03	46,500.03	61,225.03	76,725.04	77,500.04	92,225.05	122,450.07	567,300.31
2. Egresos														
Costo de servicios		0.00	0.00	0.00	0.00	(22,212.60)	(22,212.60)	(22,212.60)	(29,616.80)	(37,021.00)	(37,021.00)	(44,425.20)	(59,233.60)	(273,955.41)
Gastos administrativos		(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(20,002.06)	(240,024.77)
Tercerización		(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(5,000.00)	(60,000.00)
Gastos de ventas		(3,100.00)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(518.18)	(8,800.00)
Total egresos		(28,102.06)	(25,520.25)	(25,520.25)	(25,520.25)	(47,732.85)	(47,732.85)	(47,732.85)	(55,137.05)	(62,541.25)	(62,541.25)	(69,945.45)	(84,753.85)	(582,780.18)
3. Flujo de caja operativo		(28,102.06)	(25,520.25)	(25,520.25)	(25,520.25)	(3,557.82)	(1,232.82)	(1,232.82)	6,087.99	14,183.79	14,958.79	22,279.60	37,696.22	(15,479.87)
4. Financiamiento adicional		28,102.06	25,520.25	25,520.25	25,520.25	47,732.85	47,732.85	47,732.85						247,861.34

247861.34

Fuente: Elaboración propia



Cuadro N° 36: Estructura de Inversión

PERIODO ANUAL	AÑOS DE DEPRECIACION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS FIJOS							
SOFTWARE	1	8,250.00		9,487.50	9,900.00	10,312.50	10,312.50
HARDWARE PRODUCCION	3	65,000.00				81,250.00	
HARDWARE ADMINISTRACION	3	7,750.00				9,687.50	
MUEBLES Y ENSERES	10	39,545.00					
INSTALACIONES	10	13,735.00					
INVERSIONES PARA INCREMENTAR POSICIONES							
EDIFICIOS	20				808,250.00		
SOFTWARE	1				1,800.00	5,062.50	5,062.50
HARDWARE PRODUCCION	3				15,600.00	24,375.00	
MUEBLES Y ENSERES	10				7,200.00	11,250.00	
INSTALACIONES	10				3,296.40	5,150.63	
GASTOS PREOPERATIVOS							
Licencia de funcionamiento, incluye inspeccion	1	435.00					
Derechos por trámite de anuncios y propaganda	1	130.00					
Gastos legales	1	850.00					
Imprevistos	1	250.00					
TOTAL DE INVERSION EN ACTIVOS		135,945.00	0.00	9,487.50	846,046.40	147,088.13	15,375.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 37: Flujo de Caja Operativo Anual del Proyecto

Periodo Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos						
Ingresos por ventas		567,300	1,773,201	2,213,401	2,762,101	2,790,002
Total ingresos		567,300	1,773,201	2,213,401	2,762,101	2,790,002
2. Egresos						
Costo de servicios		(273,955)	(1,056,519)	(1,344,424)	(1,724,150)	(1,724,818)
Gastos administrativos		(240,025)	(240,025)	(311,676)	(323,912)	(323,986)
Tercerización		(60,000)	(60,000)	(72,000)	(75,000)	(75,000)
Gastos de ventas		(8,800)	(9,120)	(9,560)	(10,000)	(10,000)
Participación de los trabajadores		0	(20,877)	(17,632)	(24,923)	(26,003)
Impuesto a la Renta		0	(118,999)	(100,502)	(142,061)	(148,217)
Total egresos		(582,780)	(1,505,539)	(1,855,794)	(2,300,046)	(2,308,025)
3. Flujo de caja operativo		(15,480)	267,662	357,607	462,055	481,977

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 38: Flujo de caja económico y financiero

Periodo anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Flujo de caja operativo		(15,480)	267,662	357,607	462,055	481,977
2. Flujo de inversiones	(383,806)	0	(9,488)	(846,046)	(147,088)	841,110

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	(383,806)	(15,480)	258,174	(488,439)	314,967	1,323,087
--------------------------------	-----------	----------	---------	-----------	---------	-----------

Periodo anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Flujo de caja económico	(383,806)	(15,480)	258,174	(488,439)	314,967	1,323,087
Desembolso	153,523			323,300		
Amortizaciones		(25,495)	(32,652)	(124,272)	(159,158)	(135,246)
Intereses		(35,590)	(28,433)	(91,065)	(56,178)	(19,006)

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(230,284)	(76,564)	197,090	(380,476)	99,631	1,168,835
TASA DE DESCUENTO	17.55%					
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	(230,284)	(63,130)	162,509	(313,718)	82,149	963,752

Fuente: Elaboración propia

*Para el flujo de caja financiero hemos obtenidos los datos de los Cuadros N°21 y N° 23.

*La tasa de descuento utilizado la obtenemos del Cuadro N° 39.

3.4. INDICADORES DE EVALUACIÓN

Cuadro Nº 39: Evaluación económica y financiera

WACC	VANE	TIRE	PAY-BACK
17.55%	S/. 243,711.59	30%	3.61
COK	VANF	TIRF	
17.58%	S/. 186,000.52	30%	

Fuente: Elaboración propia

CALCULO DE COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

$$\beta_{\text{proy}} = \left[1 + \frac{D}{E} \times (1 - \text{Imp}) \right] \times \beta_{\mu} = 1 + \frac{40\%}{60\%} \times (1 - 30\%) \times 1.25$$

$$\beta_{\text{proy}} = 1.833$$

$$\text{COK}_{\text{proy}} = r_f + \beta_{\text{proy}} \times [r_m - r_f] = 0.8230\% + 1.83 \times 8.45\%$$

$$\text{COK}_{\text{proy}} = 16.29\%$$

$$\text{COK}_{\text{proy}} = r_f + \beta_{\text{proy}} \times [r_m - r_f] + \text{riesgo país}$$

$$\text{COK}_{\text{proy}} = 16.29\% + 1.29\%$$

$$\text{COK}_{\text{proy}} = 17.58\%$$

$$\text{WACC} = \frac{D}{D + E} \times i \times (1 - \text{Imp}) + \frac{E}{D + E} \times \text{COK}_{\text{proy}}$$

$$\text{WACC} = 40.00\% \times 0.25 \times 70\% + 60\% \times 17.58\%$$

$$\text{WACC} = 17.55\%$$

*Se aplicó el modelo CAPM, con índices tomados según anexos.

**Cuadro N° 40: Análisis de Sensibilidad cuando Aumenta el costo del
Servicio en un 25%**

Periodo Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos						
Ingresos por ventas		567,300.31	1,773,200.96	2,213,401.19	2,762,101.49	2,790,001.51
Total ingresos		567,300.31	1,773,200.96	2,213,401.19	2,762,101.49	2,790,001.51
2. Egresos						
Costo de servicios		(342,444.26)	(1,320,648.16)	(1,680,530.17)	(2,155,188.10)	(2,156,022.15)
Gastos administrativos		(240,024.77)	(240,024.77)	(311,676.15)	(323,912.30)	(323,986.44)
Tercerización		(60,000.00)	(60,000.00)	(72,000.00)	(75,000.00)	(75,000.00)
Gastos de ventas		(8,800.00)	(9,120.00)	(9,560.00)	(10,000.00)	(10,000.00)
Participación de los trabajadores		0.00	(12,392.06)	(6,759.52)	(11,073.11)	(12,325.94)
Impuesto a la Renta		0.00	(70,634.74)	(38,529.24)	(63,116.75)	(70,257.84)
Total egresos		(651,269.03)	(1,712,819.73)	(2,119,055.07)	(2,638,290.27)	(2,647,592.37)
3. Flujo de caja pesimista		(83,968.73)	60,381.23	94,346.12	123,811.22	142,409.13
4. Flujo de inversiones	(383,806.34)	0.00	(9,487.50)	(846,046.40)	(147,088.13)	841,110.18
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	(383,806.34)	(83,968.73)	50,893.73	(751,700.28)	(23,276.90)	983,519.32
Desembolso	153,522.54	0.00	0.00	323,300.00	0.00	0.00
Amortizaciones	0.00	(25,494.65)	(32,651.80)	(124,271.55)	(159,158.50)	(135,246.04)
Intereses	0.00	(35,589.75)	(28,432.59)	(91,065.07)	(56,178.12)	(19,006.18)
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(230,283.81)	(145,053.12)	(10,190.67)	(643,736.90)	(238,613.52)	829,267.10
TASA DE DESCUENTO	17.55%					
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	(230,283.81)	(119,602.25)	(8,402.62)	(530,787.46)	(196,746.63)	683,764.72

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 41: Análisis de Sensibilidad cuando Disminuye el Ingreso por la
venta del Servicio en un 25%**

Periodo Anual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos						
Ingresos por ventas		404,201.47	1,284,679.44	1,622,269.63	2,005,778.58	2,053,673.61
Total ingresos		404,201.47	1,284,679.44	1,622,269.63	2,005,778.58	2,053,673.61
2. Egresos						
Costo de servicios		(273,955.41)	(1,056,518.53)	(1,344,424.14)	(1,724,150.48)	(1,724,817.72)
Gastos administrativos		(240,024.77)	(240,024.77)	(311,676.15)	(323,912.30)	(323,986.44)
Tercerización		(60,000.00)	(60,000.00)	(72,000.00)	(75,000.00)	(75,000.00)
Gastos de ventas		(8,800.00)	(9,120.00)	(9,560.00)	(10,000.00)	(10,000.00)
Participación de los		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la Renta		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total egresos		(582,780.18)	(1,365,663.30)	(1,737,660.28)	(2,133,062.78)	(2,133,804.16)
3. Flujo de caja pesimista		(178,578.71)	(80,983.86)	(115,390.66)	(127,284.20)	(80,130.55)
4. Flujo de inversiones	(383,806.34)	0.00	(9,487.50)	(846,046.40)	(147,088.13)	841,110.18
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	(383,806.34)	(178,578.71)	(90,471.36)	(961,437.06)	(274,372.32)	760,979.63
Desembolso	153,522.54	0.00	0.00	323,300.00	0.00	0.00
Amortizaciones	0.00	(25,494.65)	(32,651.80)	(124,271.55)	(159,158.50)	(135,246.04)
Intereses	0.00	(35,589.75)	(28,432.59)	(91,065.07)	(56,178.12)	(19,006.18)
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(230,283.81)	(239,663.11)	(151,555.75)	(853,473.68)	(489,708.94)	606,727.41
TASA DE DESCUENTO	17.55%					
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	(230,283.81)	(197,612.06)	(124,963.93)	(703,724.04)	(403,785.10)	500,271.63

Fuente: Elaboración propia

3.5. RATIOS FINANCIEROS

Ratios de Liquidez

Los resultados sobre la liquidez por los 5 años, se aprecian en el Cuadro N° 42 el mismo que se muestra a continuación

Cuadro N° 42: Ratios de Liquidez

RATIO DE LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez corriente		4.21	1.64	2.14	3.80
Ratio de liquidez severa o prueba ácida		4.21	1.64	2.14	3.80
Capital de trabajo	174,629.57	449,219.61	76,183.83	189,764.38	488,164.08

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la liquidez corriente para el año 5 el resultado se puede apreciar en el Cuadro N° 43

Cuadro N° 43: Ratios de Liquidez Año 5

RATIO DE LIQUIDEZ	Año 5
Ratio de liquidez corriente	3.80
Ratio de liquidez severa o prueba ácida	3.80
Capital de trabajo	488,164.08

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 44: Ratios de Endeudamiento

RATIO DE ENDEUDAMIENTO, SOLVENCIA O APALANCAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de endeudamiento a corto plazo	0%	33%	18%	17%	13%
Ratio de endeudamiento a largo plazo	128%	29%	56%	16%	0%
Ratio de endeudamiento total	128%	62%	74%	33%	13%
Ratio de endeudamiento de activo	56%	38%	43%	25%	12%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 45: Ratios de Endeudamiento Año 5

RATIO DE ENDEUDAMIENTO, SOLVENCIA O APALANCAMIENTO	Año 5
Ratio de endeudamiento a corto plazo	13%
Ratio de endeudamiento a largo plazo	0%
Ratio de endeudamiento total	13%
Ratio de endeudamiento de activo	12%

4. SOBRE LA RENTABILIDAD

Los resultados sobre la rentabilidad por los 5 años, se aprecian en el Cuadro1 el mismo que se muestra a continuación

Cuadro Nº 46: Ratios de Rentabilidad

RATIO DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de rentabilidad del activo (ROA)	-2.2%	5.5%	2.6%	2.7%	2.5%
Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE)	-4.7%	9.9%	4.4%	4.0%	3.0%
Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas	-1.5%	2.2%	1.6%	1.8%	1.9%
Ratio de rentabilidad neta sobre ventas	-1.5%	2.2%	1.6%	1.8%	1.9%

Fuente: Elaboración propia

4.1. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO - AÑO 5

$$\text{Rentabilidad Neta del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital o Patrimonio promedio}} = \%$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Patrimonio} = \frac{345,841}{\frac{986,696 + 1'332,537}{2}} \%$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Patrimonio} = 25 \%$$

4.2. RENTABILIDAD DEL ACTIVO - AÑO 5

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total promedio}} = \%$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{345,841}{\frac{1'037,932 + 1'506,757}{2}} = \%$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = 30 \%$$

4.3. RENTABILIDAD SOBRE VENTAS - AÑO 5

$$\text{Rentabilidad sobre ventas netas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \%$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas netas} = \frac{345,841.00}{573,500.31} \%$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas netas} = 19 \%$$

4.4. RENTABILIDAD SOBRE VENTAS BRUTAS - AÑO 5

$$\text{Rentabilidad sobre ventas brutas} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \%$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas brutas} = \frac{520,061.00}{573,500.31} \%$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas brutas} = 19 \%$$

Resumen y comentario sobre el Año 5

RATIO DE RENTABILIDAD	Año 5
Ratio de rentabilidad del activo (ROA)	25%
Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE)	30%
Ratio de rentabilidad neta sobre ventas	19%
Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas	19%

ABC CONTACT CENTER, después del estudio proyectado de su rentabilidad para el Año 5 presenta índices de rentabilidad favorable

Para el Año 5 una rentabilidad del patrimonio o ROE del 30%, una rentabilidad de la inversión total de 25%, y una rentabilidad en función a las ventas del 19%, los cuales son muy favorables con relación al sector así como lo que ofrece el mercado financiero.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación llegamos a las siguientes conclusiones:

- El modelo de negocio adecuado para una empresa de Contact Center está centrado en torno al cliente, basando su estrategia en la satisfacción de este y de su personal, la optimización de procesos y la utilización de la tecnología para optimizar costos.
- La demanda muestra que las empresas presentan la intención de tercerizar servicios de atención al cliente con un 60%, en cuanto a los motivos más importantes para contratar un centro de Contacto señalaron que 60% mejora la atención y fortalece la relación empresa cliente, con un 55,5% para que su empresa crezca, seguido del 48.8% que señalaron, para incrementar sus ventas.
- La evaluación de la viabilidad de este tipo de negocio muestra que el TIR Económico y el TIR financiero son más altos que el Ko-WACC (Costo promedio ponderado de capital), cuyo valor es de 17.55%; por lo que se afirma que el proyecto es viable.
- El modelo de negocio y el análisis de viabilidad tienen influencia en este tipo de negocio, pero, la demanda es un elemento determinante para la rentabilidad en una empresa de Contact Center en Arequipa, esto se ha demostrado con el estudio de mercado y los resultados de los ratios financieros.

ANEXOS

Cuadro N° 47: Índices Beta por Sector



Betas by Sector

Data Used: Value Line database, of 6177 firms

Date of Analysis: Data used is as of January 2013

Variable Definitions

can be obtained by clicking here

Download Detail

on which companies are included in each industry

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	32	1.68	40.84%	16.02%	1.25	13.12%	1.44
Aerospace/Defense	66	0.98	26.64%	20.08%	0.81	11.74%	0.92
Air Transport	36	1.03	59.08%	21.35%	0.70	14.13%	0.82
Apparel	54	1.36	13.77%	18.57%	1.23	5.13%	1.29
Auto Parts	54	1.76	24.37%	18.77%	1.47	11.65%	1.66
Automotive	12	1.73	103.42%	16.24%	0.93	16.84%	1.11
Bank	416	0.77	128.23%	16.39%	0.37	16.43%	0.45
Bank (Midwest)	68	0.89	49.85%	20.99%	0.64	15.03%	0.76
Beverage	35	0.95	22.29%	18.82%	0.80	4.33%	0.84
Biotechnology	214	1.23	15.92%	2.98%	1.07	18.10%	1.30
Building Materials	43	1.57	65.24%	9.48%	0.99	6.18%	1.05
Cable TV	20	1.40	66.11%	21.23%	0.92	3.61%	0.96
Chemical (Basic)	18	1.37	24.73%	21.89%	1.15	7.52%	1.24
Chemical (Diversified)	33	1.55	16.69%	19.75%	1.37	6.96%	1.47
Chemical (Specialty)	70	1.18	20.53%	15.35%	1.00	4.58%	1.05
Coal	20	1.47	68.38%	11.27%	0.91	7.67%	0.99
Computer Software	191	0.98	6.55%	12.43%	0.92	16.59%	1.11
Computers/Peripherals	81	1.37	9.70%	10.01%	1.26	9.78%	1.39

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Cuadro N° 48: Tasa de Libre Riesgo EEUU

Bonos - Estados Unidos

RENTA FIJA					
Título	Precio / Descuento	Cupón	Tasa.	Hora*	Vencimiento
1 mes	0.015	0.0000	0.0152%	13 MAY 2013 18:26:02 GMT	06 JUN 2013
3 meses	0.04	0.0000	0.0406%	13 MAY 2013 17:20:44 GMT	08 AUG 2013
6 meses	0.08	0.0000	0.0811%	13 MAY 2013 18:26:24 GMT	07 NOV 2013
1 año	0.11	0.0000	0.1113%	13 MAY 2013 10:45:13 GMT	01 MAY 2014
2 años	99.7734375	0.1250	0.2408%	13 MAY 2013 14:21:37 GMT	30 APR 2015
3Y UST	99.5703125	0.2500	0.3942%	13 MAY 2013 18:08:20 GMT	15 MAY 2016
5 años	99.0390625	0.6250	0.8230%	13 MAY 2013 18:20:42 GMT	30 APR 2018
7Y UST	98.890625	1.1250	1.2921%	13 MAY 2013 18:20:44 GMT	30 APR 2020
10 años	98.40625	1.7500	1.9260%	13 MAY 2013 18:24:48 GMT	15 MAY 2023
30 años	95.015625	2.8750	3.1325%	13 MAY 2013 18:28:57 GMT	15 MAY 2043

* Horario GMT. Datos de mercado proporcionados por:



Fuente: <http://economia.terra.com.pe/mercados/bonos/default.aspx>

Cuadro Nº 49: Tasa de Riesgo País

The screenshot shows the 'Consulta a Series Estadísticas del BCRP' interface. It includes a navigation menu with options: Diarias, Mensuales, Trimestrales, and Anuales. Below the menu are five buttons: 'Descargar Archivo XLS', 'Gráficos dinámicos con eje de tiempo interactivo', 'Ver Gráficos Dinámicos (hasta 3 series)', 'Cuadros Anuales Históricos', and 'Volver a la página principal'. A data table is displayed below the buttons, showing the value for 'Spread - Embi+ Perú (pbs)' on '1May13' as 129.

Día/Mes/Año	Spread - Embi+ Perú (pbs)
1May13	129

Fuente: <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=46&sFrecuencia=D>

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Bibliográficas

- AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA. (2007). *MYPE* *Pequeña empresa crece: Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. 2da. Edición. Lima, Perú.
- ANDRADE, S. (2002). *Proyectos de Inversión Perú*. Edit. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- APAZA, MEZA MARIO. (2010). Consultorio Económico Financiero, Edit. Instituto Pacífico S.A.
- ARCE, SONIA. (2006). *Asociatividad empresarial y competitividad*. PROMPEX.
- BACA URBINA, GABRIEL. (2000). *Evaluación de proyectos*. México.
- BANEGAS, J. (2007). *El estudio Financiero* (en línea). Recuperado en Noviembre, 28, 2012 de:
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/estudiofinanciero/capitulo1.htm>
- BRAVO ORELLANA, SERGIO (2009), Metodologías para el cálculo del costo de oportunidad de capital en sectores regulados y mercados emergentes, ESAN Lima, Perú.
- FUNDESYRAM (2009). *Mercadeo de Productos y Servicios*. Editorial Beyond Graphics San Salvador, El Salvador.
- HERNÁNDEZ, A. (2001). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill Internacional. México DF México.
- KOTLER, P. (2006). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall

- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana. 2º Edición. México.
- LLAMAZARES, O. (2006). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Editorial Global Marketing Strategies. Madrid, España.
- MACMILLAN, I. C., SIEGEL, R. Y NARASIMHA, P. N. S. (1985). *Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals*. Journal of Business.
- MORRIS E., ANCAJIMA A., CHIRI C., GALINDO J., GUIDO C., MEJÍA E. (2009) *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Editorial Cordillera S. A. C., Lima, Perú.
- OIT (2009). “Resumen ejecutivo Panorama Laboral 2009”. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- PAREJA, I. (2005). E-book: Análisis y Planeación Financiera. Decisiones de Inversión. Recuperado en Noviembre, 28, 2012 de: http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/libro_on_line/contenido.html
- PORTER, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD AMBIENTAL (ECA) y Límites Máximos Permisibles (LMP) de Contaminación Ambiental. D.S. N° 033-2007-PCM
- PROINVERSIÓN (2005). *Inversiones de Contact Center en el Perú*. Editorial PROINVERSION. Lima, Perú.
- PROINVERSIÓN (2006) Agencia de Promoción de la Inversión Privada, Guía de Inversiones en el Perú, Primera edición. Lima, Perú.

- PROMPERÚ (2010). *Perú en cifras: Centros de contacto*. Editorial PROMPERU. Lima, Perú.
- SAPAG, N. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. México.
- TORRES, C. (1998). *El proyecto de investigación científica*. Editorial San Marcos. Lima.
- VALCARCEL J., MIFFLIN S. (2003) *Plan de Negocios para Servicios Empresariales*. Editorial GRAF. Lima, Perú.
- WEINBERGER, K. (2009) *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un Negocio*, Nathan Associates Inc.

Fuentes Informáticas

- CYNERTIA CONSULTING. (2009). *Los planes de negocio como herramientas de planificación para las nuevas empresas*. Barcelona , obtenido en agosto 2012, de: http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf
- ASWATH DAMODARAN. (2012) *Indices Betas de la Industria Mundial*, obtenido en Abril 2013, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- BANCO CENTRAL DE RESERVA. *Artículo sobre índices de Riesgo País*, obtenido en Abril 2013, <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=46&sFrecuencia=D>
- THOMSON REUTERS. *Artículo sobre Bonos Americanos*, obtenido en Abril 2013, <http://economia.terra.com.pe/mercados/bonos/default.aspx>