

ÍNDICE DE CONTENIDO

ANTECEDENTES	4
Importancia y Justificación.....	4
Objetivos del Estudio.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
Hipótesis	5
Hipótesis general.....	5
Hipótesis específicas	5
Marco Referencial	6
Marco teórico	6
Marco conceptual	9
CAPITULO I.....	12
GIRO DEL NEGOCIO	12
1.1 Generalidades	12
1.2 Reseña Histórica.....	13
1.3 Direccionamiento Estratégico Actual	15
1.3.1 Cultura Organizacional	15
1.3.2 Misión	17
1.3.3 Visión	18
1.3.4 Objetivos empresariales	18
CAPÍTULO II.....	19
ANÁLISIS SITUACIONAL	19
2.1 Análisis Externo	19
2.1.1 Análisis del Macro Ambiente.....	19
2.1.1.1 Factores económicos nacionales	19
2.1.1.2 Factores sociales	28
2.1.1.3 Factores tecnológicos.....	29
2.1.1.4 Matriz resumen de oportunidades y amenazas.....	32
2.1.2 Análisis del Micro Ambiente	33
2.1.3 Matriz resumen de oportunidades y amenazas	42
2.2 Análisis Interno.....	43
2.2.1 Aspectos organizacionales	43
2.2.2 Área Administrativa – Financiera	44
2.2.3 Área de Operaciones	45
2.2.4 Área de Tecnología	45
2.2.5 Matriz resumen de fortalezas y debilidades	45
2.3 Diagnóstico.....	46
2.3.1 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico – FO –.....	47
2.3.2 Matriz de Áreas de Defensa Estratégica - DA.....	48
2.3.3 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica – FA –	49
2.3.4 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico – DO –	50
2.3.5 Matriz de Síntesis Estratégica	51
2.3.6 Matriz FODA	52
CAPÍTULO III.....	53
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	53
3.1 Marco teórico.....	53
3.1.1 Segmentación	55
3.1.2 Importancia de la segmentación	56
3.1.3 Variables de segmentación.....	57

3.1.4	Métodos para segmentación de mercados	57
3.1.5	Selección de variables de segmentación	58
3.2	Definición del problema	58
3.3	Tipo y tamaño de muestra.....	60
3.4	Elección de instrumentos de investigación.....	61
3.5	Diseño de instrumento elegido	62
3.6	Plan de trabajo	66
3.7	Procesamiento de datos	67
3.8	Presentación de resultados globales de investigación.....	73
CAPÍTULO IV.....		74
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....		74
4.1	Objetivos.....	74
4.1.1	Concepto	74
4.1.2	Clasificación.....	74
4.1.4	Características de los objetivos	75
4.1.5	Metodología para fijar los objetivos.....	75
4.1.6	Objetivos para la propuesta	75
4.2	Estrategias.....	76
4.2.1	Concepto	76
4.2.2	Importancia.....	76
4.2.3	Cuadro sinóptico de estrategias	78
4.2.4	Descripción de una estrategia.....	79
4.2.5	Perfil estratégico a adoptarse.....	80
CAPITULO V		82
PLAN OPERATIVO DE MARKETING		82
5.1	Componentes de la mezcla de mercadeo	82
5.2	Producto.....	82
5.2.1	Clasificación.....	82
5.2.2	Atributos del producto.....	83
5.2.3	Estrategias del producto	84
5.3	Precio.....	85
5.3.1	Métodos para la fijación de precios.....	85
5.3.2	Estrategias para fijar precios	86
5.4	Canales de Distribución	87
5.4.1	Estructura de canales de distribución	88
5.4.2	Estrategias de distribución	89
5.5	Promoción de ventas.....	90
5.5.1	Administración de la promoción de ventas	91
5.5.2	Objetivos y estrategias de promoción	91
5.5.3	Selección de técnicas apropiadas	93
5.5.4	Evaluación de la promoción de ventas	94
5.6	Matriz de estrategias de marketing mix para la tesis	95
CAPÍTULO VI.....		97
PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....		97
6.1	Presupuesto.....	97
6.1.1	Concepto	97
6.1.2	Importancia.....	97
6.1.3	Clasificación.....	98
6.1.4	Metodología para la elaboración de presupuestos.....	98
6.1.5	Concepto de presupuesto de marketing.....	99
6.2	Presupuesto de marketing para la propuesta.....	99
6.2.1	Análisis del presupuesto de la propuesta.....	100

6.3 Flujo de caja.....	102
6.3.1 Concepto	102
6.3.2 Importancia del flujo de caja.....	102
6.3.3 Método para elaborar un flujo de caja.....	103
6.4 Estado de Resultados	104
6.4.1 Concepto	104
6.4.2 Importancia.....	104
6.4.3 Diferencia entre flujos de caja y estado de resultados.....	104
6.5 Flujo de caja planteado para el proyecto	105
6.6 Estado de Resultados de la propuesta.....	106
6.7 Análisis de los resultados	107
6.7.1 Análisis de sensibilidad.....	107
6.7.2 Flujo de caja proyectado para escenarios	108
6.7.3 Comparación de resultados	110
6.8 Análisis de resultados	111
6.8.1 Retorno de la inversión	111
6.8.2 Valor Presente Neto	112
6.8.3 Razón Beneficio /Costo.....	114
6.8.4 El Punto de Equilibrio	114
6.9 Informe final de los beneficios de la propuesta	115
CAPÍTULO VII	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
7.1 Conclusiones.....	117
7.2 Recomendaciones	119
Anexo 1.....	120
Estudio de mercado para determinar las preferencias individuales con respecto a las características del producto Teleacadémico.	120

ÍNDICE DE GRAFICOS

2.1	Producto Interno Bruto 2006	19
2.2	Inflación Anual y Mensual 2006	21
2.3	Predicciones de la inflación para el 2007	21
2.4	Índice de Precios al Consumidor 2006	22
2.5	Tasas de interés referenciales nominales 2006	24
2.6	Tasas de interés activas – pasivas 2006	25
2.7	El Cluster del Software	29
2.8	Desarrolladores de Software en el Ecuador	30

ÍNDICE DE TABLAS

2.1	Variación del Producto Interno Bruto 2006	19
2.2	Tasas de interés referenciales	24
2.3	Salario Unificado y Componentes Salariales 2006	26
2.4	La Industria del Software en el Ecuador	29
2.5	Distribución de los profesionales en el Ecuador vinculados al Desarrollo del Software	30

ANTECEDENTES

Importancia y Justificación

Las empresas de servicios tecnológicos en nuestro país enfrentan hoy en día una gran competencia como respuesta al inexorable crecimiento que ha tenido esta industria, debido en buena parte, a las pocas barreras que existen para entrar en el mercado. Esta situación ha obligado a los gerentes a mejorar o sustituir los métodos tradicionales de producción y optar por utilizar técnicas probadas y desarrolladas en otros lugares del mundo y adaptarlas a sus empresas.

El desarrollo de este plan estratégico de marketing beneficiará a la empresa Contac Center Consulting a través de la maximización de sus beneficios, y, al público consumidor quien reconocerá y hará uso de las bondades de un nuevo sistema automático de información diseñado para el sector educativo.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing que permita incrementar la participación en el mercado del producto Teleacadémico de la Empresa Contac Center Consulting en un 25%, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos

- Elaborar el análisis situacional de la compañía determinando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que den un diagnóstico real de la posición actual de la empresa objeto de este estudio.

- Desarrollar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades y características del segmento de centros educativos nivel secundario hacia el cual dirigir recursos y acciones.
- Establecer las bases de la propuesta que genere el plan, definiendo objetivos y estrategias de marketing.
- Elaborar un plan operativo de marketing, determinando para los diferentes elementos de marketing: recursos y métodos que se alineen con los objetivos y estrategias establecidos.
- Definir un presupuesto para la propuesta del plan de marketing, considerada como necesaria para el posicionamiento rentable del producto Teleacadémico.
- Evaluar los beneficios, en términos económicos, que traería la implementación del producto Teleacadémico en el mercado, con la aplicación de las directrices generadas en el plan de marketing.

Hipótesis

Hipótesis general

La implementación del plan estratégico de marketing incrementó la participación en el mercado del producto Teleacadémico en un 25%.

Hipótesis específicas

- Realizado el análisis situacional de la empresa Contac Center Consulting se obtuvo un diagnóstico real de la posición actual de la empresa objeto de este estudio.

- Con la investigación de mercados se identificaron las necesidades y características del segmento de centros educativos nivel secundario hacia el cual dirigir recursos y acciones.
- Con el establecimiento de las bases de la propuesta se generó el plan definiendo objetivos y estrategias de marketing.
- Con el plan operativo de marketing se establecieron los recursos y métodos para la ejecución de este plan.
- El presupuesto elaborado para este plan determinó una posición rentable del producto Teleacadémico.

Marco Referencial

Marco teórico

El marco teórico permite analizar e interpretar los hechos desde una determinada concepción de los mismos. Es el hilo conductor de la investigación pues va señalando los conceptos significativos que se deben estudiar y además induce a formular preguntas necesarias para el desarrollo de la investigación.

Es así, que para el desarrollo del presente trabajo se aplicarán los conocimientos e información en los siguientes temas:

Marketing.- se define como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros. ¹

¹ Marketing, Philip Kotler, Pearson Prentice Hall, 10ma.Ed., 2004

Mercado.- es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.¹

Mercado objetivo.- Grupo de empresas o personas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambios mutuamente benéficos.²

Plan de marketing.- es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente del área previo a una inversión, lanzamiento de un producto o servicio, o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.³

Plan Estratégico de Marketing, es de gran ayuda para directivos y en general para cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperan profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial.

El posicionamiento de una empresa requiere un análisis previo del mercado para conocer qué es lo que demandan los consumidores, luego se lanza el producto o servicio que mejor satisfaga las necesidades a través de los canales de distribución más rentables y por último se lo comercializa, lo cual da como resultado un incremento considerable en las ventas del producto.

Presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso de tiempo, por lo general un año. El presupuesto permite a las empresas, los

¹ Marketing, Philip Kotler, Pearson Prentice Hall, 10ma. Ed., 2004

² Marketing, Lamb Hair McDaniel, Thomson Learning, 6ta. Ed., 2003

³ Marketing, Lamb Hair McDaniel, Thomson Learning, 6ta. Ed., 2003

gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Investigación de Mercados, es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.¹

Estadística es una gran rama de la matemática que se utiliza para describir, analizar e interpretar ciertas características de un conjunto de individuos llamado población, se divide en dos ramas:

- La Estadística descriptiva, que se dedica a los métodos de recolección, descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos en estudio.
- La Estadística inferencial, que se dedica a la generación de los modelos, inferencias y predicciones asociadas a los fenómenos en cuestión.

Para el presente trabajo se aplicará la estadística descriptiva.

Análisis Financiero, se emplea para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Punto de Equilibrio, es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

Valor actual neto (VAN) o Valor presente neto son términos que proceden de la expresión inglesa Net present value. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La

¹ Investigación de Mercados – Un enfoque práctico, Narres K. Malhotra, 2da.Ed., 1997

obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).- es una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) por que en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto.

Marco conceptual

Call Center.- centro de interacción empresa – cliente, cliente – empresa en el que, como herramienta de comunicación se utiliza principalmente el teléfono. La utilización de Internet dentro de los call center como herramienta de interacción con el cliente ha motivado la aparición de nuevos términos como Contac Center para denominar a aquellos centros que combinan ambas formas de interacción.¹

Contac Center.- término adoptado para denominar a la nueva generación de centros de atención y servicio en su evolución desde el Call Center tradicional hacia un centro multicanal, multifuncional y multiservicio.

CTI (Computer Telephony Integration).- tecnología e integración de estándares de telefonía y la informática, que proporciona capacidades control / gestión de llamadas y procesamiento de medios desde el entorno de sistemas.²

¹ Call Center Management, Sergio Rodsevich

² The Call Center Dictionary, Madeline Bodin & Keith Dawson

Inbound.- llamadas telefónicas entrantes recibidas por un centro de atención telefónica.

IP (Internet Protocol).- el protocolo de Internet IP es el método utilizado para el intercambio de datos entre dos ordenadores generalmente conectados a la Internet.

IT (Information Technologies).- una forma de denominar al conjunto de herramientas, habitualmente de naturaleza electrónica, utilizadas para la recogida, almacenamiento, tratamiento, difusión y transmisión de la información.

IVR (Interactive Voice Response).- Sistema interactivo utilizado para la automatización de funciones de atención telefónica, realización de operaciones y transacciones o provisión de información mediante la utilización de tonos de frecuencia (DTMF) y/o tecnologías y aplicaciones de tratamiento digital de la voz.

Outbound.- llamadas telefónicas salientes, emitidas por el centro de atención telefónica.

PBX (Private Branch Exchange).- centralita telefónica privada localizada en el domicilio del usuario, que interconecta un conjunto de terminales de telecomunicación (voz y datos) entre sí y un conjunto de líneas externas.¹

Protocolo.- conjunto de reglas formales que especifican como los elementos integrantes de una red o entorno informático (hardware, software, etc.) deben ser diseñados, desarrollados y / o gestionados para interactuar entre sí.

TCP / IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol).- conjunto de protocolos de red formado por dos sistemas: TCP que garantiza la entrega de paquetes en destino e IP que encamina los paquetes de datos del origen al destino.

Telefonía IP.- sistema de comunicaciones empresariales que utilizando IP como medio de transporte, permite crear un sistema telefónico con todas las funciones de un PBX tradicional y agrega nuevas funcionalidades.

¹ The Call Center Dictionary, Madeline Bodin & Keith Dawson

VOZ IP.- tecnología utilizada para el envío de voz a través de redes de conmutación de paquetes utilizando el protocolo TCP/IP.¹

¹ The Call Center Dictionary, Madeline Bodin & Keith Dawson

CAPITULO I

GIRO DEL NEGOCIO

1.1 Generalidades

Contac Center Consulting se caracteriza por ser una empresa bien posicionada en el mercado de Servicios de Call Centers, su cultura corporativa garantiza tanto la calidad del trabajo empresarial como la de sus productos. Mantiene en la actualidad un prestigio ya ganado, por ello busca orientarse a nuevas líneas de productos que antes no había desarrollado ya que solo se le reconocía por sus productos y servicios orientados a la implementación y administración de Call Centers. En la búsqueda de la innovación lanza, en Junio del 2006, el producto Teleacadémico dedicado a un segmento poco aprovechado para inversión tecnológica como es el de los centros educativos.

Contac Center Consulting cuenta entre sus clientes a empresas como:

- Icaro Air.
- Ilsa
- Etafashion
- Fybeca
- Merck Sharp & Dohme
- Vivienda Propia del Banco Solidario
- Nexsys del Ecuador
- Compuequip DOS
- Maxim Club
- Privanza
- Banco Bolivariano
- Automotores Continental

El catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa, está basado en tecnologías de voz y datos (IVR) y voz IP, apoyados en plataformas Microsoft.

Servicios

- Instalación y Administración de Call Centers
- Diseño e Implementación de soluciones IVR
- Instalación de aplicaciones multiplataforma
- Comercialización de hardware
- Administración de datos
- Telemercadeo
- Postventa

Productos

Teleacadémico es un sistema de información basado en tecnologías de IVR y CTI implementado sobre el software Interactions Intelligents que interactúa con una base de datos Microsoft SQL Server. Actualmente se encuentra instalando en varios colegios dentro del Distrito Metropolitano de Quito y su principal función es la de proveer información a los padres de familia, acerca de las calificaciones de sus hijos, además, de permitir a las autoridades del plantel la publicación de noticias y/o convocatorias. El acceso se lo realiza a través de una línea de teléfono convencional marcando el número 6003100 (SETEL), sin necesidad de ingresar el código de provincia.

1.2 Reseña Histórica

Contac Center Consulting abrió sus puertas al público en febrero del 2003, como una empresa dedicada exclusivamente a la asesoría para la administración de Call Centers. Para julio del mismo año incluye en su catálogo de servicios metodologías para el diseño e implementación de infraestructuras de Call Centers. A finales del 2003 cuenta entre sus clientes a empresas tales como: ICARO, Etafashion, ILSA y Maxim Club, situación que le impulsa a ampliar su oferta de servicios incorporando los siguientes:

- Actualizaciones de bases de datos
- Atención de llamadas en líneas de servicio 1700, 1800
- Seguimiento a clientes
- Agendamiento de citas
- Telemercadeo

Para febrero del 2004 y ante la demanda de sus clientes acerca de servicios de cobranzas y encuestas de satisfacción, Contac Center Consulting ve la necesidad de ampliar nuevamente su portafolio de servicios y decide acondicionar su infraestructura administrativa y tecnológica para poder brindarlos.

Finalmente en marzo del 2006 surge la idea innovadora de construir y lanzar al mercado un sistema de información basado en voz y datos (IVR) orientado exclusivamente para centros educativos que ofrezca los siguientes beneficios:

- Información automática de calificaciones
- Publicación de fechas para rendir exámenes
- Circulares y convocatorias
- Horarios de atención para padres de familia
- Información general del centro educativo

Inicialmente el mercado consumidor reacciona de acuerdo a las expectativas de la empresa, adquiriendo el producto al costo establecido, sin embargo, la falta de experiencia de los administradores para negociar en este tipo de mercados produce un estancamiento en las ventas del nuevo producto.

1.3 Direccionamiento Estratégico Actual

1.3.1 Cultura Organizacional

La eficacia y el éxito de una organización no se determinan sólo por las habilidades y motivaciones de los empleados y gerentes. Tampoco se mide únicamente por cuán bien trabajan los grupos y los equipos, aunque tanto los procesos individuales como los de grupos son determinantes para el éxito organizacional.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

La cultura empresarial de Contac Center Consulting se basa en los principios de la calidad total, una prueba de ello es que se encuentra participando en un proceso de certificación bajo la norma ISO 9001, con el afán de orientar sus procesos y sus servicios hacia la satisfacción de sus clientes.

Política de Calidad

“Satisfacer los requerimientos de sus clientes mediante el mejoramiento de los procesos, productos y servicios y la capacitación permanente del personal.”

“Satisfacer los requerimientos de sus clientes...”, la razón de ser de la empresa es el cliente, por tanto hace lo necesario para satisfacer sus requerimientos e ir aún más allá, colmar sus expectativas, estar permanentemente indagando y escuchando sus opiniones y sugerencias, atendiendo sus reclamos y quejas. El cliente es la fuente de su mejoramiento continuo.

“Mejoramiento de los procesos, productos y servicios...”, el entender como se hacen bien las cosas y hacerlas, conduce a la empresa a mejorar constantemente sus procesos, productos y servicios. La obtención de datos y su correcta interpretación por medio de las herramientas de calidad, permite conocer los procesos para controlarlos y mejorarlos constantemente.

“Capacitación permanente del personal...”, la capacitación es un proceso que permite al trabajador adquirir los conocimientos necesarios para hacer bien su labor. Tiene que aplicar los conocimientos adquiridos hasta lograr destreza en la ejecución de sus tareas, de tal manera, que se sienta orgulloso por el trabajo realizado.

Estrategias

Estrategia General

Crear y mantener alianzas estratégicas con empresas fuertemente relacionadas con el negocio de tal manera que la empresa pueda acceder a la capacitación constante por parte de los proveedores, planes de financiamiento, precios diferenciados, etc.

Estrategias Específicas

- Ofrecer soluciones flexibles que se adaptan a cada tipo de negocio.
- Contar con instalaciones utilizando tecnología CTI (Computer Telephony Integration) y una infraestructura de acceso a Internet, permitiendo de esta manera una interacción directa y eficiente con los clientes.
- Generar estrategias de negocio que permitan captar clientes, retenerlos y crecer con ellos, apoyados por normas internacionales de Contac Center y Gestión telefónica.

Ventaja Competitiva

La principal ventaja de Contac Center Consulting es la fusión entre el entendimiento y manejo de sistemas de Call Center y la generación de estrategias para captar y fidelizar clientes.

Sector

Contac Center Consulting está enfocada en el sector de los Servicios de Call Contac Centers y productos tecnológicos relacionados.

Valores y Principios Corporativos

- Ética Profesional
- Confidencialidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Comunicación eficaz y efectividad
- Capacidad de adaptación
- Productividad
- Rentabilidad

1.3.2 Misión

“Proporcionar estrategias de negocios, claras y oportunas para la correcta administración y gestión de Call Centers, que generen satisfacción en los clientes y permitan obtener mayores ingresos”.

1.3.3 Visión

“Ser líderes en el campo de gestión de recursos, tecnología y consultoría para el montaje y administración de Call Centers en el Ecuador”.

1.3.4 Objetivos empresariales

- Satisfacer las necesidades de sus clientes, basados en técnicas y herramientas modernas de Marketing y Gestión de Call Center.
- Generar estrategias de negocio que permitan captar clientes, retenerlos y crecer con ellos, apoyados por normas internacionales de Contac Center y Gestión Telefónica.
- Buscar la eficacia y eficiencia en la gestión de nuevos servicios de Call Contac Center, basados en la experiencia generada por su equipo de profesionales en las distintas áreas de Call Centers y Centros de Atención al Cliente.
- Ofrecer la más diversa gama de soluciones para la administración y gestión de Call Contac Centers, que optimicen la relación empresa - clientes.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

Concepto e Importancia

El análisis situacional suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en otras palabras, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

La empresa objeto de estudio está inmiscuida en la realidad nacional, en donde los factores externos influyen en el que hacer de la organización, por esta razón tienen que ser analizados para determinar su impacto y consecuencias.

Partes del análisis situacional

El análisis situacional consta de dos partes diferenciadas: el análisis externo o macro ambiente y el análisis interno o micro ambiente.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Análisis del Macro Ambiente

2.1.1.1 Factores económicos nacionales

Producto Interno Bruto (PIB)

Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. La diferencia básica del PIB y el PNB está que el

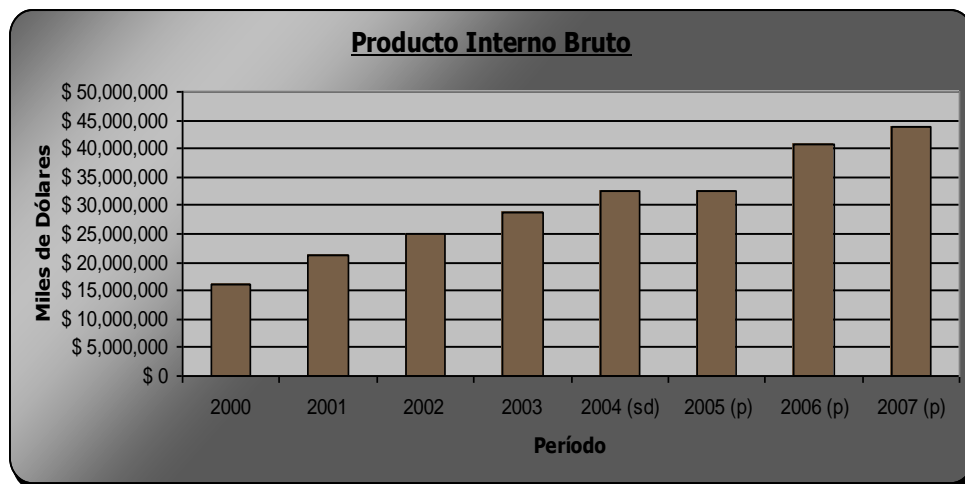
primero comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país, mientras que el segundo excluye los ingresos líquidos enviados fuera del país, correspondientes a residentes en el exterior, resultante de la balanza de las remuneraciones recibidas y transferidas.

TABLA No. 2.1

PRODUCTO INTERNO BRUTO		
Periodo	PIB	Variación
Miles de Dólares		
1999	16,674,495	
2000	15,933,666	-4.44
2001	21,249,577	33.36
2002	24,899,481	17.18
2003	28,690,872	15.23
2004	32,635,711	13.75
2005	32,599,520	-0.11
2006 (p)	40,892,081	25.44
2007 (p)	43,936,331	7.44

Fuente: Banco Central del Ecuador – Oct.2006
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

GRÁFICO No. 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador – Oct2006
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

El gráfico demuestra como el valor del PIB ha ido incrementándose a partir del año 2001, superando el descenso que tuvo en el 2000 con relación a 1999. Entre

los años 2001 y 2004, se mantiene una tendencia de crecimiento cercana al 20% cada año, la cual se frena en el año 2005, donde se registra inclusive un leve descenso. Para el año 2006 se puede evidenciar una recuperación de 25% y para el 2007 se proyecta un aumento del 12.5% aproximadamente.

Connotación Gerencial

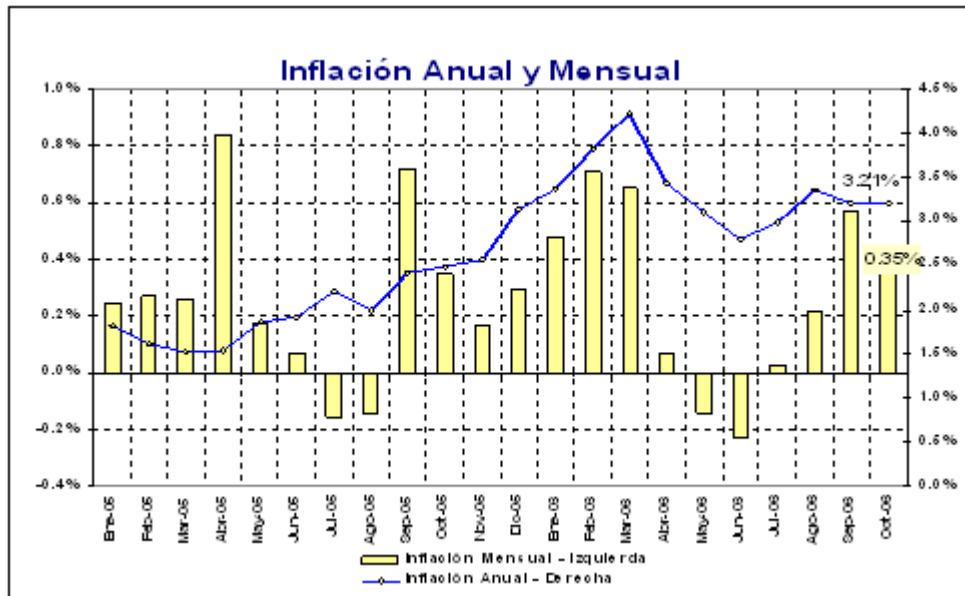
Oportunidad

En los momentos actuales el valor del PIB demuestra que el país está presentando un ambiente productivo favorable, demostrando un crecimiento, que se refleja en una mayor capacidad adquisitiva por parte de las personas y las empresas, esto representa una oportunidad de inversión que favorece a la comercialización de productos y servicios.

Inflación

Se denomina inflación al aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.

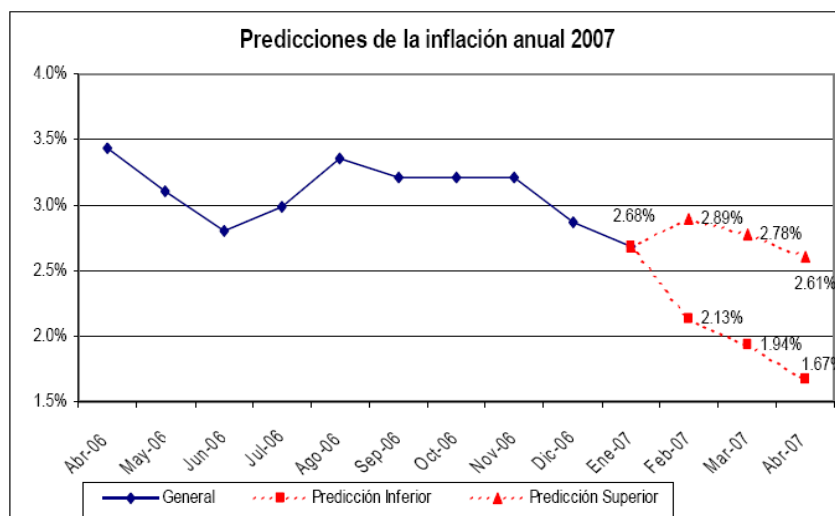
GRAFICO No. 2.2



Fuente: Banco Central del Ecuador – INEC
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

En el gráfico se puede observar que el valor de la inflación baja a partir de febrero del 2005, ubicándose entre abril y marzo, en su punto más bajo. A partir de mayo del mismo año la tasa de inflación empieza a subir llegando a su pico más alto en marzo del 2006, experimentando un descenso significativo para junio del mismo año.

GRAFICO No. 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador – INEC
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

Para el 2007, la proyección es que la inflación registre un descenso con respecto al año anterior, situación favorable para el proyecto.

Connotación Gerencial

Oportunidad

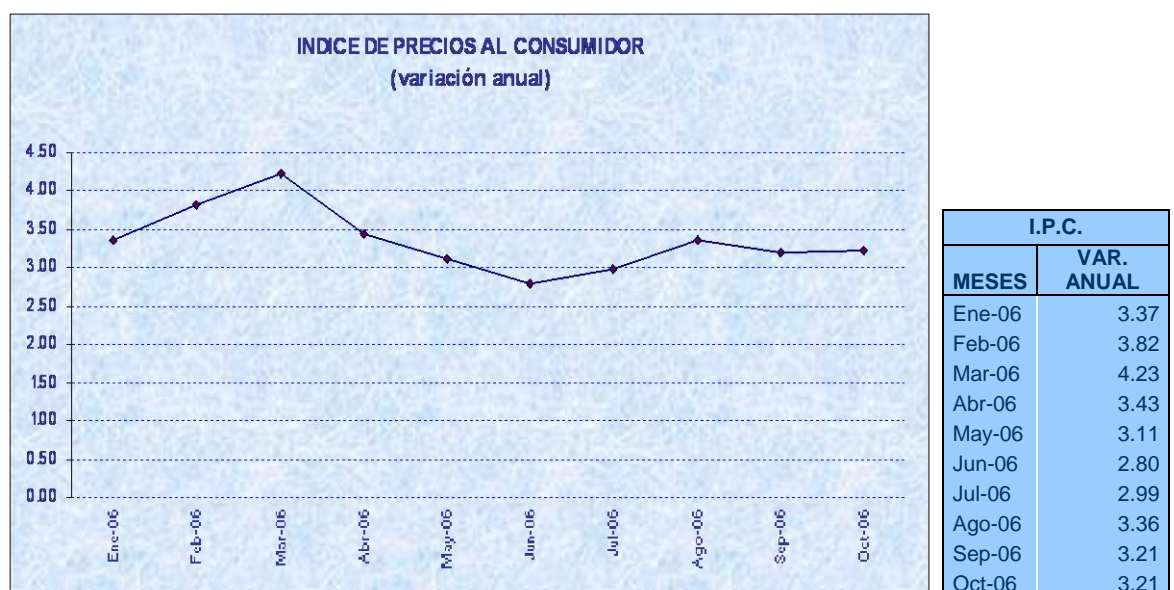
Las proyecciones para la inflación son favorables ya que muestran un descenso con respecto al año 2006.

Índice de Precios al Consumidor

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares del área urbana del país.

En la práctica la mayoría de países utilizan el IPC por considerar que es la mejor medida de la inflación disponible, y porque además, por ahora no existe ningún otro índice que tenga un grado de aceptabilidad comparable para los usuarios.

GRAFICO No. 2.4



Fuente: ILDIS
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

En nuestro país el índice de precios al consumidor se ha estacionado, en promedio, en 3.2 hasta octubre de este año este factor representa realmente una ventaja ya que el poder adquisitivo de la canasta familiar vital es casi al 100% a diferencia de años anteriores en los que los ingresos no alcanzaban ni siquiera a cubrirla.

Connotación Gerencial

Oportunidad

El índice de precios al consumidor no refleja una tendencia de crecimiento, lo cual resulta favorable ya que el dinero mantiene su poder adquisitivo.

Tasa de interés

Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Tasa de interés activa: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: Precio que se recibe por un depósito en el sistema financiero.

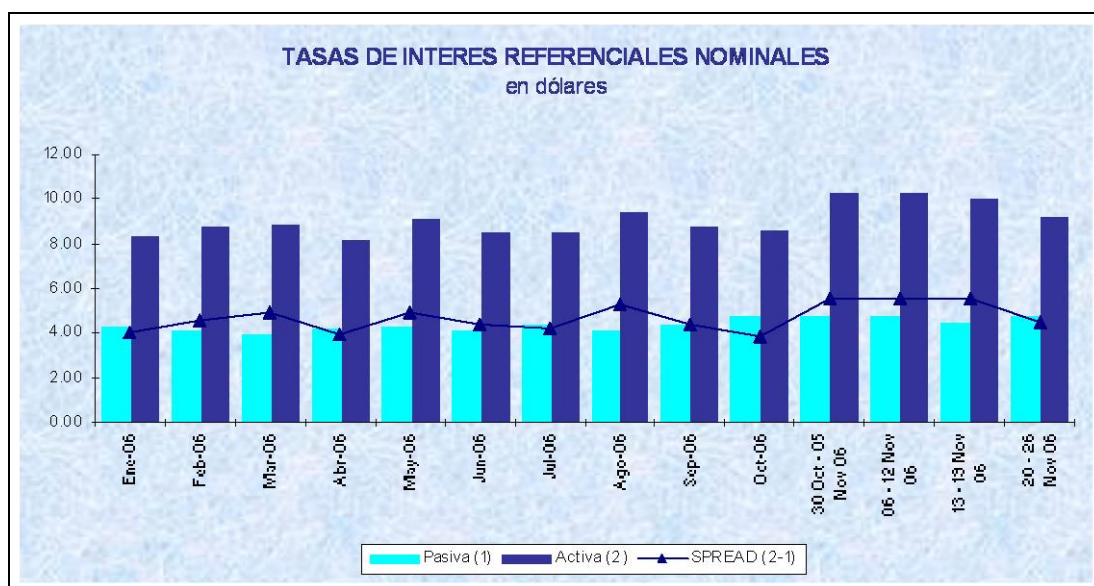
En el cuadro se puede observar que a partir de diciembre del 2004 la tasa de interés activa baja en aproximadamente 4 puntos y la tasa pasiva en 2, esta tendencia a bajar se mantiene durante el año 2005 y enero del 2006.

Tabla No. 2.2

TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES			
Meses	Básica BCE	Pasiva	Activa
Ene-06	2.99	4.26	8.29
Feb-06	3.00	4.16	8.76
Mar-06	2.95	3.93	8.90
Abr-06	2.95	4.21	8.11
May-06	2.94	4.28	9.17
Jun-06	2.94	4.13	8.51
Jul-06	2.93	4.35	8.53
Ago-06	2.95	4.13	9.42
Sep-06	3.03	4.36	8.77
Oct-06	2.93	4.72	8.60
30 Oct - 05 Nov 06	2.94	4.73	10.29
06 - 12 Nov 06	2.94	4.73	10.29
13 - 19 Nov 06	2.92	4.50	10.07
20 - 26 Nov 06	2.92	4.78	9.22

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

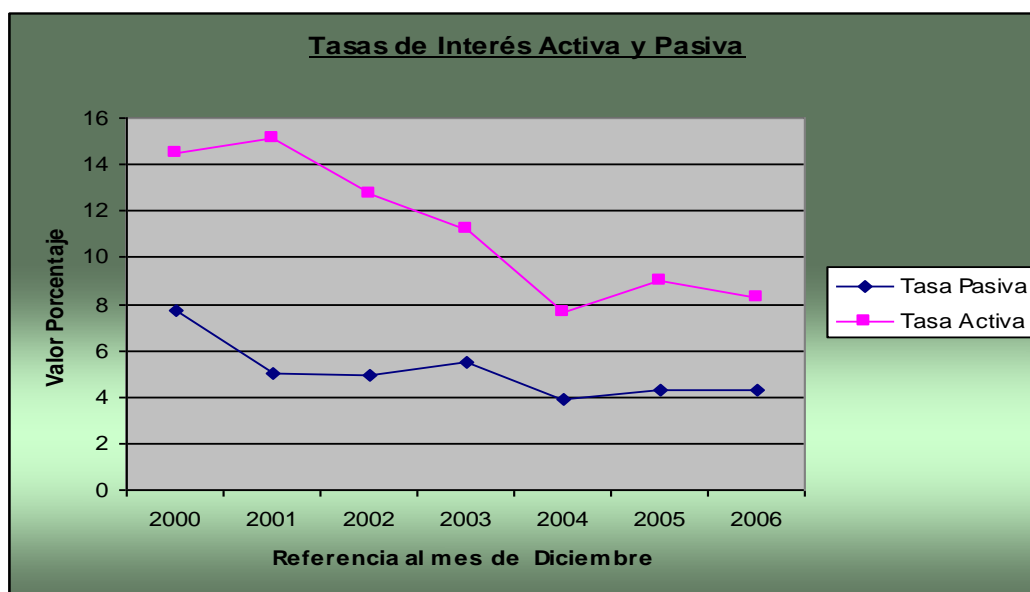
GRÁFICO No. 2.5



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

Durante este año la variación de las tasas de interés activa y pasiva se ha mantenido dentro de un rango del 2%, en el mes de octubre el valor de las tasas activas sube en aproximadamente 3%, manteniendo esta tendencia hasta noviembre 19 con un leve descenso la semana anterior.

GRÁFICO No. 6



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

En el gráfico se puede evidenciar como a partir del año 2001 la tasa de interés activa y pasiva empieza a descender, la brecha entre ambas es bastante significativa siendo de 11 puntos en el 2001 y de 8 puntos en el 2002. A partir del año 2003 donde se muestra un evidente descenso de la tasa activa, empieza a achicarse la brecha entre ambas tasas llegando a ser mínima en el 2004, menos de 4 puntos, pero en el año 2005 vuelve a ampliarse a casi 5 puntos, manteniendo esta tendencia hasta el año 2006.

Connotación Gerencial

Amenaza

Es una amenaza por cuanto la tendencia es variable y supone un incremento en los siguientes años según se ve en el cuadro, esto repercute directamente en los planes de inversión y financiamiento que la empresa tendría que hacer al considerar un proyecto de ampliación a largo plazo.

Salario mínimo vital

Salario: Remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción.

Salario mínimo vital: Cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

Salario real: Capacidad de compra que tiene un salario, esto es teniendo en consideración la evolución de los precios.

Tabla No. 2.3

Salario unificado y componentes salariales en proceso de unificación (a)							
Años	Mes	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales	Total	Salario real (b)
2000	Diciembre	56.65	34.96	-	40	131.61	15.4
2001	Diciembre	85.65	83.23	-	32	200.88	19.1
2002	Diciembre	104.88	103.28	-	24	232.16	20.2
2003	Diciembre	121.91	120.5	-	16	25.84	21.2
2004	Diciembre	135.6	134.5	-	8	278.10	22.4
2005	Diciembre	150	148.8	-	-	298.80	23.1
2006	Enero	160	-	-	-	160.00	12.3
2006	Febrero	160	-	-	-	160.00	12.2
2006	Marzo	160				160.00	12.2
2006	Abril	160				160.00	12.2
2006	Mayo	160	-	-	-	160.00	12.2

(a) Vigente a partir del 13 de marzo de 2000.
(b) En función del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, IPCU de cada mes.

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números) e Información
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

Connotación Gerencial

Amenaza

Es una amenaza ya que el salario no siempre alcanza a cubrir el presupuesto que cada individuo destina a gastos de educación, por lo tanto servicios extras como serían por ejemplo, los costos ocasionados por la

adquisición del producto Teleacadémico, podrían considerarse no necesarios.

2.1.1.2 Factores sociales

La principal fuente de ingresos de la población ecuatoriana, tanto en el área urbana y rural, se debe a la renta primaria o los salarios percibidos, le sigue por su volumen las transferencias corrientes y en tercer lugar la renta de la propiedad (intereses, alquileres).

Existen 3 tipos de clases sociales claramente identificadas: la clase social económica alta, media y baja. El estilo de vida varía de acuerdo al entorno donde las personas se desarrollan. Las personas consumen productos y servicios tecnológicos en todos los momentos de su vida con el objetivo de obtener beneficios tales como: comunicación ágil (celulares), información automatizada (computadores), entretenimiento (televisión por cable, juegos electrónicos, ipods, etc.) adquiriendo estos productos y servicios en todas las marcas y precios, es decir, cada actor social hace su historia con apreciaciones y subjetividades muy personales, de acuerdo al medio donde crece y a los ingresos que percibe.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Se puede considerar como oportunidad la tendencia de las personas al consumo de productos y servicios tecnológicos. El apego al uso de sistemas automatizados de información ha producido que las empresas que distribuyen productos y servicios informáticos tengan una buena oportunidad para crecer en el mercado.

2.1.1.3 Factores tecnológicos

La industria de la informática ha tenido un crecimiento a lo largo de estos últimos 60 años. Desde 1940 han ocurrido considerables cambios y desarrollos a nivel de hardware y software aplicados a las empresas con la finalidad de manejar con exactitud el procesamiento de datos y acceder a la información de manera rápida y oportuna. Esta tecnología desarrollada genera billones de dólares a los fabricantes y a las empresas que acceden a estos productos y servicios alrededor de todo el mundo.

Este avance tecnológico se ha desarrollado y mejorado según las necesidades de los usuarios para realizar trabajos y cálculos más rápidos y más precisos, convirtiéndose la informática en el mundo de la economía.

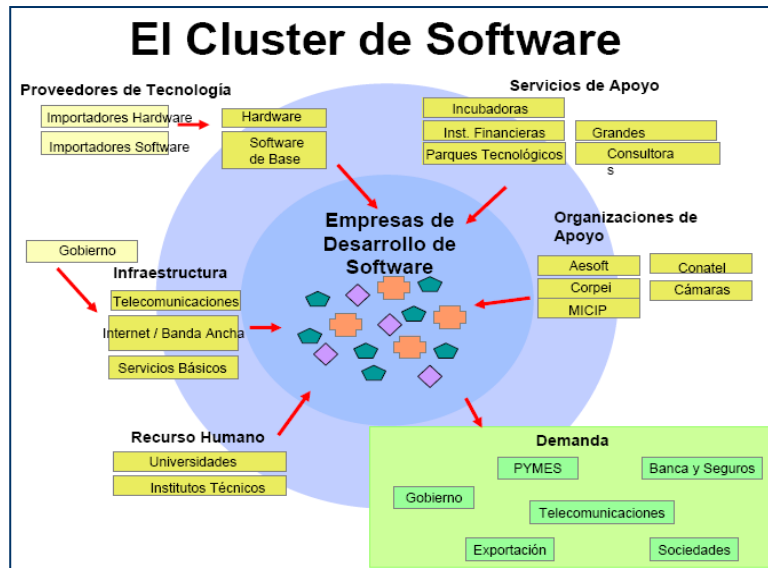
Para el caso de las empresas de servicios informáticos, motivo de este preliminar diagnóstico, para sobresalir en el mercado requieren la ejecución de planes de marketing para la distribución de sus principales productos: software, hardware y servicios informáticos en general.

Se compartirá que en la actualidad las empresas y sus clientes han tomado conciencia de que el uso de los sistemas de información automatizados es uno de los factores clave para el logro de sus objetivos, empezando así a formar parte de estos cambios tecnológicos, basando sus operaciones, procesos y otras actividades en los estándares capitalistas.

El software ha demostrado en el mundo ser un factor de crecimiento económico de los países, un inyector para el aumento de la productividad y un generador de plazas de trabajo. Es la industria de todas las industrias, su desarrollo impacta en la competitividad de la Banca, Municipios, Instituciones Educativas, Empresas Públicas, Empresas Privadas, etc.

El software en el Ecuador cuenta con un potencial exportador real demostrado en múltiples casos de éxito de la empresa privada que han sido reconocidos en los mercados internacionales. Actualmente el sector se encuentra en una etapa de consolidación, se encuentra fortaleciéndose para generar una iniciativa sectorial, más allá de los casos de éxito individuales.

GRAFICO 2.7



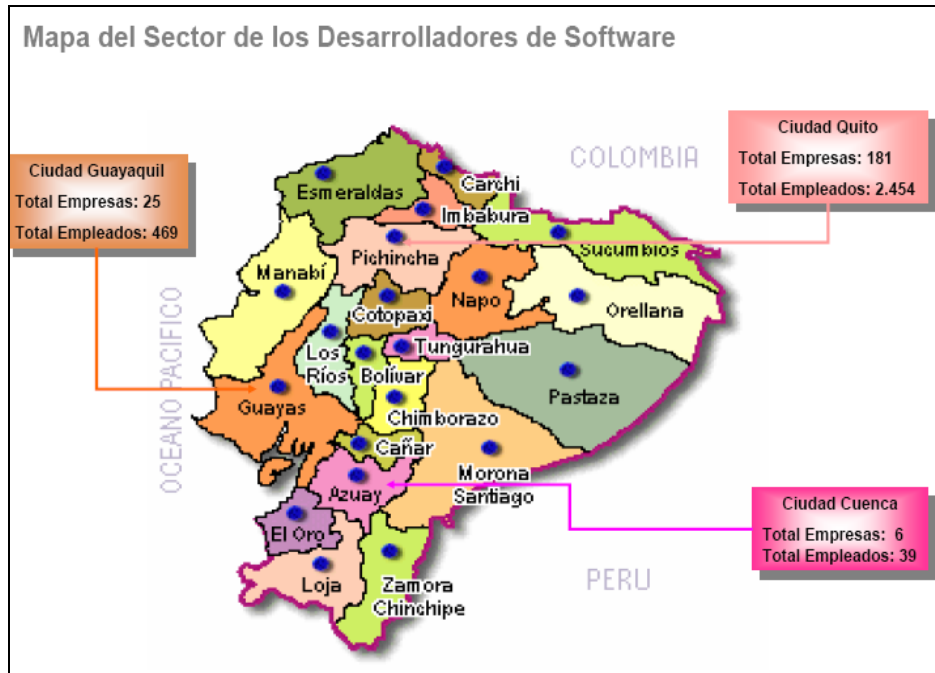
Fuente: Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT)
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

TABLA No. 2.4



Fuente: AESOFT – Octubre 2006
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

GRAFICO No. 2.8



Fuente: AESOFT – Octubre 2006
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

TABLA No. 2.5

PROFESIONALES VINCULADOS AL DESARROLLO DEL SOFTWARE (Oct.2006)	Total Nacional	Quito	Interior
Trabajadores Directos Fijos	2.384	1.993	391
Porcentaje del total de trabajadores directos fijos	100%	83.6%	16.4%
Trabajadores Profesionales y Técnicos	855	758	97
Porcentaje del total de trabajadores profesionales y técnicos	100%	88.7%	11.3%
Promedio de profesionales y técnicos por empresa	4.03	4.2	3.1
Proporción de profesionales y técnicos del total de trabajadores directos fijos	35.9%	38.0%	24.8%
Número Total de Empresas	212	181	31

Fuente: AESOFT – Octubre 2006
Elaborado por: Viviana Guerrón S.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Es una oportunidad por cuanto la empresa ha adaptado la última generación de tecnologías de la información como son los sistemas de voz y datos, por esta razón Contac Center Consulting puede ofrecer sus productos y servicios de manera segura.

2.1.1.4 Matriz resumen de oportunidades y amenazas

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICOS	Ambiente productivo favorable por incremento del PIB.	Incremento del índice de la inflación
	IPC favorable	Incremento de la tasa de interés
	Aumento de la capacidad adquisitiva del salario mínimo vital.	
SOCIALES	Preferencia de las personas a consumir productos y servicios automatizados.	
TECNOLÓGICOS	Disponibilidad de tecnología de punta	
		Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos.

2.1.2 Análisis del Micro Ambiente

Clientes

La cartera de clientes de Contac Consulting Center está compuesta por tres tipos de empresas: grandes, pymes y centros educativos particulares de nivel secundario. En los dos primeros grupos la empresa cuenta con dos tipos de clientes: recurrentes y no recurrentes.

Los clientes recurrentes son aquellos que valoran en forma positiva los productos y servicios que Contac Center Consulting les ofrece y por tal razón muestran fidelidad para con la empresa.

Los clientes no recurrentes son aquellos que trabajan con Contac Center Consulting solo por razones específicas ya que cuentan también con otros proveedores de servicios informáticos.

Los centros educativos representan un grupo prácticamente nuevo de clientes que la empresa conquistó debido al lanzamiento del producto Teleacadémico y constituye un mercado con características propias y diferentes con respecto a los otros grupos.

En la cartera de clientes de Contac Center Consulting figuran los siguientes:

Empresas Grandes:

- Icaro Air.
- Ilsa
- Etafashion
- Fybeca
- Merck Sharp & Dohme
- Vivienda Propia del Banco Solidario

Pymes:

- Nexsys del Ecuador
- Compuequip DOS
- On Time
- Maxim Club
- Inedimática
- Privanza
- Banco Bolivariano
- Salud Corp.

Centros Educativos:

- La Inmaculada
- San Gabriel
- Colegio Militar Abdón Calderón
- Liceo Naval de Guayaquil
- Liceo Naval de Esmeraldas
- Jhoann Strauss
- Wandenberg
- George Mason
- Colegio Francés
- Colegio Guadalupano
- Hansei
- Colegio Militar Lauro Guerrero
- Academia Naval Almirante Nelson
- Colegio SEK – Quito
- Colegio SEK – Los Valles
- Isaac Newton
- Los Pinos
- San Francisco de Sales
- Ecuatoriano Suizo

Connotación Gerencial

Oportunidad

Existe un mercado favorable para ofrecer los productos y servicios tecnológicos ya que prácticamente la empresa ha logrado captar y mantener un importante grupo de clientes para su línea de productos y servicios para call center.

Competencia

En lo que respecta a la competencia prácticamente no existe, con respecto al Teleacadémico, ya que si bien es cierto un buen número de empresas prestan servicios de call center muy pocas se han dedicado al mercado de los centros educativos con un tipo de producto como el que ofrece Contac Center Consulting.

Por otro lado no se puede descartar que con el crecimiento geométrico de las empresas que ofrecen productos y servicios informáticos, a corto plazo, Contac Center Consulting afronte una fuerte competencia, sobre todo si se toma en consideración que los productos informáticos tienen la característica de variar constantemente a la par con el avance tecnológico.

Como competidores potenciales Contac Center Consulting reconoce a las empresas: Cronix y American Call Center.

Cronix.- es una empresa pionera en la Integración de Soluciones Telefónicas y Centros de Atención de Llamadas "Call / Contact Center" que utiliza tecnología de punta para brindar las más eficaces soluciones del mercado, proporcionando una revolucionaria plataforma integral de comunicaciones (y/o complementando la infraestructura existente) y aplicaciones de front office para potenciar o sustituir la tecnología tradicional de PBX (Centrales Telefónicas) y Call Centers.

American Call Center.- es un centro de atención telefónica y de servicios con instalaciones en Latinoamérica con la capacidad de interconectar Estados Unidos, España y distintos países de Latinoamérica (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Panamá, México, Perú, Venezuela, entre otros) a través de una red propia y de alianzas estratégicas con importantes empresas de telecomunicaciones que les permiten dar soluciones particulares a cada una de las necesidades de sus clientes.

Connotación Gerencial

Amenaza

Se puede considerar como amenaza la existencia de empresas que pueden calificarse como competidores debido a su experiencia y tecnología en el mercado de los servicios informáticos. Por esta razón, Contac Center Consulting debe establecer estrategias que le permitan, a mediano y largo plazo, competir con empresas de tanta experiencia en la industria.

Proveedores

Los proveedores de Contac Center Consulting son empresas mayoristas que tienen solidez y experiencia como para realizar operaciones dentro y fuera del país.

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Neosis

Soluciones Tecnológicas

Asesoría técnica en hardware y software

Mantenimiento de equipos computacionales y redes

Servicio técnico

Comercialización de Tecnología

Hardware

Software

Suministros de computación y oficina

Siscomp

Venta, mantenimiento, reparación de redes y suministros de computación

SETEL

El grupo TV Cable, con el fin de brindar soluciones integrales en telecomunicaciones, fusiona las empresas: TV Cable, Satnet, Suratel y SETEL. En el caso de SETEL tiene la concesión a nivel nacional para brindar telefonía fija a través de internet

Connotación Gerencial

Oportunidad

Es una oportunidad para la empresa el contar con proveedores de prestigio que garantizan la calidad y sobre todo la entrega oportuna de los insumos. Esta situación es muy favorable ya que Contac Center Consulting puede, con fiabilidad, suscribir contratos de entrega de servicios con sus clientes sin el peligro de incumplimiento y/o postergación de fechas.

Relaciones con el sector de la industria de la informática

La empresa Contac Center Consulting mantiene excelentes relaciones de negocio y alianzas con las empresas líderes en asesoría y soporte dentro del campo de la tecnología como son:



Microsoft del Ecuador.- empresa con la cual Contac Center Consulting tiene convenios para la entrega de software especializado y servicios de asesoría. Son productos de mayor uso por ejemplo, el sistema operativo Windows 2003 Server, la base de datos SQL Server 2005, la herramienta de desarrollo de proyectos Visual.net y el software especializado para comunicación ISA Server.



IBM del Ecuador.- fuertemente relacionado con la empresa objeto de estudio debido a la alianza que mantienen y que permite un intercambio de servicios y beneficios de ambas partes.

Connotación Gerencial

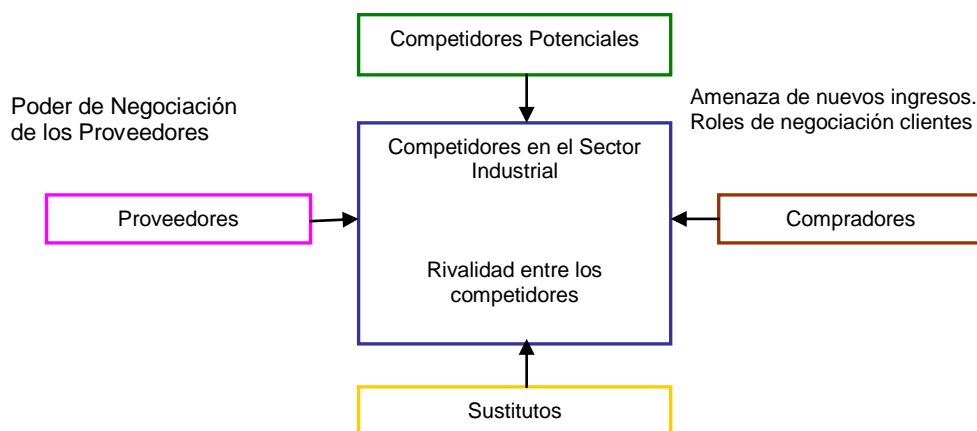
Oportunidad

Es una excelente oportunidad el poder mantener relaciones con las dos empresas líderes en el campo de la informática, a través del intercambio de servicios y productos tecnológicos.

Análisis de Sector Informático

Para realizar un análisis e identificar la estructura del sector, se han considerado las cinco fuerzas competitivas básicas de acuerdo a lo propuesto por Michael E. Porter en su obra Estrategia Competitiva. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Las cinco fuerzas competitivas



Competidores existentes

Por un lado existen empresas fuertes que ofrecen el mismo tipo de productos y servicios que Contac Center Consulting, estos son: diseño, implementación y administración de Call Centers, pero por otro, la empresa objeto de este estudio ofrece el producto Teleacadémico el cual se podría considerar, hasta el momento, como el único en su tipo, ya que no existe otro sistema de información (IVR) en el mercado orientado al sector educativo. La rivalidad entre las empresas, se debería únicamente a los servicios idénticos que prestan, marcándose una ventaja competitiva por parte de Contac Center Consulting, sobre el resto de empresas del sector.

Connotación Gerencial

Oportunidad

La empresa objeto de estudio tiene una ventaja ante sus competidores al ofrecer un producto orientado a un segmento de mercado no explotado por el resto de sus competidores.

Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta ya que depende únicamente de que el resto de empresas del sector tomen la iniciativa de crear un producto similar al del objeto de este estudio y lo lancen al mercado con campañas de publicidad agresivas.

Connotación Gerencial

Amenaza

Existe una alta posibilidad de que en cualquier momento salten al mercado nuevos competidores con campañas fuertes de publicidad y con mayor inversión.

Producto Sustituto

No existe hasta el momento empresas que tengan un producto que pueda considerarse como sustituto del Teleacadémico.

Connotación Gerencial

Oportunidad

No existe un producto sustituto en el mercado que pueda reemplazar al producto objeto de estudio.

Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes no es muy fuerte ya que el producto que ofrece la empresa a los centros educativos, no lo pueden fabricar ellos mismos, y por tanto no exigen precios menores al fijado por la empresa, adicionalmente no existe otra empresa que pueda ofrecer una solución similar.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Los clientes no tienen mayores argumentos de negociación lo que favorece a que la empresa pueda comercializar el producto objeto de estudio al precio establecido.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que existe un número considerable de proveedores que pueden proveer los insumos para el Teleacadémico, ya que éstos no son productos diferenciados.

Connotación Gerencial

Oportunidad

Bajo poder de negociación de los proveedores al existir un alto número de empresas en el medio dedicadas a la comercialización de productos informáticos y de comunicaciones.

2.1.3 Matriz resumen de oportunidades y amenazas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Clientes	Mercado favorable para ofrecer productos y servicios	
Competencia		Existencia de competidores potenciales.
Proveedores	Proveedores eficientes y leales con capacidad de entrega y crédito	
Relaciones con la Industria	Relaciones fuertes en la industria de la informática	
Sector	La empresa enfoca su producto a un segmento de clientes no explotado por la competencia.	No existen barreras de entrada para nuevos competidores
	No existe un producto sustituto	
	Bajo poder de negociación de los clientes	
	Bajo poder de negociación de los proveedores	

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Aspectos organizacionales

Filosofía empresarial

Contac Center Consulting es una empresa especializada en el manejo de Call Centers, su trabajo consiste en generar estrategias de negocio que permitan captar clientes, retenerlos y crecer con ellos, apoyados por normas internacionales de Contac Center y Gestión Telefónica.

Como apoyo a su filosofía la empresa se encuentra participando en un proceso de certificación ISO 9001 lo que le permitirá obtener una ventaja competitiva en el sector.

Connotación Gerencial

Fortaleza

La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas de gestión internacional, lo que le permite ofrecer productos y servicios de calidad, manteniendo la satisfacción de sus clientes.

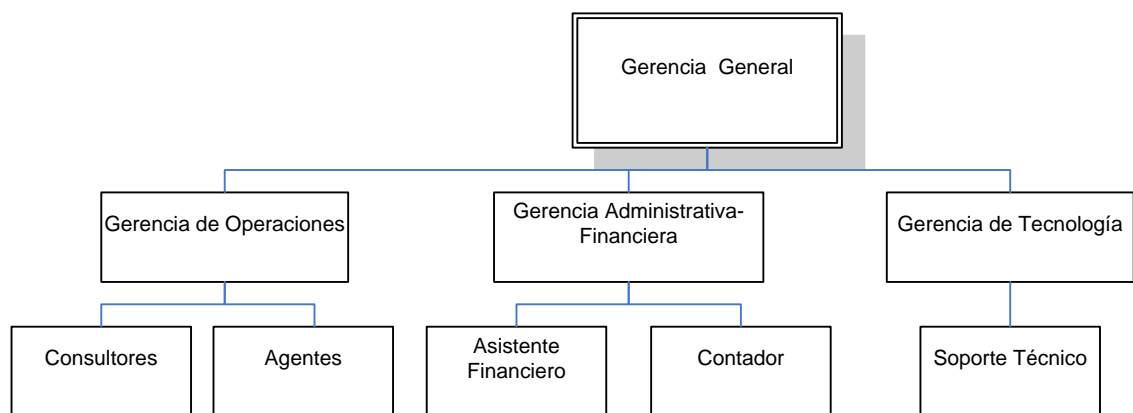
Esquema Organizacional

La empresa no ha elaborado un manual orgánico – funcional, situación que ha causado conflictos internos al momento de delimitar funciones y responsabilidades entre los socios. Adicionalmente necesita crear, al corto plazo, un manual de procedimientos y procesos.

Estructura

Su estructura está basada en la Gerencia General apoyada por los Gerentes de las áreas Administrativa – Financiera, Operativa y Tecnológica. Cada departamento cuenta con al menos dos personas bajo su dirección quienes, en algunos casos, refuerzan el equipo de ventas de la empresa.

Organigrama Nominal de la Empresa Contac Center Consulting



Connotación Gerencial

Debilidad

La empresa no cuenta con una estructura organizacional clara y bien definida, existiendo una mezcla de funciones en los departamentos. El esquema organizacional no contempla varias funciones indispensables para la administración de una empresa como por ejemplo, marketing, ventas, recursos humanos, etc.

2.2.2 Área Administrativa – Financiera

- Logística interna
- Cobranzas a clientes
- Contabilidad

- Pagos a proveedores

2.2.3 Área de Operaciones

- Monitoreo de control de calidad
- Reportes de llamadas in / out
- Estadísticas de niveles de servicio
- Planificación
- Coordinación de proyectos
- Evaluación de personal
- Planes de marketing

2.2.4 Área de Tecnología

- Soporte técnico
- Mantenimiento técnico

2.2.5 Matriz resumen de fortalezas y debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aspectos Organizacionales	La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales.	
	La empresa se encuentra participando en un proceso de certificación ISO 9001	No existen estrategias de crecimiento
	La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes	No existen estrategias para manejar la competencia
		No existe un manual de procedimientos para delimitar funciones

2.3 Diagnóstico

PONDERACIÓN DEL IMPACTO		
IMPACTO	PARÁMETRO	ESCALA DE MEDICIÓN
ALTO	Amplia incidencia de la variable estudiada en la gestión	5
MEDIANO	Relativa incidencia de la variable estudiada en la gestión	3
BAJO	Poca incidencia de la variable estudiada en la gestión	1

FORTALEZAS			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
	5	3	1
La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales	X		
Participación en el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001		X	
La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes	X		

DEBILIDADES			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
	5	3	1
La filosofía de la empresa no habla de la innovación de sus productos y servicios	X		
No existen estrategias de crecimiento	X		
No existen estrategias para manejar la competencia	X		
No existe un manual de procedimientos para delimitar funciones		X	

OPORTUNIDADES			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
	5	3	1
Ambiente productivo favorable por incremento del PIB.	X		
Capacidad adquisitiva del salario mínimo vital.		X	
IPC favorable		X	
Preferencia de las personas a consumir productos y servicios automatizados	X		
Disponibilidad de tecnología de punta	X		
Mercado favorable para ofrecer productos y servicios		X	
Proveedores eficientes y leales con capacidad de entrega y crédito	X		
Relaciones fuertes en la industria de la informática		X	
La empresa enfoca su producto a un segmento de clientes no explotado por la competencia.	X		
No existe un producto sustituto	X		

Bajo poder de negociación de los clientes		X	
Bajo poder de negociación de los proveedores		X	

AMENAZAS			
FACTOR	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
	5	3	1
Incremento del índice de la inflación	X		
Incremento de la tasa de interés	X		
Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos.		X	
Existen pocos clientes para el producto Teleacadémico	X		
Existencia de competidores potenciales.	X		
No existen barreras de entrada para nuevos competidores	X		

2.3.1 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico – FO –

Fortalezas	Oportunidades											
	Ambiente productivo favorable por incremento del PIB.	Aumento de la capacidad adquisitiva del salario mínimo	Preferencia de las personas a consumir productos y servicios	Disponibilidad de tecnología de punta	Mercado favorable para ofrecer productos y servicios	Proveedores eficientes y leales con capacidad de entrega y	Relaciones fuertes en la industria de la informática	La empresa enfoca su producto a un segmento de clientes no	No existe un producto sustituto	Bajo poder de negociación de los clientes	Bajo poder de negociación de los proveedores	
La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales	1	1	5	5	3	1	3	1	1	1	1	23
Participación en el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	19
La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes	1	1	3	3	3	5	5	3	1	3	3	21
	3	3	13	13	7	7	9	5	3	5	5	

Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica -FO-
La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales
La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes
Preferencia de las personas a consumir productos y servicios automatizados
Disponibilidad de tecnología de punta
Relaciones fuertes en la industria de la informática

2.3.2 Matriz de Áreas de Defensa Estratégica - DA

Amenazas Debilidades	Incremento del índice de la inflación	Incremento de la tasa de interés	Competencia desleal entre empresas proveedoras de	Existen pocos clientes para el producto Teleacadémico	Existencia de competidores potenciales.	No existen barreras de entrada para nuevos	
	La filosofía de la empresa no habla de la innovación de sus productos y servicios	1	1	5	3	5	3
No existen estrategias de crecimiento	1	1	3	5	5	3	18
No existen estrategias para manejar la competencia	1	1	5	3	5	5	20
No existe un manual de procedimientos para delimitar funciones	1	1	1	1	1	3	8
	4	4	14	12	16	14	

Matriz de Áreas de Defensa Estratégica -DA-
La filosofía de la empresa no habla de la innovación de sus productos y servicios
No existen estrategias de crecimiento
No existen estrategias para manejar la competencia
Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos.
Existencia de competidores potenciales.
No existen barreras de entrada para nuevos competidores

2.3.3 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica – FA –

Fortalezas	Amenazas	Incremento del índice de la inflación	Incremento de la tasa de interés	Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos	Existen pocos clientes para el producto	Existencia de competidores potenciales.	No existen barreras de entrada para nuevos	
La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales		1	1	5	1	5	5	16
Participación en el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001		1	1	3	3	3	3	14
La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes		1	1	5	3	3	5	18
		3	3	13	7	11	13	

Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica -FA-
La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales
Participación en el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001
La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes
Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos.
Existencia de competidores potenciales.
No existen barreras de entrada para nuevos competidores

2.3.4 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico – DO –

Oportunidades Debilidades	Ambiente productivo favorable por incremento del	Aumento de la capacidad adquisitiva del salario mínimo	Preferencia de las personas a consumir productos y	Disponibilidad de tecnología de punta	Mercado favorable para ofrecer productos y servicios	Proveedores eficientes y leales con capacidad de	Relaciones fuertes en la industria de la informática	La empresa enfoca su producto a un segmento de	No existe un producto sustituto	Bajo poder de negociación de los clientes	Bajo poder de negociación de los proveedores	
	La filosofía de la empresa no habla de la innovación de sus productos y servicios	3	1	5	1	5	5	3	3	5	1	1
No existen estrategias de crecimiento	1	1	3	3	3	3	1	5	3	1	1	25
No existen estrategias para manejar la competencia	1	1	5	3	3	5	1	5	5	1	1	31
No existe un manual de procedimientos para delimitar funciones	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	11
No existe una estructura organizacional bien definida	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13
No están consideradas las funciones de marketing, publicidad y ventas.	1	1	3	1	3	1	5	5	5	5	3	33
Existe un evidente cruce de funciones entre las áreas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	9	7	19	11	21	17	14	21	21	11	9	

Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégica -DO-
La filosofía de la empresa no habla de la innovación de sus productos y servicios
No existen estrategias para manejar la competencia
No están consideradas las funciones de marketing, publicidad y ventas.
Mercado favorable para ofrecer productos y servicios
La empresa enfoca su producto a un segmento de clientes no explotado por la competencia.
No existe un producto sustituto

2.3.5 Matriz de Síntesis Estratégica

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FA	FO
La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales	La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales
Participación en el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001	La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes
La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes	Preferencia de las personas a consumir productos y servicios automatizados
Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos.	Disponibilidad de tecnología de punta
Existencia de competidores potenciales.	Relaciones fuertes en la industria de la informática
No existen barreras de entrada para nuevos competidores	
DA	DO
La filosofía de la empresa no habla de la innovación de sus productos y servicios	La filosofía de la empresa no habla de la innovación de sus productos y servicios
No existen estrategias de crecimiento	No existen estrategias para manejar la competencia
No existen estrategias para manejar la competencia	No están consideradas las funciones de marketing, publicidad y ventas.
Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos.	Mercado favorable para ofrecer productos y servicios
Existencia de competidores potenciales.	La empresa enfoca su producto a un segmento de clientes no explotado por la competencia.
No existen barreras de entrada para nuevos competidores	No existe un producto sustituto

2.3.6 Matriz FODA

ESTRATEGIAS CRUZADAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La empresa desarrolla sus estrategias de negocio sobre normas internacionales	No existe un manual de procedimientos para delimitar funciones
	Participación en el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001	No existen estrategias de crecimiento
	La empresa ofrece productos de calidad que le han servido para captar y retener clientes	No existen estrategias para manejar la competencia
OPORTUNIDADES	Estrategias FO Ofensivas o de Crecimiento	Estrategias DO Desafíos
Ambiente productivo favorable por incremento del PIB.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias de negocio sobre normas internacionales. 2. Ofrecer productos de calidad 3. Aprovechar la preferencia de las personas por el consumo de servicios automatizados. 4. Disponer de tecnología de punta 5. Mantener relaciones fuertes en la industria de la informática 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir la innovación de productos y servicios en la filosofía de la empresa. 2. Crear estrategias para manejar la competencia. 3. Aprovechar el mercado favorable para ofrecer productos y servicios 4. Fortalecer la comercialización del producto Teleacadémico.
Capacidad adquisitiva del salario mínimo vital.		
IPC favorable		
Preferencia de las personas a consumir productos y servicios automatizados		
Disponibilidad de tecnología de punta		
Mercado favorable para ofrecer productos y servicios		
Proveedores eficientes y leales con capacidad de entrega y crédito		
Relaciones fuertes en la industria de la informática		
La empresa enfoca su producto a un segmento de clientes no explotado por la competencia.		
No existe un producto sustituto		
Bajo poder de negociación de los clientes		
Bajo poder de negociación de los proveedores		
AMENAZAS	Estrategias FA Riesgo / Defensivas	Estrategias DA Limitaciones
Incremento del índice de la inflación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001 2. Afrontar la Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos. 3. Fortalecer su participación en el mercado con todos sus productos y servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un manual de procedimientos para delimitar claramente las funciones.
Incremento de la tasa de interés		
Competencia desleal entre empresas proveedoras de productos y servicios tecnológicos.		
Existen pocos clientes para el producto Teleacadémico		
Existencia de competidores potenciales.		
No existen barreras de entrada para nuevos competidores		

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Marco teórico

La investigación de mercado es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.¹⁰

Para nuestros fines, hay cuatro términos que necesitamos incluir en esa definición. Estos son: (1) sistemático; (2) objetivo; (3) información y (4) toma de decisiones. Por consiguiente, se define a la investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Lo de sistemático se refiere a la necesidad de que el proyecto de investigación esté bien organizado y planeado. La objetividad implica que la investigación de mercados se esfuerza por ser imparcial e insensible en la realización de sus responsabilidades.

Su función consiste en lo siguiente:

- Identificar nuevos métodos y procesos cambiantes.
- Permitir que una iniciativa de negocios tome decisiones confiables y eficaces en cuanto a costos.
- Ayudar a edificar y manejar las relaciones con los clientes.

¹⁰ Investigación de Mercados – Un enfoque práctico, Narres K. Malhotra, 2da.Ed., 1997

Los estudios relacionados con la investigación de mercados pueden clasificarse como básicos o aplicados a su naturaleza. La investigación básica busca extender los límites del conocimiento, en relación con algún aspecto del sistema de mercadeo. Los estudios o investigaciones de la investigación aplicada están interesados en facilitarles ayuda a los gerentes para que tomen mejores decisiones. Estos estudios están dirigidos hacia situaciones específicas de la organización y determinarlos por los requisitos del proceso de toma de decisiones.

Una característica deseable para la investigación básica, es que se realizada en una forma detenida y completa. En el caso de la investigación aplicada, la minuciosidad de la investigación está de acuerdo con las necesidades de información que tenga la persona que toma la decisión.

Etapas del proceso de investigación

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información
3. Determinar las fuentes de datos
4. Desarrollar las formas para recopilar los datos
5. Diseñar la muestra
6. Recopilar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

El primer paso de la investigación es, sin lugar a dudas, establecer la necesidad que existe para elaborar la información de la investigación de mercados. La importancia del aspecto de la definición del objetivo, radica en que es necesario plantear los objetivos de la investigación, establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que aquélla aportará.

Es necesario recordar que el objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de normas o guías generales que ayuden a la empresa en la solución de otros problemas.

Para Contac Center Consulting esta necesidad esta dada por el objetivo general de este proyecto, que consiste en incrementar la participación del producto Teleacadémico en el mercado en un 25%.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación exploratoria

Diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador.¹¹

Investigación concluyente

Investigación diseñada para auxiliar a quien toma decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción a seguir en una situación determinada.

En el presente trabajo se utilizará tanto la investigación exploratoria como la investigación concluyente enfocada a determinar los aspectos relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa y sus necesidades de información para la cual llevara a cabo encuestas dirigidas a un estrato dentro del sector educativo.

3.1.1 Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

¹¹ Investigación de Mercados – Un enfoque práctico, Narres K. Malhotra, 2da.Ed., 1997

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

1. Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
2. Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
3. Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento
4. Operacionales: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing . Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

3.1.2 Importancia de la segmentación

La segmentación de mercados permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.

La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico y se generan nuevas oportunidades de crecimiento obteniendo la empresa una ventaja competitiva considerable.

3.1.3 Variables de segmentación

Segmentación Geográfica: se refiere a la división de mercados en regiones de un país o del mundo, tamaño del mercado, densidad el mercado o clima. La densidad del mercado significa el número de personas que existe en una unidad de superficie, como una región censal. El clima suele usarse para segmentación geográfica por su influencia definitiva en las necesidades y comportamiento de compra de los habitantes.¹²

Segmentación Demográfica: segmentación de mercados por edad, sexo, ingreso, origen étnico y ciclo de vida familiar.¹³

Segmentación Psicográfica: segmentación de mercados con base en la personalidad, motivos, estilos de vida y geodemografía.

3.1.4 Métodos para segmentación de mercados

La empresa es la única que puede tomar decisiones respecto a cual segmento de mercado servir; para hacerlo puede escoger entre tres métodos:

Mercadotecnia indiferenciada: la empresa no encauza sus esfuerzos hacia un solo segmento del mercado. No reconoce a los diferentes segmentos del mercado sino que los considera un todo común con necesidades similares, y diseña un producto y un programa de mercadotecnia para un gran número de compradores, auxiliándose de medios publicitarios.

Mercadotecnia diferenciada: este método se caracteriza por tratar a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado. La empresa pasa por dos o más segmentos del mercado y diseña productos y programas de

¹² Marketing, Lamb Hair McDaniel, Thomson Learning, 2003

¹³ Marketing, Lamb Hair McDaniel, Thomson Learning, 2003

mercadotecnia por separado para cada uno de esos segmentos. Se obtienen mayores ventas y se van incrementando con una línea diversificada de productos que se venden a través de diferentes canales.

Mercadotecnia concentrada: éste método trata de obtener una buena posición de mercado en pocas áreas, es decir, busca una mayor porción en un mercado en lugar de buscar menor porción en un mercado grande.

3.1.5 Selección de variables de segmentación

El criterio de selección para utilizar variables de segmentación, depende de los objetivos perseguidos. En el presente trabajo la segmentación es de tipo demográfica y psicográfica ya que se considerarán todos los centros educativos secundarios de la ciudad de Quito, con un costo de pensión mensual superior a \$100.

3.2 Definición del problema

Punto de vista de decisión gerencial

Contac Center Consulting, requiere identificar en sus grupos de clientes, características, preferencias, necesidades especiales, etc., que le permitan mejorar el producto Teleacadémico con la finalidad de satisfacer las necesidades de cada grupo de clientes.

Problema de investigación de mercados

Determinar el grado de aceptación del producto Teleacadémico por parte de los centros educativos considerados clientes potenciales.

Planteamiento del problema

Si bien es cierto el producto Teleacadémico en un inicio contó con una buena aceptación en los centros educativos, el desconocimiento de los administradores de la empresa acerca de este tipo de mercado, trajo como consecuencia un estancamiento en la comercialización del producto.

Formulación del problema

¿Existe suficiente aceptación del producto Teleacadémico por parte de los grupos de clientes, el desconocimiento del perfil del cliente ha impedido aumentar el nivel de ventas?

Objetivo de la investigación

Objetivo General

Analizar el grado de aceptación del producto Teleacadémico en los centros educativos particulares de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Determinar los factores que influyen en los centros educativos para comprar el producto Teleacadémico.
- Determinar el tipo de información que debe entregar el producto Teleacadémico desde el punto de vista de los centros educativos.
- Determinar el mejor medio publicitario a través del cual difundir el producto.
- Establecer el número de problemas ocasionados por falta de comunicación entre los padres de familia y las autoridades del plantel.

3.3 Tipo y tamaño de muestra

La presente investigación se aplicará en los centros educativos particulares de la ciudad de Quito con un costo de pensión mensual superior a \$100. La encuesta estará dirigida a 5 padres de familia de cada centro educativo.

Según los datos entregados por la Dirección Provincial de Educación, a diciembre del 2006, existen 172 centros educativos particulares en la ciudad de Quito, de los cuales 93 se encuentran en el segmento escogido en base al costo de pensión.

Técnica de muestreo

La técnica de muestreo que se usará es la aleatoria simple porque la muestra fue tomada al azar.

Tamaño de la muestra

Pregunta Base

¿Estaría usted de acuerdo en que el centro educativo que estudia su hijo (s) adquiera el producto Teleacadémico?

SI

NO

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N = Universo = 465

Z = 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia = 0.8

n = tamaño de la muestra

q = Probabilidad de que no ocurra = 0.2

e = 0.05

$$n = \frac{465 * 1.96^2 * 0.8 * 0.2}{0.05^2 + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$n = 160$$

3.4 Elección de instrumentos de investigación

La Encuesta

Es el instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizado con ayuda de un cuestionario.

La encuesta se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida ya está de antemano preparada y estructurada, en ese sentido, presenta notables limitaciones al restringir la posibilidad de obtener información, a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario.

En el presente trabajo de investigación la población para ejecutar las encuestas son los clientes y posibles consumidores del producto Teleacadémico.

3.5 Diseño de instrumento elegido

MATRIZ CUESTIONARIO						
OBJETIVO GENERAL:	Analizar el grado de aceptación del producto Teleacadémico en los centros educativos de nivel medio de la ciudad de Quito					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE GENERICA	VARIABLE ESPECIFICA	ESCALA	PREGUNTA	OPCIONES	Hipótesis
- Establecer el número de problemas ocasionados por falta de comunicación entre los padres de familia y las autoridades del plantel.	Comunicación	Problemas	Nominal	1. ¿Ha tenido usted problemas de comunicación con el centro educativo donde estudia su hijo?	Si, No	El 80% de los padres de familia admiten haber tenido problemas de comunicación con el centro educativo donde estudia su (s) hijo (s).
Determinar los factores que influyen en los centros educativos para comprar el producto Teleacadémico.	Factores	Competitividad	Intervalo	2. En qué porcentaje cree usted que el uso de tecnología aumenta el nivel de competitividad de un centro educativo?	Entre: 10 a 30%, 30 a 60%, 60 a 90%, más del 90%	El 75% de los padres de familia están de acuerdo con el uso de sistemas automáticos para mejorar la competitividad del centro educativo?
	Factores	Precio	Intervalo	3. Qué valor estaría usted dispuesto a pagar, adicional a la matrícula, para adquirir el Teleacadémico?	Entre: 1 a 2 USD., 2 a 4 USD, más de 4 USD	El 75% de padres de familia estaría dispuesto a pagar entre 4 y 6 dólares por adquirir el producto Teleacadémico.
Determinar el tipo de información que debe entregar el producto Teleacadémico desde el punto de vista de los centros educativos.	Características	Tipo de información	Ordinal	4. De los siguientes tipos de información cuales considera importantes como para ser divulgadas a través del producto Teleacadémico. Por favor califique de la más importante (4) a la menos importante (1).	Calificaciones, Convocatorias, Calendario Académico, Mensajes emergentes.	El 80% de información que los padres de familia desean obtener se refiere a calificaciones.

Determinar el mejor medio publicitario a través del cual difundir el producto Teleacadémico	Publicidad	Publicidad	Nominal	5. Cuál es el medio que usted considera más apropiado para dar a conocer el producto Teleacadémico a los padres de familia?	Página Web, Brochures, Venta Directa, Reuniones	El 70% de los padres de familia se entera de los servicios que ofrece la institución a través de brochures.
Determinar los factores que influyen en los centros educativos para comprar el producto Teleacadémico.	Factores	Uso Tecnología	Nominal	6. El centro educativo donde estudia su hijo cuenta con sistemas automatizados de información?	Si, No	El 60% de los centros educativos cuentan con sistemas automatizados de información.

MATRIZ DE CODIFICACION

# de Pregunta	Variable Específica	Escala	Abierta	Cerrada	Semiabierta	Opciones de Respuesta	Código	Numérica	Alfanumérica	Observación
1	Problemas	Nominal		x		Si, No	1 = Si, 0 = No		x	
2	Competitividad	Intervalo	x			Entre: 10 a 30%, 30 a 60%, 60 a 90%, más del 90%	1 = 10 a 30% 2= 30 a 60% 3= 60 a 90% 4= más del 90%		x	
3	Precio	Intervalo	x			Entre: 1 a 2 USD., 2 a 4 USD, más de 4 USD	1 = 1 y 2 USD 2= 2 y 4 USD 3= 4 y 6 USD		x	
4	Tipo de Información	Ordinal	x			Calificaciones, Convocatorias, Calendario Académico, Mensajes emergentes.	1 = Muy Importante 2= Importante 3= Poco Importante 4=No importante		x	
5	Publicidad	Nominal	x			Página Web, Brochures, Venta Directa, Reuniones	1 = Página Web 2= Brochures 3=Venta Directa 4= Reuniones			
6	Uso Tecnología	Nominal		X		Si, No	1 = Si, 0 = No		X	



ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE ACEPTACION DEL PRODUCTO TELEACADEMICO

OBJETIVO

Analizar el grado de aceptación del producto Teleacadémico por parte de los padres de estudiantes de los centros educativos particulares de la ciudad de Quito

Fecha: _____

Código: _____

Nombre del Colegio: _____

Introducción

El producto Teleacadémico es un sistema de información automático basado en tecnología de voz y datos que permite entregar información a los padres de familia acerca de las calificaciones de sus hijos, adicionalmente puede proporcionar cualquier tipo de información que la Institución desee publicar a través de el.

1. ¿Ha tenido usted problemas de comunicación con el centro educativo donde estudia su hijo?

Si ()

No ()

2. En qué porcentaje cree usted que el uso de tecnología aumenta el nivel de competitividad de un centro educativo?

Entre:

1. 10 al 30% ()

2. 30 al 60% ()

3. 60 al 90% ()

4. más del 90% ()

3. Qué valor estaría usted dispuesto a pagar, adicional a la matrícula, para adquirir el Teleacadémico?

Entre:

1. 1 y 2 USD ()

2. 2 y 4 USD ()

3. 4 y 6 USD ()

4. De los siguientes tipos de información cuales considera importantes como para ser divulgadas a través del producto Teleacadémico. Por favor califique de la más importante (4) a la menos importante(1).

Calificaciones ()

Convocatorias ()

Calendario Académico ()

Mensajes Emergentes ()

5.Cuál es el medio que usted considera más apropiado para dar a conocer el producto Teleacadémico a los padres de familia?

Página Web ()

Brochures ()

Venta Directa()






Reuniones Explicativas ()

6. El centro educativo donde estudia su hijo cuenta con sistemas automatizados de información?

Si ()

No ()

3.6 Plan de trabajo

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	01 enero							11 enero													
				M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L
1	 Diseño de la encuesta piloto	1 día	mar 02/01/07																					
2	 Aplicación de la encuesta piloto	3 días	jue 04/01/07																					
3	 Diseño de la encuesta final	1 día	lun 08/01/07																					
4	Aplicación de la encuesta final	4 días	mar 09/01/07																					
5	Encuesta 18 centros educativos - Sur	1 día	mar 09/01/07																					
6	Encuesta 15 centros educativos - Centro- Sur	1 día	vie 12/01/07																					
7	 Encuesta 15 centros educativos - Norte	1 día	jue 11/01/07																					
8	 Encuesta 15 centros educativos - Norte - Val	1 día	vie 12/01/07																					
9	Procesamiento de datos	1 día	mié 10/01/07																					
10	Elaboración de informes de resultados	1 día	jue 11/01/07																					

3.7 Procesamiento de datos

a) Problemas de Comunicación

Pregunta: ¿Ha tenido usted problemas de comunicación con el centro educativo donde estudia su (s) hijo (s)?

Estadísticos

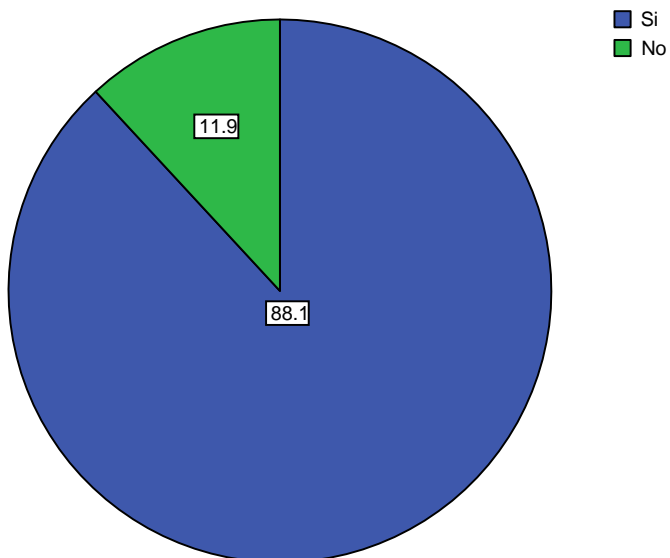
Problemas

N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		1.12
Mediana		1.00
Moda		1

Problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	141	88.1	88.1	88.1
	No	19	11.9	11.9	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Problemas



b) Influencia del uso de la tecnología en el nivel de competitividad.

Pregunta: ¿En qué porcentaje cree usted que el uso de tecnología aumenta el nivel de competitividad de un centro educativo?

Estadísticos

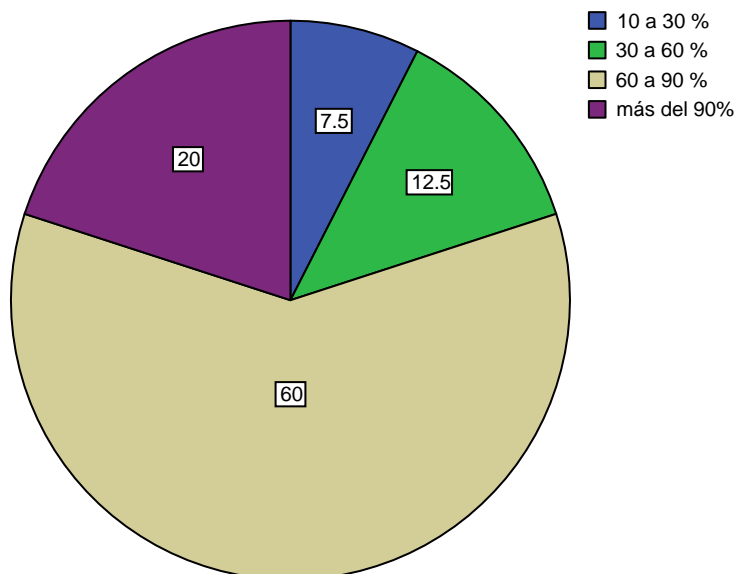
Competitividad

N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		2.93
Mediana		3.00
Moda		3

Competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	10 a 30 %	12	7.5	7.5	7.5
	30 a 60 %	20	12.5	12.5	20.0
	60 a 90 %	96	60.0	60.0	80.0
	más del 90%	32	20.0	20.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Competitividad



c) Precio del producto

Pregunta: ¿Qué valor estaría usted dispuesto a pagar, adicional a la matrícula, para adquirir el producto Teleacadémico?

Estadísticos

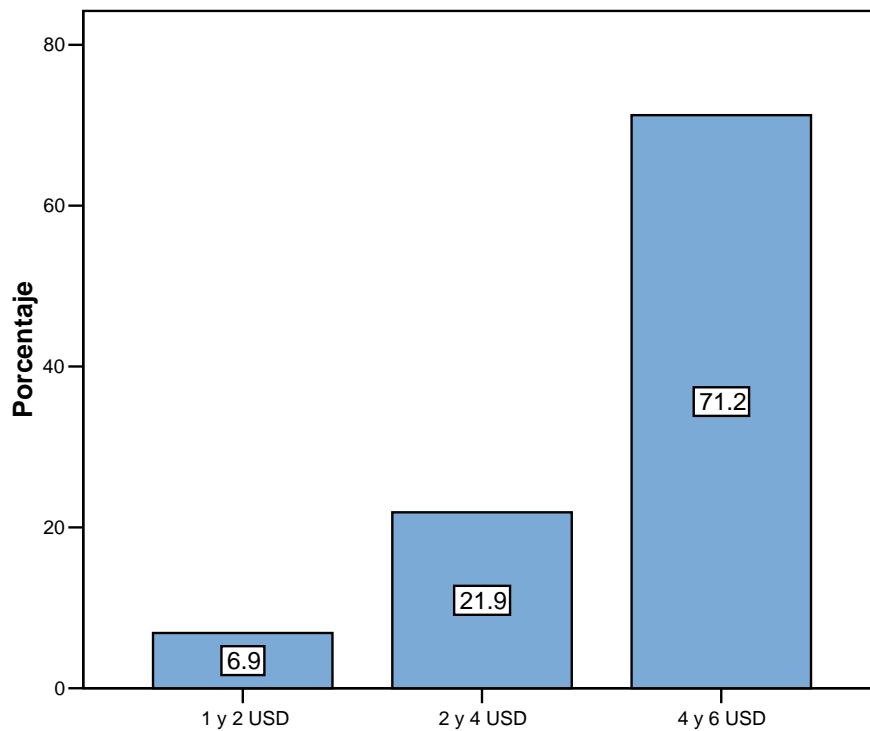
Precio

N	Válidos	160
	Perdidos	0
Media		2.64
Mediana		3.00
Moda		3

Precio

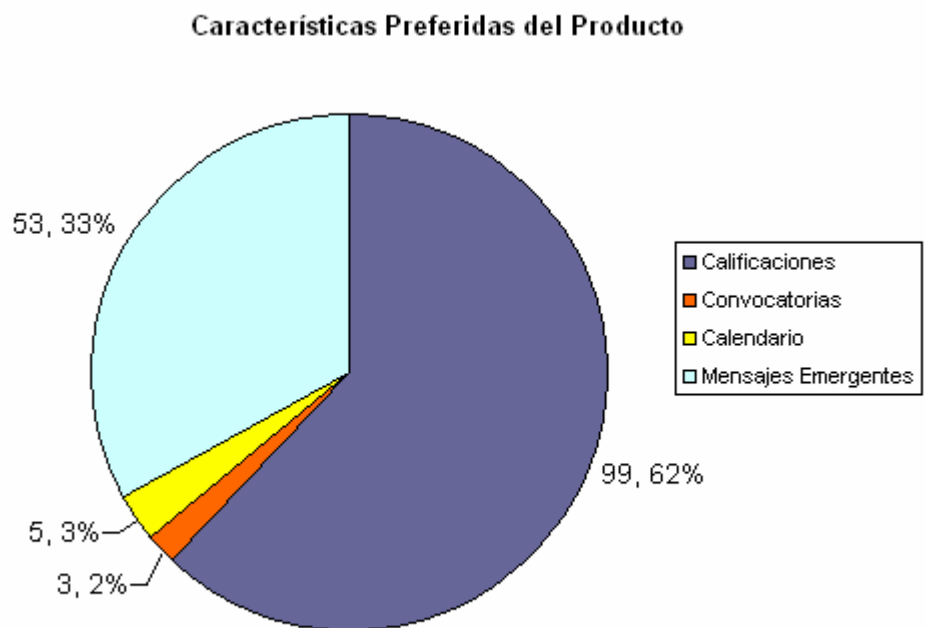
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 y 2 USD	11	6.9	6.9	6.9
2 y 4 USD	35	21.9	21.9	28.8
4 y 6 USD	114	71.3	71.3	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Precio



d) Características del producto

Pregunta: De los siguientes tipos de información cuales considera importantes como para ser divulgadas a través del producto Teleacadémico. Por favor califique de la más importante (4) a la menos importante (1). Calificaciones, Convocatorias, Calendario Académico, Mensajes Emergentes.



Tablas de frecuencia por tipo de característica ver Anexo 1.

e) Mejor medio de publicidad

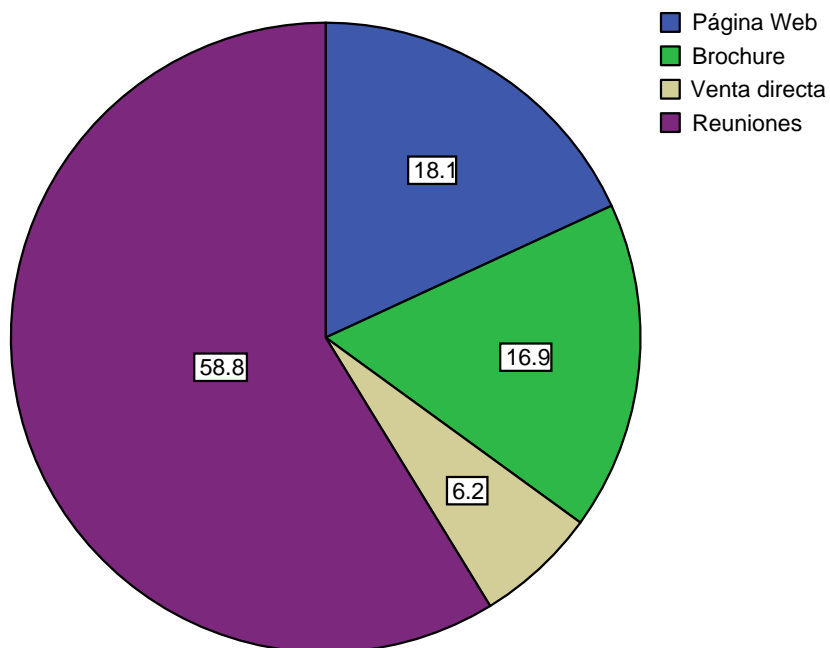
Pregunta: ¿Cuál es el medio que usted considera más apropiado para dar a conocer el producto Teleacadémico a los padres de familia?

Publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Página Web	29	18.1	18.1	18.1
	Brochure	27	16.9	16.9	35.0

Venta directa	10	6.3	6.3	41.3
Reuniones	94	58.8	58.8	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Publicidad



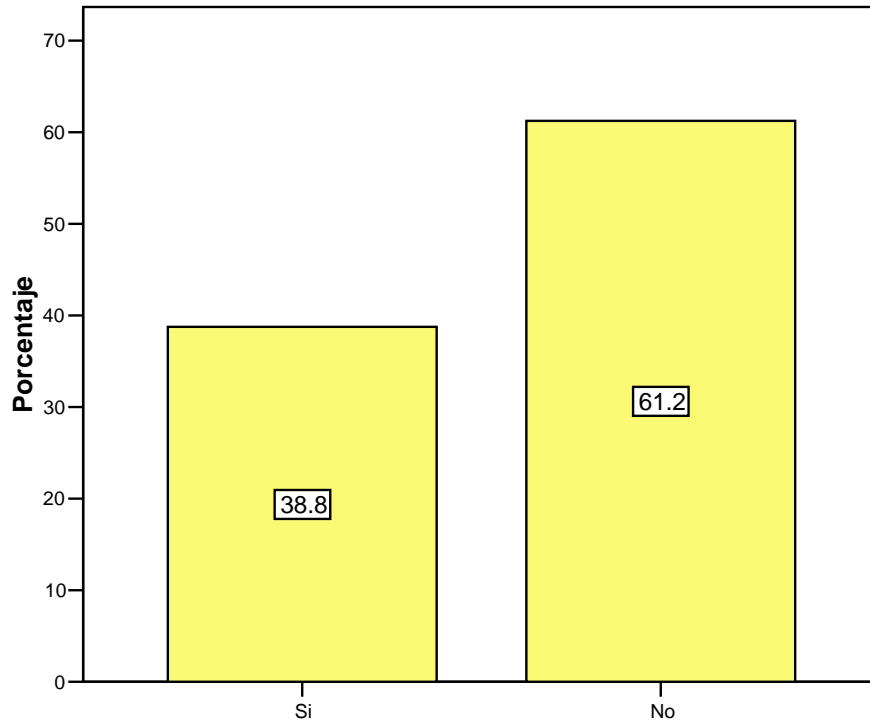
f) Uso de Tecnología

Pregunta: ¿El centro educativo donde estudia su (s) hijo(s) cuenta con sistemas automatizados de información?

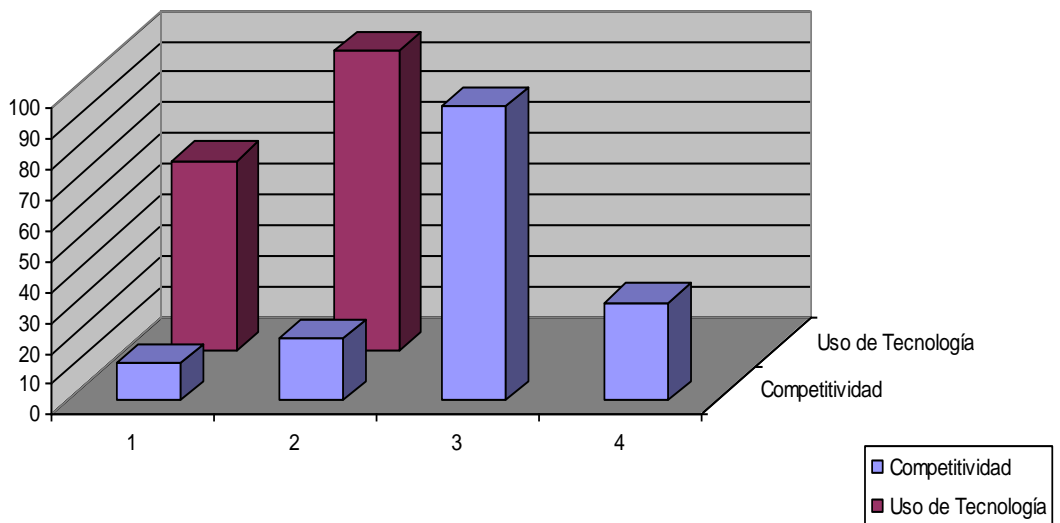
Uso de Tecnología

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	62	38.8	38.8	38.8
No	98	61.3	61.3	100.0
Total	160	100.0	100.0	

Uso de Tecnología



Uso de Tecnología Vrs. Mejora de Competitividad



3.8 Presentación de resultados globales de investigación

- El 88.1% de los padres de familia encuestados admitieron haber tenido problemas de comunicación con el centro educativo donde estudia su (s) hijo (s), lo que pone en evidencia la deficiencia de los procesos de comunicación.
- El 60% de los padres de familia asegura que el uso de tecnología moderna aumenta el nivel de competitividad del centro educativo entre un 60 y 90%, situación que favorece a la comercialización del producto Teleacadémico.
- El 71.2% de los padres de familia estaría dispuesto a pagar por el producto Teleacadémico entre 4 y 6 dólares, superando el valor mínimo calculado al momento de diseñar el producto que era de 3 dólares.
- En base a los resultados de la encuesta, se puede determinar que las dos características que debe ofrecer el producto Teleacadémico para que resulte atractivo, al momento de comercializarlo son: la publicación de calificaciones de los alumnos y un buzón para registrar mensajes emergentes; la publicación de convocatorias, calendarios académicos u otro tipo de información, dependerá exclusivamente de los requerimientos del cliente cuando adquiera el producto.
- Según los padres de familia los mejores medios para promocionar el producto Teleacadémico son las reuniones explicativas (58.8%) y la publicación en la página web del centro educativo (18.1%), sin embargo debería adoptarse también como medio de difusión los brochures (16.9%) para reforzar la campaña publicitaria del producto.

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 Objetivos

4.1.1 Concepto

Un objetivo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.¹⁴

4.1.2 Clasificación

De acuerdo al tiempo en el que van a ser implementados los objetivos pueden ser clasificados en:

- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a mediano plazo
- Objetivos a largo plazo

Es importante tomar en cuenta que los objetivos de crecimiento deben ubicarse en el grupo de mediano o largo plazo, dejando el grupo de objetivos a corto plazo para aquellos a conquistarse de manera inmediata y prioritaria.

Debido a la situación política que actualmente atraviesa el país, no es posible la planificación de objetivos a largo plazo ya que su cumplimiento caería en un alto grado de incertidumbre, razón por la cual, los objetivos propuestos para la empresa se enmarcarán dentro del corto y mediano plazo.

¹⁴ La Estrategia Competitiva, Michael Porter, 1991

4.1.4 Características de los objetivos

Los objetivos del presente proyecto deben ser:

- Específicos, esto es, claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- Medibles, los resultados y beneficios deben ser cuantificables.
- Realizables, que sean realmente posibles de lograr.
- Realistas, esto es, que efectivamente permitan obtener el nivel de cambio reflejado en la descripción del objetivo.
- Limitados en tiempo, los objetivos deben completarse dentro de un periodo de tiempo establecido.

4.1.5 Metodología para fijar los objetivos

Para fijar los objetivos que debe seguir la empresa Contac Center Consulting se utilizará el análisis FODA realizado en el capítulo 2 y los resultados de la Investigación de Mercados.

4.1.6 Objetivos para la propuesta

Los nuevos objetivos que debe adoptar la empresa Contac Center son los siguientes:

Objetivos a corto plazo

- a. Fortalecer la campaña publicitaria del producto Teleacadémico en un 10% más de difusión.
- b. Crear oportunidad de compra adaptando el producto a las necesidades específicas de cada usuario.

Objetivos a mediano plazo

- a. Incrementar en un 25% la participación en el mercado del producto Teleacadémico utilizando para ello el Plan Estratégico de Marketing desarrollado en el presente trabajo.
- b. Ofrecer productos de calidad certificados bajo normas internacionales.
- c. Contar con un manual detallado de funciones del personal de la empresa
- d. Enfocar la filosofía de la empresa hacia la permanente innovación de productos y servicios.
- e. Fortalecer en un 5% la participación en el mercado de la empresa a través de la comercialización de productos y servicios innovadores y competitivos.
- f. Incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa Contac Center Consulting al menos en un 10%.

4.2 Estrategias

4.2.1 Concepto

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.¹⁵

4.2.2 Importancia

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

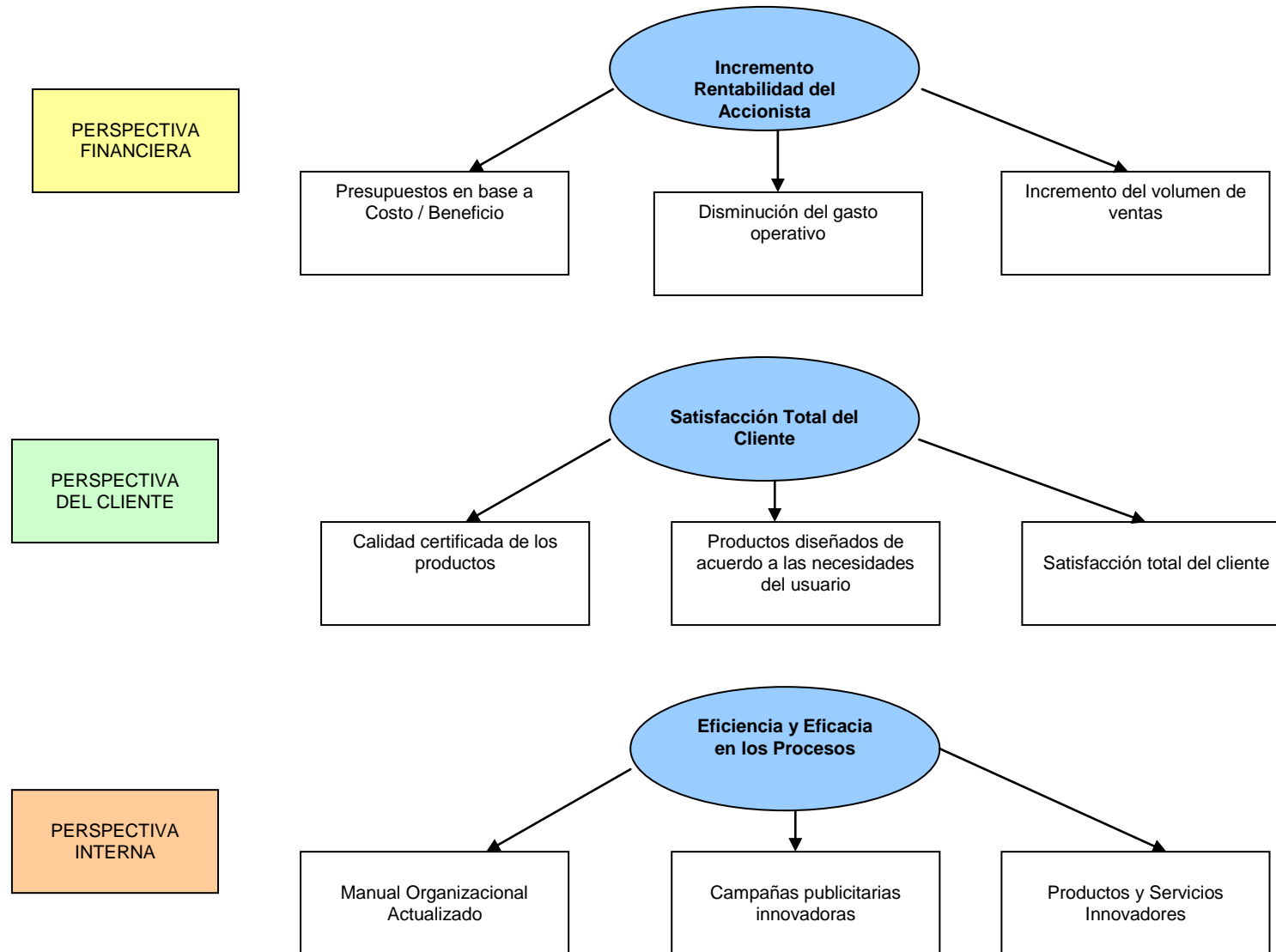
¹⁵ La Estrategia Competitiva, Michael Porter, 1991

Las decisiones estratégicas que adopte la empresa Contac Center Consulting permitirán descubrir establecerán su orientación y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y a las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse.

4.2.3 Cuadro sinóptico de estrategias

Objetivos	Estrategias	Responsable	Recursos	Medios	Costos	Indicadores
Fortalecer la campaña publicitaria del producto Teleacademico	Orientar la campaña publicitaria del producto Teleacadémico a medios masivos de comunicación como por ejemplo: flyers, brochures, etc., y presentar el producto directamente a través de reuniones con los padres de familia.	Departamento de Marketing	Flyers, banners, brochures	Distribución en los centros educativos.	1000 USD	Número de promocionales de vuelta.
Crear oportunidad de compra adaptando el producto a las necesidades específicas de cada usuario	Aprovechar la preferencia de las personas por el uso de tecnología para comercializar el producto Teleacadémico con las características mas solicitadas por los clientes	Departamento de Tecnología	Software Int Interactions Intelligents (IVR). Base de Datos SQL Server.	Personal de soporte para la aplicación	200 USD	Características de producto, rendimiento de equipos, mejoras en software
Incrementar la participación en el mercado del producto Teleacadémico utilizando para ello el Plan Estratégico de Marketing desarrollado en el presente trabajo.	Implementar el Plan Estratégico de Marketing desarrollado	Gerente General y Director de Marketing	Estados financieros, Estudio de Mercado	Reuniones de trabajo para reingeniería de procesos.	3000 USD	Volumen de ventas del producto Teleacadémico.
Ofrecer productos de calidad certificados bajo normas internacionales	Participación en el proceso de certificación ISO 9001	Gerente General y Director de Operaciones	Personal de desarrollo y soporte de aplicaciones,	Capacitación con la verificadora	5000 USD	Nivel de satisfacción de clientes hacia los productos.
Definir claramente las funciones y responsabilidades del personal de la empresa	Crear el manual de funciones de la empresa.	Gerente General y Director de Recursos Humanos	Cuadros FODA	Documentación de procesos	600 USD	Porcentaje de satisfacción de los empleados acerca del conocimiento y delimitación de sus funciones.
Fortalecer la participación en el mercado de la empresa a través de la comercialización de productos y servicios innovadores y competitivos	Desarrollar estrategias de negocio basadas en normas internacionales	Gerente General y Director de Marketing	Departamento de Marketing	Capacitación en el diseño e implementación de estrategias de mercado.	1500 USD	% Ventas de la empresa / % Ventas del sector
Incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa Contac Center Consulting	Ejecución del presupuesto en base a parámetros de costo / beneficio y disminución del porcentaje de gastos operativos.	Director Financiero	Documentación de procesos		1200 USD	Costo / Beneficio

4.2.4 Descripción de una estrategia



4.2.5 Perfil estratégico a adoptarse

Misión

Brindar soluciones integrales en Call Center y Sistemas de Información que permitan la adecuada administración de sus clientes internos y externos, a través del uso de infraestructura tecnológica de primer nivel y la entrega de productos y servicios innovadores que eleven la productividad de sus negocios, optimando el tiempo y costos de operación, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y de sus clientes.

El éxito de la misión se logrará:

- Con personal que practique los valores de la empresa, competente, con espíritu de superación, comprometido con el cambio y promotor del trabajo en equipo.
- Con el mejoramiento continuo de procesos, productos y servicios, en estrecha cooperación con los proveedores, para satisfacer y exceder las expectativas del cliente.

Visión

“Ser líderes en el campo de Gestión de los Recursos, Tecnología y Consultoría para el montaje y administración de Call Centers en el Ecuador”.

La visión de la empresa exige que ésta tenga la capacidad de conquistar y sostener la preferencia de los clientes y además ser rentable, operando con los más altos estándares de calidad, procesos y servicios relevantes; de esta manera, la empresa crecerá y aumentará su participación en el mercado. La competitividad se crea y desarrolla a través del aprendizaje, mejoramiento e innovación, y con la

participación de los clientes, proveedores, personal de la empresa y sus administradores.

Objetivos Empresariales

- Satisfacer las necesidades de los clientes, basados en técnicas y herramientas modernas de Marketing y Gestión de Call Center.
- Generar estrategias de negocio que permitan captar clientes, retenerlos y crecer con ellos, apoyados por normas internacionales de Contac Center y Gestión Telefónica.
- Buscar la eficacia y eficiencia en la gestión de nuevos servicios de Call Contac Center, basados en la experiencia generada por un equipo de profesionales en las

CAPITULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1 Componentes de la mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo o mix de marketing puede definirse como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «4 ps», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por P:

- Product → Producto
- Place → Distribución - Venta
- Promotion → Promoción
- Price → Precio

5.2 Producto

Se define como producto a todo aquello, sea favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio¹⁶. Un producto puede ser tangible o intangible.

5.2.1 Clasificación

Los productos se clasifican como productos de consumo o como productos de negocios, la diferencia entre ambos radica en el tipo de uso para el que están destinados. Si un producto tiene un uso comercial, es decir, se emplea para fabricar otros bienes o servicios, se considera de negocios, pero si se utiliza para satisfacer las necesidades personales de un individuo, se considera de consumo.

¹⁶ Marketing, Lamb Hair McDaniel 6ta.Edición

Los productos de consumo pueden ser de cuatro tipos:

- Productos de convivencia, son artículos baratos cuya compra exige poco esfuerzo y ninguna planificación.
- Productos de comparación, más caros que los de convivencia y se encuentran en un número menor de tiendas, son adquiridos por los consumidores después de ser comparados con varias marcas o tiendas, respecto a estilo, funcionalidad, precio y compatibilidad con su estilo de vida.
- Productos de especialidad, son productos adquiridos después de una búsqueda extensiva por parte de los consumidores, quienes normalmente se niegan a aceptar productos sustitutos.
- Productos no buscados, es un producto desconocido para el comprador potencial o un producto conocido que el comprador no busca de manera activa.

El producto Teleacadémico es un producto de consumo no buscado, debido a que se trata de un producto nuevo y por ende desconocido para sus clientes potenciales.

5.2.2 Atributos del producto

Para la empresa Contac Center Consulting es importante que las características del producto Teleacadémico sean claves para obtener la satisfacción total de sus clientes y garantizar su permanencia en el mercado.

Los atributos que posee actualmente el producto Teleacadémico son:

- Baja complejidad, debido a que su uso no asocia un nivel especial de conocimiento.
- Compatibilidad, ya que va de acuerdo con la tendencia de los consumidores por el uso de sistemas de información automáticos.

- Ventaja absoluta, ya que hasta el momento no existe en el mercado un producto sustituto.
- Posibilidad de prueba, por su naturaleza el Teleacadémico puede ser probado por un cliente potencial en cualquier momento marcando el número 6003100 desde un teléfono convencional e ingresando un usuario y clave de prueba proporcionados por la empresa.

5.2.3 Estrategias del producto

Las estrategias que se diseñan y aplican a un determinado producto dependen de la etapa del ciclo de vida en la que éste se encuentre, el Teleacadémico se encuentra en una etapa de crecimiento.

Estrategia:

Mejoramiento continuo del producto a través de actualizaciones frecuentes en su diseño hasta que éste se ajuste a las necesidades específicas de cada cliente.

Actividades:

- a. Realizar posventa para medir el nivel de satisfacción de los usuarios
- b. A través de la posventa recopilar la información necesaria para conocer las características que debe cumplir el producto con cada cliente.
- c. Implementar los cambios.

5.3 Precio

Precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio. Comúnmente, el precio es el dinero intercambiado por un bien o servicio.¹⁷

Los precios son la clave para los ingresos, que a su vez, son la clave para las utilidades de una empresa.

Para Contac Center Consulting, el principal objetivo al momento de fijar el precio al producto Teleacadémico es incrementar su participación en el mercado a través de un incremento en las ventas.

5.3.1 Métodos para la fijación de precios

Existen dos métodos para la fijación de precios, uno basado en la demanda del producto o servicio y el otro basado en los costos.

La demanda es una determinante clave del precio. Al establecer precios, la empresa debe primero determinar la demanda de su producto. Un programa de demanda típico muestra una relación inversa entre la cantidad demandada y el precio: cuando el precio baja, las ventas crecen; cuando se incrementa el precio, la cantidad demandada decae. Sin embargo, para productos de prestigio, puede existir una relación directa entre la demanda y el precio. La cantidad demandada se incrementará conforme el precio crece.

Es importante considerar la elasticidad de la demanda al establecer los precios. La elasticidad de la demanda es el grado al que la cantidad demandada fluctúa cuando cambia el precio. Si los consumidores son sensibles a los cambios de precio, la demanda es elástica; si son insensibles, la demanda es inelástica. Dicho de otra manera, un incremento en el precio provocará ventas más bajas para un producto elástico y poca o ninguna pérdida en las ventas para un producto inelástico.

¹⁷ Marketing, Lamb Hair Mc Daniel, 6ta. Edición

Con relación a la fijación de precios basada en los costos, existen tres métodos:

- Fijación de precios por sobreprecio, es el método más popular utilizado tanto por mayoristas como por minoristas que consiste en establecer el precio de venta sin analizar directamente los costos de producción, en lugar de ello, la asignación del precio se realiza considerando el costo de comprar el producto al fabricante más las cantidades para utilidades y gastos que no han sido contabilizadas. El total determina el precio de venta.
- Fijación de precios por optimización de las utilidades, se utiliza cuando el ingreso marginal es igual al costo marginal, entendiéndose por costo marginal a la variación de los costos totales asociados con el cambio en una unidad de producción, y al ingreso marginal como el ingreso extra asociado con vender una unidad adicional de producción.
- Fijación de precios por punto de equilibrio, consiste determinar qué volumen de ventas debe alcanzarse antes de que el ingreso total sea igual a los costos totales.

La empresa Contac Center Consulting ha decidido establecer el precio del producto Teleacadémico en base al pronóstico de la demanda que se realizó en el capítulo 3 del presente trabajo.

5.3.2 Estrategias para fijar precios

Entre las más usadas, existen tres estrategias para establecer el precio de un bien o servicio, las cuales son:

- El precio por descremado, se utiliza para nuevos productos cuando el mercado meta percibe que tiene ventajas únicas.

- Fijación de precios por penetración, es opuesta al descremado ya que consiste en cobrar un precio más o menos bajo por un producto, como un medio para llegar a los mercados masivos.
- Fijación de precios por estatus, es utilizada para igualar a la competencia y consiste en fijar un precio idéntico o muy parecido al de la competencia.

Estrategia:

Fijación de precio por descremado debido a las características innovadoras que tiene el Teleacadémico y a la demanda del producto calculada en base a la investigación de mercados.

Actividades:

1. Después de haber realizado la investigación de mercados y en base a la información obtenida por parte de los padres de familia encuestados, en lo que se refiere al valor que estarían dispuestos a pagar por el producto, se ha tomado la decisión de fijar el precio del Teleacadémico en \$5 por estudiante, por año académico.

5.4 Canales de Distribución

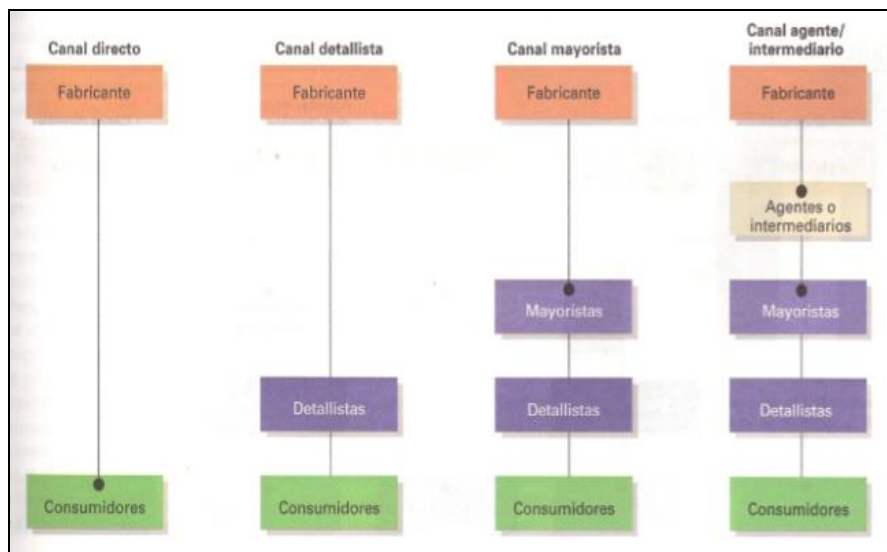
Un canal de distribución es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo. Los canales de distribución o canales de marketing, facilitan el traslado físico de los bienes por la cadena de abastecimiento, la cual puede considerarse como una serie conectada de todas las entidades del negocio, tanto internas como externas, que realizan o apoyan las funciones de canal de marketing.

Son parte del canal de marketing los intermediarios, los revendedores y los mediadores.

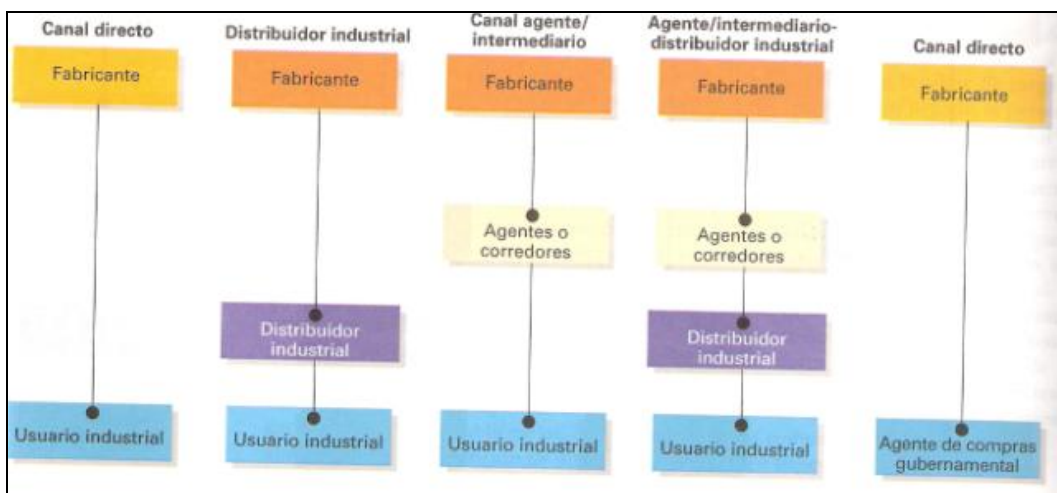
5.4.1 Estructura de canales de distribución

La estructura de un canal de distribución depende del tipo de producto.

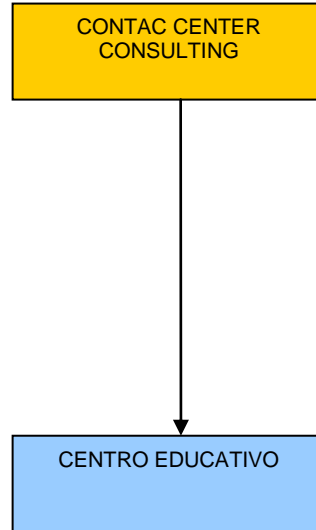
Estructura de los canales de distribución para productos de consumo



Estructura de los canales de distribución para productos de negocio



Al considerarse al Teleacadémico como un producto de consumo, la estructura del canal de distribución es la siguiente:



5.4.2 Estrategias de distribución

El diseño de una estrategia para el canal de marketing exige varias decisiones relevantes. Una estrategia de distribución debe ser consistente con el tipo de producto, con la promoción y con las estrategias de precio. Adicionalmente se deben analizar qué factores influyen en la elección del canal y el nivel de intensidad de distribución que sea apropiado.

En base a lo anterior existen tres estrategias clave para la distribución que son:

- Distribución intensiva, se concentra en una cobertura masiva del mercado ya que el fabricante trata de tener el producto disponible en todos los puntos de venta donde los clientes potenciales podrían desear comprarlo.
- Distribución selectiva, se alcanza cuando se filtra a los distribuidores para eliminarlos a todos, con excepción de unos cuantos en un área específica.

- Distribución exclusiva, que es la forma más restrictiva de la cobertura del mercado, que significa solo uno o unos cuantos distribuidores en un área determinada.

Debido a la naturaleza del Teleacadémico y, a que la empresa mantiene un canal de distribución directo con el consumidor, la estrategia puede definirse de la siguiente manera:

Estrategia:

Adoptar la distribución exclusiva del producto hacia el usuario final, constituyéndose Contac Center Consulting como un único canal de distribución directo, sin intermediarios.

5.5 Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en todas las actividades de comunicación de marketing diferentes a las de ventas personales, publicidad y relaciones públicas, por lo general, es una herramienta de corto plazo utilizada para estimular incrementos inmediatos en la demanda. La promoción de ventas suele dirigirse a uno de dos mercados completamente diferentes; la promoción de ventas al consumidor se centra en el mercado del consumidor final. La promoción de ventas al comercio se dirige al canal de distribución o a los miembros del canal de distribución.

Para el caso del Teleacadémico la promoción de ventas se centrará en el mercado del consumidor final con el propósito de lograr una respuesta más sólida y rápida del cliente e integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

Para su promoción el producto tiene ya un logo el cual se muestra a continuación:



5.5.1 Administración de la promoción de ventas

Contac Center Consulting administra la promoción de venta del Teleacadémico a través de dos herramientas: la instalación de muestras del producto en los centros educativos, considerados clientes potenciales, y su exhibición en el lugar de venta y/o presentación del producto. Su socio estratégico es la empresa SETEL quien suministra los servicios de comunicación desde el punto de prueba hacia el servidor central en la empresa.

5.5.2 Objetivos y estrategias de promoción

El principal objetivo de la promoción de venta del Teleacadémico es la compra inmediata por parte de los clientes potenciales.

Los objetivos específicos son:

- Que el consumidor pruebe el producto y valore todos sus servicios.
- Aumentar la cantidad y frecuencia de su consumo.
- Fortalecer la imagen del producto en el mercado
- Fidelizar con los clientes que adquieran el producto.

Estrategias:

- Instalación de muestras del producto en los centros educativos, considerados clientes potenciales.
- Exhibición del Teleacadémico en el lugar de venta y en los sitios donde se realicen las reuniones para presentación del producto.
- Descuento por volumen de clientes finales (estudiantes), que consiste en reducir en un 20% el precio del producto si el número de usuarios que lo adquieren, por cada centro educativo, supera los 250.
- Volantes promocionales que se entregan en los centros educativos y ofrecen la contratación; con un 50% descuento durante el primer año; de un seguro de accidentes para los estudiantes que adquirieran el producto. Se tiene una alianza estratégica con la empresa de seguros Privanza.
- Planes de fidelización, que consisten en personalización de servicios, seguimiento de clientes, atención con amabilidad, instalación rápida y todas las herramientas posibles que hagan que el comprador sea creyente del producto.

Actividades:

- a. Implementar un piloto del producto en los sitios de venta, promoción y los centros educativos considerados clientes potenciales.
- b. Incluir en el material de presentación del producto, el descuento otorgado por volumen de clientes.
- c. Diseñar los volantes promocionales.

- d. Ordenar la impresión los volantes promocionales
- e. Distribución de la publicidad

5.5.3 Selección de técnicas apropiadas

Políticas de ventas

La empresa ha adoptado la venta directa como su mejor política para mantenerse en contacto permanente con sus clientes.

Cliente A

Cliente objetivo de la empresa el cual *contrata* el producto Teleacadémico para su centro educativo.

Cliente B

Consumidor final del producto que para el caso del Teleacadémico es el padre de familia.

Precio Base

Es el precio de \$5 asignado al producto con una ganancia razonable que redondeara un % del precio de los insumos y gastos operativos, sin incluir el impuesto IVA.

Precio Promocional

Es el precio base descontado en un 20% al aplicarse el descuento por volumen de compra.

Políticas de cobro

El producto Teleacadémico se contrata una sola vez al inicio del año académico y es el representante o administrador del centro educativo, el responsable de

cancelar el valor total del contrato una vez que Contac Center Consulting active los usuarios y claves de acceso para el total de estudiantes que hayan adquirido el servicio.

Por el lado de la empresa es el Gerente Financiero quien receipta directamente el pago o por el contrario es quien canaliza las acciones de cobro.

5.5.4 Evaluación de la promoción de ventas

Los vendedores están en la obligación de reportar periódicamente ante el Gerente de Operaciones, los resultados de sus visitas y estado en que se encuentran sus clientes.

Como resultado de estos informes mas una proyección promedio y un crecimiento de la empresa de no menos el 1,5 % anual y el análisis histórico de ventas se procederán a poner el cupo de ventas mensual.

El vendedor esta en la obligación de reunirse una ves por mes con el Gerente de Operaciones de la empresa para proyectar su cupo de ventas, en caso contrario, el Gerente será quien proponga dicho cupo.

Todos los vendedores que no cumplieran su cupo de ventas en tres meses seguidos serán separados de la empresa.

Los vendedores que sobrepasen su cupo de ventas tendrán derecho a un bono por responsabilidad, adicional al propuesto por porcentaje de comisiones.

5.6 Matriz de estrategias de marketing mix para la tesis

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	MEDIOS	COSTOS	INDICADORES
Mejoramiento continuo del producto a través de actualizaciones frecuentes en su diseño hasta que éste se ajuste a las necesidades específicas de cada cliente.	1. Realizar posventa para medir el nivel de satisfacción de los usuarios	Gerente de Operaciones	Operadores del Call Center	Entrevista a usuarios	\$ 150	Nivel de satisfacción / Número de entrevistados
	2. A través de la posventa recopilar la información necesaria para conocer las características que debe cumplir el producto con cada cliente.	Gerente de Operaciones	Operadores del Call Center	Digitalización de la Información	\$ 150	
	3. Implementar los cambios.	Gerente de Tecnología	Analistas Programadores	Sistema Teleacadémico	\$ 320	
Fijación de precio por descremado debido a las características innovadoras que tiene el Teleacadémico y a la demanda del producto calculada en base a la investigación de mercados.	Fijar el precio del Teleacadémico en \$5 por estudiante, por año académico.	Gerente Financiero	Analista Financiero			Verificación de que en el presupuesto general se evidencie el nuevo precio.
Instalación de muestras del producto en los centros educativos, considerados clientes potenciales y en los lugares de presentación del producto	1. Adquirir un teléfono digital	Gerente Financiero	Analista Financiero	Orden de Compra	\$ 40	Número de productos piloto instalados / Número de compras del producto

	2. Crear cuenta de usuario y clave de prueba en el sistema.	Gerente de Tecnología	Analistas Programadores	Sistema Teleacadémico	\$ 2	
Descuento por volumen de clientes finales (estudiantes), que consiste en reducir en un 20% el precio del producto si el número de usuarios que lo adquieren, por cada centro educativo, supera los 250.	1. Incluir en el material de presentación del producto, el descuento otorgado por volumen de clientes.	Gerente Marketing	Ejecutivo de Marketing	Documentos Presentación Corporativa	\$ 64	Número de documentos entregados / número de contratos exitosos
Volantes promocionales que se entregan en los centros educativos y ofrecen la contratación, con un 50% descuento durante el primer año, de un seguro de accidentes para los estudiantes que adquirieran el producto.	2. Diseñar los volantes promocionales	Gerente Marketing	Ejecutivo de Marketing	Equipo de Diseño Gráfico	\$ 850	Número de volantes entregadas / Número de volantes devuelta
	3. Ordenar la impresión los volantes promocionales	Gerente Marketing	Ejecutivo de Marketing		\$ 1,000	
	4. Distribución de los volantes al cliente	Gerente de Operaciones	Equipo de ventas		\$ 800	
Planes de fidelización, que consisten en personalización de servicios, seguimiento de clientes, atención con amabilidad, instalación rápida y todas las herramientas posibles que hagan que el comprador sea creyente del producto.	1. Actualización del plan estratégico de la empresa	Gerente General	Gerente General	Plan Estratégico de la Empresa	\$ 350	Total de clientes generales/ Número de clientes permanentes
TOTAL					\$ 3,106	

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

6.1 Presupuesto

6.1.1 Concepto

Un presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.¹⁸

6.1.2 Importancia

Actualmente las organizaciones forman parte de un medio económico donde predomina la incertidumbre, por lo tanto deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuando mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos a asumir.

Cuanto menor sea el grado de acierto de una predicción, mayor será la investigación que deba realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia, sobre los resultados finales del negocio.

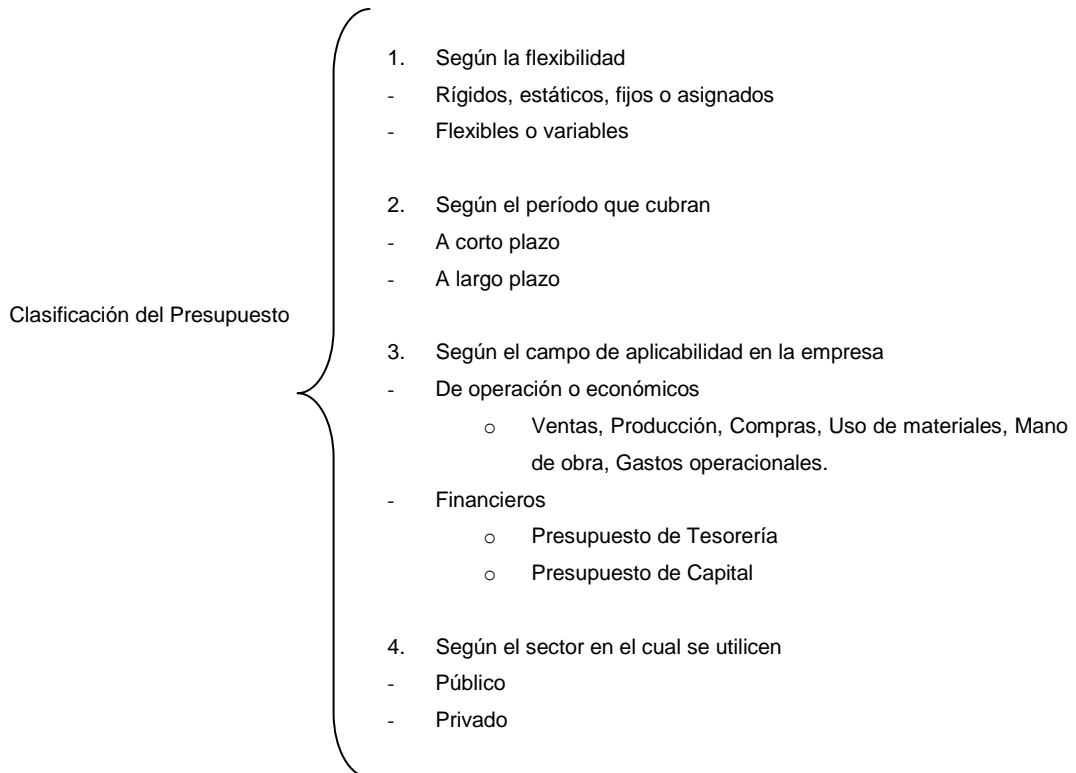
En base a lo expuesto anteriormente, para la empresa Contac Center Consulting, la elaboración de un presupuesto de marketing surge como una herramienta de

¹⁸ Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos, Jorge Burbano, 2da.Edición

planeación y control que reflejará los indicadores económicos y sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

6.1.3 Clasificación

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.



6.1.4 Metodología para la elaboración de presupuestos

En general, el proceso de elaborar presupuestos en las organizaciones medianas y grandes pasa por una serie de pasos. Primero, los gerentes de las distintas áreas de la empresa deben tener una comprensión básica de cuanto dinero tendrán que gastar. No tiene sentido desarrollar estrategias fuera del presupuesto. En realidad, el punto de partida para planear un presupuesto es frecuentemente la cantidad asignada a cada departamento durante el período de planeación. A partir de este punto, los gerentes determinan sus necesidades para sus actividades en mira siempre del cumplimiento de sus objetivos.

6.1.5 Concepto de presupuesto de marketing

Un presupuesto de marketing consolida la información sobre la cantidad total que una firma gasta en marketing y la asignación del dinero para cada actividad, a cargo del ejecutivo de marketing.

Una parte crítica de la planificación de marketing es la determinación de cuánto costará poner en el mercado los productos y servicios. El objetivo de un plan de marketing de éxito es ganar más dinero y/o ahorrar más dinero en marketing. No es suficiente el planteamiento de estrategias sino el alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Hoy en día, más que nunca, se pide a los profesionales del marketing que hagan más con menos en términos de gasto. La parte dedicada al presupuesto del plan de marketing debe reflejar los costes reales de generación de ventas, beneficios e ingresos.

6.2 Presupuesto de marketing para la propuesta

Los costos de marketing tienen diversos orígenes y los ciclos de vida del producto, del cliente y del mercado juegan un papel importante al respecto. A lo largo del proceso de planificación de marketing se han venido estableciendo costos y presupuestos. Dichos presupuestos se resumen en uno general de marketing.

En la elaboración del presupuesto de marketing para el presente trabajo se separará el gasto de marketing (actividades totales del marketing mix) de los gastos generales de marketing (sueldos, instalaciones, etc.).

6.2.1 Análisis del presupuesto de la propuesta

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO		
VALORES EN DOLARES		
INVERSIONES		
ACTIVOS FIJOS	VALORES	PORCENTAJE
EQUIPO TECNOLÓGICO	11,400.00	65.87%
MUEBLES Y ENCERES	800.00	4.62%
EQUIPOS DE OFICINA	1,200.00	6.93%
TOTAL	13,400.00	77.43%
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS DE CONSTITUCION	0.00	0.00%
GASTOS DE CAPACITACION	800.00	4.62%
TOTAL	800.00	4.62%
CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE OPERACIÓN	3,106.00	17.95%
TOTAL INVERSIONES	17,306.00	100.00%
FINANCIAMIENTO		
CREDITO	15,000.00	46.43%
CAPITAL SOCIAL	17,306.00	53.57%
TOTAL FINANCIAMIENTO	32,306.00	100.00%

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS	De 1 -12 del 2006	De 1 -12 del 2007	De 1 -12 del 2008	De 1 -12 del 2009	De 1 -12 del 2010
EN UNIDADES DE PRODUCTO					
Teleacademico	40	50	55	61	67
Administración de Call Centers	0	0	0	0	0
Servicios de Call Center (Telemarketing, Postventa, Eventos)	0	0	0	0	0
Hosting	0	0	0	0	0
PRECIOS ESTIMADOS EN DOLARES					
PRECIO PRODUCTO Teleacademico	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
PRECIO PRODUCTO Administración de Call Centers	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRECIO PRODUCTO Servicios de Call Center	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRECIO PRODUCTO Hosting	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INGRESOS TOTALES	40,000.00	50,000.00	55,000.00	60,500.00	66,550.00

INFORMACION SOBRE COSTOS				
COMPOSICION DE MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTO				
	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNID.	COSTO TOTAL
Teleacademico				
Interactions Intelligents	Unidad	40	55.00	2,200.00
SQL Server 2005	Unidad	40	25.00	1,000.00
Windows Server 2003	Unidad	40	30.00	1,200.00
TOTAL				4,400.00

MAHO DE OBRA DIRECTA			
	CAANTIDAD	VALOR MENSUAL	REMUNERACION ANUAL
EMPLEADOS			
SOPORTE TECNICO	2	250.00	2,400.00
DBA	1	400.00	1,920.00
TOTAL	3		4,320.00

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

MAHO DE OBRA INDIRECTA			
	CAANTIDAD	VALOR MENSUAL	REMUNERACION ANUAL
CONCEPTO			
GERENTE DE OPERACIONES	1	1,000.00	4,800.00
JEFE DE TECNOLOGIA	1	700.00	3,360.00
TOTAL	2		8,160.00

GASTOS DE VENTAS			
	CAANTIDAD	VALOR MENSUAL	REMUNERACION ANUAL
PERSONAL DE VENTAS			
VENEDORES	1	250.00	3,000.00
	0	0.00	0.00
SUBTOTAL	1		3,000.00
		VALOR ANUAL	
COMISIONES SOBRE VENTAS	0	3.00%	0.00
PUBLICIDAD			600.00
GASTOS DE TRANSPORTE			4,800.00
TOTAL GASTOS DE VENTAS			8,400.00

GASTOS DE ADMINISTRACION			
	CAANTIDAD	VALOR MENSUAL	REMUNERACION ANUAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	500.00	2,400.00
SECRETARIA	1	280.00	336.00
SUBTOTAL	2		2,736.00
		VALOR ANUAL	
GASTOS DE OFICINA			200.00
ARRIENDOS DE OFICINA			1,050.00
ENERGIA, AGUA, TELEFONO			555.00
DEPRECIACIONES			
EQUIPO TECNOLOGICO	11,400.00	33.30%	3,796.20
MUEBLES Y ENSERES	800.00	20.00%	160.00
EQUIPOS DE OFICINA	1,200.00	33.30%	399.60
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			8,896.80

GASTOS FINANCIEROS				
PRESTAMOS A CORTO PLAZO				
MONTO DEL PRESTAMO	15,000.0	DOLARES		
PLAZO EN AÑOS	3			
PERIODO DE GRACIA (AÑOS)	0			
FORMA DE PAGO	TRIMESTRAL			
IIITERES	12.80			
FECHA, IIICIO DE PLAZO	01-Jun-2006			
VENCIMIENTO	CAPITAL	IIITERES	CUOTA NOMINAL	SALDO
30-Ago-2006	1,250.00	440.00	1,690.00	13,750.00
28-Nov-2006	1,250.00	440.00	1,690.00	12,500.00
26-Feb-2007	1,250.00	400.00	1,650.00	11,250.00
27-May-2007	1,250.00	360.00	1,610.00	10,000.00
25-Ago-2007	1,250.00	320.00	1,570.00	8,750.00
23-Nov-2007	1,250.00	280.00	1,530.00	7,500.00
21-Feb-2008	1,250.00	240.00	1,490.00	6,250.00
21-May-2008	1,250.00	200.00	1,450.00	5,000.00
19-Ago-2008	1,250.00	160.00	1,410.00	3,750.00
17-Nov-2008	1,250.00	120.00	1,370.00	2,500.00
15-Feb-2009	1,250.00	80.00	1,330.00	1,250.00
16-May-2009	1,250.00	40.00	1,290.00	0.00
	15,000.00	3,080.00	18,080.00	0.00

6.3 Flujo de caja

6.3.1 Concepto

El flujo de caja o flujo de efectivo representa las entradas y salidas de efectivo, en oposición a los ingresos y gastos que se reportan para calcular las utilidades netas, generadas por una empresa durante algún período específico.¹⁹

6.3.2 Importancia del flujo de caja

El valor de un activo (o de la totalidad de una empresa) se determina por el flujo de efectivo que la misma genera. La utilidad neta de la compañía es importante, pero los flujos de efectivo son aún más importantes, puesto que el efectivo es

¹⁹ Fundamentos de Administración Financiera, Scott Besley, 1998

necesario para continuar sus operaciones normales tales como el pago de obligaciones financieras, la compra de activos y el pago de dividendos.

6.3.3 Método para elaborar un flujo de caja

El flujo de caja o flujo de efectivo se representa en un documento denominado estado de flujos de efectivo. Este documento tiene como propósito mostrar de qué manera las operaciones de la empresa han afectado su posición de efectivo mediante el examen de las inversiones realizadas (aplicaciones de efectivo) y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado (fuentes de efectivo).

La preparación del estado de efectivo es sencilla. Primero, hasta cierto punto, los efectos de las operaciones de la empresa sobre el flujo de efectivo aparecen en su estado de resultados. Sin embargo, para la mayoría de las empresas, algunos de los ingresos reportados no habrán sido cobrados y algunos de los gastos reportados no habrán sido pagados en el momento en el que se prepara el estado de resultados. Para ajustar la estimación de los flujos de efectivo obtenidos a partir del estado de resultados y considerar los flujos de efectivo que no se reflejan en el mismo, es necesario examinar el efecto de los cambios sobre las cuentas de balance general durante el año en cuestión, esto nos permitirá identificar que partidas proporcionaron efectivo y cuáles usaron efectivo durante el año. Es importante determinar claramente si el cambio en una cuenta de balance general fue una fuente o una aplicación de efectivo.

Existen dos diferentes formatos para la presentación del estado de flujo de efectivo. El método que se utilizará en el presente trabajo recibe el nombre de método indirecto. Los flujos de efectivo provenientes de las operaciones se calculan a partir de la utilidad neta, se regresa a añadir los gastos no pagados con fondos en efectivo y se sustraen los ingresos que no proporcionan efectivo.

En el otro método, denominado directo, los flujos de efectivo operativos engloban todos los ingresos que proporcionan efectivo, suma a la cual posteriormente se le sustraen todos los gastos que se pagan en efectivo.

6.4 Estado de Resultados

6.4.1 Concepto

El estado de resultados, frecuentemente denominado estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período específico.²⁰

6.4.2 Importancia

La importancia de este documento radica en que resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el período contable en cuestión. Es necesario recordar que no todas las cantidades que aparecen en el estado de resultados representan flujos de efectivo ya que el estado de resultados es elaborado a través del método contable conocido como “devengado”, esto significa que los ingresos se reconocen cuando se ganan, no cuando se recibe el efectivo.

6.4.3 Diferencia entre flujos de caja y estado de resultados

El flujo de efectivo representa las entradas y salidas de efectivo durante un período contable. Por otro lado el estado de resultados representa el global de las operaciones financieras realizadas por la empresa, no exclusivamente el movimiento del efectivo, por lo que no refleja el estado de liquides.

²⁰ Fundamentos de Administración Financiera, Scott Besley, 1998

6.5 Flujo de caja planteado para el proyecto

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	DE 1 A 12-2005	DE 1 A 12-2006	DE 1 A 12-2007	DE 1 A 12-2008	DE 1 A 12-2009	DE 1 A 12-2010
	Per.preoperación					
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	40,000.0	50,000.0	55,000.0	60,500.0	66,550.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago licencias software	0.0	4,400.0	4,488.0	4,577.8	4,669.3	4,762.7
Mano de obra directa	0.0	4,320.0	4,449.6	4,583.1	4,720.6	4,862.2
Mano de obra indirecta	0.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0
Gastos de ventas	0.0	8,400.0	8,652.0	8,911.6	9,178.9	9,454.3
Gastos de administración	0.0	8,896.8	9,163.7	9,438.6	9,721.8	10,013.4
	0.0	34,176.8	34,913.3	35,671.0	36,450.6	37,252.6
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0.0	5,823.2	15,086.7	19,329.0	24,049.4	29,297.4
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	15,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		15,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	880.0	1,360.0	720.0	120.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	2,500.0	5,000.0	5,000.0	2,500.0	0.0
Pago de impuestos	0.0	4,240.0	5,480.0	7,920.0	10,600.0	15,240.0
Adquisición de activos fijos:						
Equipo Tecnológico	11,400.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	800.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Equipo de oficina	1,200.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	800.0					
	14,200.0	7,620.0	11,840.0	13,640.0	13,220.0	15,240.0
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	0.0	7,380.0	-11,840.0	-13,640.0	-13,220.0	-15,240.0
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0.0	13,203.2	3,246.7	5,689.0	10,829.4	14,057.4
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0.0	0.0	13,203.2	16,449.9	22,138.9	32,968.3
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	0.0	13,203.2	16,449.9	22,138.9	32,968.3	47,025.7

6.6 Estado de Resultados de la propuesta

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS										
PERIODOS	DE 1 A 12-2006		DE 1 A 12-2.007		DE 1 A 12-2.008		DE 1 A 12-2.009		DE 1 A 12-2.010	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	40,000.0	100.0%	50,000.0	100.0%	55,000.0	100.0%	60,500.0	100.0%	66,550.0	100.0%
Costo de ventas	12,480.0	31.2%	12,854.4	25.7%	13,240.0	24.1%	13,637.2	22.5%	14,046.3	21.1%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	27,520.0	68.8%	37,145.6	74.3%	41,760.0	75.9%	46,862.8	77.5%	52,503.7	78.9%
Gastos de ventas	8,400.0	21.0%	8,652.0	17.3%	8,911.6	16.2%	9,178.9	15.2%	9,454.3	14.2%
Gastos de administración	8,896.8	22.2%	9,163.7	18.3%	9,438.6	17.2%	9,721.8	16.1%	10,013.4	15.0%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	10,223.2	25.6%	19,329.9	38.7%	23,409.8	42.6%	27,962.1	46.2%	33,035.9	49.6%
Gastos financieros	880.0	2.2%	1,360.0	2.7%	720.0	1.3%	120.0	0.2%	0.0	0.0%
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros egresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILID (PERD) ANTES PARTICIPACION	9,343.2	23.4%	17,969.9	35.9%	22,689.8	41.3%	27,842.1	46.0%	33,035.9	49.6%
15% Participación utilidades	1,401.5	3.5%	2,695.5	5.4%	3,403.5	6.2%	4,176.3	6.9%	4,955.4	7.4%
UTILD (PERD) ANTES IMPUESTOS	7,941.7	19.9%	15,274.4	30.5%	19,286.3	35.1%	23,665.8	39.1%	28,080.6	42.2%
Impuesto a la renta	1985.4	5.0%	3818.6	7.6%	4821.6	8.8%	5,916.4	9.8%	7,020.1	10.5%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	5,956.3	14.9%	11,455.8	22.9%	14,464.7	26.3%	17,749.3	29.3%	21,060.4	31.6%
Reserva legal	595.6		1,145.6		1,446.5		1,774.9		2,106.0	

6.7 Análisis de los resultados

6.7.1 Análisis de sensibilidad

Los flujos de efectivo utilizados para determinar la aceptabilidad de un proyecto son resultado de los pronósticos de eventos inciertos, tales como las condiciones económicas del futuro y la demanda esperada por un producto. Por lo tanto, de manera intuitiva sabemos que los montos de los flujos de efectivo considerados para determinar el VPN de un proyecto podrían ser significativamente distintos de lo que realmente suceda en el futuro; pero esas cifras representan la mejor y más confiable predicción acerca de los flujos de efectivo esperados y asociados a un proyecto.

El análisis de sensibilidad es una técnica que muestra en forma exacta la cantidad en que cambiará el VPN en respuesta a un cambio determinado de una variable de insumo, si se mantiene todo lo demás constante.

Escenario optimista y pesimista

Bajo un escenario optimista se realiza un análisis mediante el cual, la totalidad de las variables de insumo se establecen en sus mejores valores razonablemente pronosticados.

Por otro lado, bajo un escenario pesimista se realiza un análisis mediante el cual la totalidad de las variables de insumo se establecen en sus peores valores razonablemente pronosticados.

6.7.2 Flujo de caja proyectado para escenarios

Precio de Licencias de Software incrementado en un 20%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	DE 1 A 12-2005	DE 1 A 12-2006	DE 1 A 12-2007	DE 1 A 12-2008	DE 1 A 12-2009	DE 1 A 12-2010
	Per.preoperación					
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	40,000.0	50,000.0	55,000.0	60,500.0	66,550.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago licencias software	0.0	4,400.0	5,280.0	6,336.0	7,603.2	9,123.8
Mano de obra directa	0.0	5,280.0	5,438.4	5,601.6	5,769.6	5,942.7
Mano de obra indirecta	0.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0
Gastos de ventas	0.0	9,000.0	9,270.0	9,548.1	9,834.5	10,129.6
Gastos de administración	0.0	9,880.8	10,177.2	10,482.5	10,797.0	11,120.9
	0.0	36,720.8	38,325.6	40,128.2	42,164.4	44,477.0
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0.0	3,279.2	11,674.4	14,871.8	18,335.6	22,073.0
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	15,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		15,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	880.0	1,360.0	720.0	120.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	2,500.0	5,000.0	5,000.0	2,500.0	0.0
Pago de impuestos	0.0	4,240.0	5,480.0	7,920.0	10,600.0	15,240.0
Adquisición de activos fijos:						
Equipo Tecnológico	11,400.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	800.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Equipo de oficina	1,200.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	2,300.0					
	15,700.0	7,620.0	11,840.0	13,640.0	13,220.0	15,240.0
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	0.0	7,380.0	-11,840.0	-13,640.0	-13,220.0	-15,240.0
G. FLUJO NETO GENERADO (C-F)	0.0	10,659.2	-165.6	1,231.8	5,115.6	6,833.0
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0.0	0.0	10,659.2	10,493.6	11,725.4	16,841.0
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	0.0	10,659.2	10,493.6	11,725.4	16,841.0	23,674.0

Precio de Licencias de Software decrementado en un 20%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	DE 1 A 12-2005	DE 1 A 12-2006	DE 1 A 12-2007	DE 1 A 12-2008	DE 1 A 12-2009	DE 1 A 12-2010
	Per.preoperación					
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0.0	40,000.0	50,000.0	55,000.0	60,500.0	66,550.0
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago licencias software	0.0	4,400.0	3,520.0	2,816.0	2,252.8	1,802.2
Mano de obra directa	0.0	5,280.0	5,438.4	5,601.6	5,769.6	5,942.7
Mano de obra indirecta	0.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0	8,160.0
Gastos de ventas	0.0	9,000.0	9,270.0	9,548.1	9,834.5	10,129.6
Gastos de administración	0.0	9,880.8	10,177.2	10,482.5	10,797.0	11,120.9
	0.0	36,720.8	36,565.6	36,608.2	36,814.0	37,155.4
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0.0	3,279.2	13,434.4	18,391.8	23,686.0	29,394.6
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos a contratarse a corto plazo	0.0	15,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros ingresos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		15,000.0	0.0	0.0	0.0	0.0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses	0.0	880.0	1,360.0	720.0	120.0	0.0
Pago de créditos de corto plazo	0.0	2,500.0	5,000.0	5,000.0	2,500.0	0.0
Pago de impuestos	0.0	4,240.0	5,480.0	7,920.0	10,600.0	15,240.0
Adquisición de activos fijos:						
Equipo Tecnológico	11,400.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Muebles y enseres	800.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Equipo de oficina	1,200.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cargos diferidos	2,300.0					
	15,700.0	7,620.0	11,840.0	13,640.0	13,220.0	15,240.0
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	0.0	7,380.0	-11,840.0	-13,640.0	-13,220.0	-15,240.0
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	0.0	10,659.2	1,594.4	4,751.8	10,466.0	14,154.6
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0.0	0.0	10,659.2	12,253.6	17,005.4	27,471.4
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	0.0	10,659.2	12,253.6	17,005.4	27,471.4	41,626.0

6.7.3 Comparación de resultados

El incremento en un 20% del costo de las licencias de software afectaría seriamente la rentabilidad del proyecto, el análisis de sensibilidad nos muestra que la variación que sufre el VPN en el escenario pesimista, con relación a la situación real de la empresa es de un 79.85% en contra.

Por otro lado la situación en el escenario optimista muestra un incremento del VPN en un 37.2%, muy favorable para la empresa.

Situación real

Valor Presente Neto en base a la TMAR		
AÑOS	FLUJO OPERACIONAL (PRECIOS CONSTANTES)	VPI 10.0%
DE 1 A 12-2005	-17,306.0	-17,306.0
DE 1 A 12-2006	181.7	165.2
DE 1 A 12-2007	6,911.2	5,711.7
DE 1 A 12-2008	8,005.5	6,014.7
DE 1 A 12-2009	9,273.1	6,333.7
DE 1 A 12-2010	9,102.0	5,651.6
VALOR PRESENTE NETO		6,570.9

Precio de Licencias de Software incrementado en un 20%

Valor Presente Neto en base a la TMAR		
AÑOS	FLUJO OPERACIONAL (PRECIOS CONSTANTES)	VPI 10.0%
DE 1 A 12-2005	-17,306.0	-17,306.0
DE 1 A 12-2006	-698.3	-634.8
DE 1 A 12-2007	6,013.6	4,969.9
DE 1 A 12-2008	7,090.0	5,326.8
DE 1 A 12-2009	8,339.2	5,695.8
DE 1 A 12-2010	8,149.5	5,060.2
VALOR PRESENTE NETO		3,111.9

Precio del Licencias de Software decrementado en un 20%

Valor Presentel Iieto en base a la TMAR		
AÑOS	FLUJO OPERACIONAL (PRECIOS CONSTANTES)	VPH 10.0%
DE 1 A 12-2005	-17,306.0	-17,306.0
DE 1 A 12-2006	1,061.7	965.2
DE 1 A 12-2007	7,808.8	6,453.6
DE 1 A 12-2008	8,921.1	6,702.5
DE 1 A 12-2009	10,207.0	6,971.5
DE 1 A 12-2010	10,054.5	6,243.1
VALOR PRESENTE NETO		10,029.9

6.8 Análisis de resultados

6.8.1 Retorno de la inversión

La TIR, es la tasa de descuento a la cual el valor actual neto de los flujos es cero.

En términos financieros, la TIR es la tasa efectiva que los flujos pagan sobre la inversión, sin embargo no representa el rendimiento real de la inversión.

El criterio de decisión se establece sobre la base de comprar la TIR con la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), de la siguiente manera:

Si $TIR > TMAR$, el proyecto es recomendable

Si $TIR = TMAR$, el proyecto es indiferente.

Si $TIR < TMAR$, el proyecto no es recomendable²¹

²¹ Evaluación Financiera de Proyectos, Ing. Eduardo Herrera

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)						
DOLARES						
FLUJO DE FONDOS	DE 1 A 12-2005	DE 1 A 12-2006	DE 1 A 12-2007	DE 1 A 12-2008	DE 1 A 12-2009	DE 1 A 12-2010
Inversión Fija	-13,400.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Inversión Diferida	-800.0					
Otras inversiones	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Capital de trabajo	-3,106.0					
Flujo Operacional (egresos) ingresos		5,823.2	15,086.7	19,329.0	24,049.4	29,297.4
Impuestos		-4,240.0	-5,480.0	-7,920.0	-10,600.0	-15,240.0
Participación de los trabajadores		-1,401.5	-2,695.5	-3,403.5	-4,176.3	-4,955.4
Valor de Recuperación:						
Inversión fija						
Capital de trabajo						
Flujo Neto	-17,306.0	181.7	6,911.2	8,005.5	9,273.1	9,102.0
TASA INTERNA DE RETORNO	20.8%					

Según el resultado obtenido para el TIR = 20.8%, en base a una TMAR de 10%, podemos concluir que el proyecto es recomendable.

6.8.2 Valor Presente Neto

El valor actual neto es la diferencia entre el valor actual de los ingresos y el valor actual de los egresos a una tasa de descuento determinada.

El VAN puede tomar un valor positivo, negativo o cero, en función de lo cual se establecen los siguientes criterios:

Si $VAN > 0$, el proyecto es aceptable

Si $VAN = 0$, el proyecto es indiferente

Si $VAN < 0$, el proyecto no es recomendable²²

Valor actual neto o Valor presente neto son términos que proceden de la expresión inglesa Net present value. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una

²² Evaluación Financiera de Proyectos, Ing. Eduardo Herrera

determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.²³

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

I_n representa los ingresos y E_n representa los egresos. E_n se toma como valor negativo ya que representa los desembolsos de dinero. N es el número de períodos considerado (el primer período lleva el número 0, no el 1..). El valor $I_n - E_n$ indica los flujos de caja estimados de cada período. El tipo de interés es i . Cuando se iguala el VAN a 0, i pasa a llamarse TIR

Valor Presente Neto en base a la TMAR		
AÑOS	FLUJO OPERACIONAL (PRECIOS CONSTANTES)	VPI 10.0%
DE 1 A 12-2005	-17,306.0	-17,306.0
DE 1 A 12-2006	181.7	165.2
DE 1 A 12-2007	6,911.2	5,711.7
DE 1 A 12-2008	8,005.5	6,014.7
DE 1 A 12-2009	9,273.1	6,333.7
DE 1 A 12-2010	9,102.0	5,651.6
VALOR PRESENTE NETO		6,570.9

El valor positivo obtenido para el VPN muestra no solo que el proyecto generará un rendimiento mayor que lo que necesita para rembolsar los fondos proporcionados por los inversionistas, sino que la posición de la empresa mejorará en los próximos años ya que su valor aumentará en 6.570,9 dólares.

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net

6.8.3 Razón Beneficio /Costo

Conocida mejor como índice de rentabilidad, es igual al valor presente de los flujos de efectivo futuros divididos entre la inversión inicial, en otras palabras, es 1 + el VPN dividido para la inversión inicial. Para el presente proyecto el índice de rentabilidad es igual a 1.38, lo que significa que se recibirá \$1.38 de valor presente por cada \$1 invertido. Esto muestra que el proyecto es rentable.

RAZON BENEFICIO/COSTO		
AÑOS	FLUJO OPERACIONAL DESCONTADO	R = VALOR ACTUAL INVERSION
DE 1 A 12-2005	-17,306.0	R = 23,876.9
DE 1 A 12-2006	165.2	17,306.0
DE 1 A 12-2.007	5,711.7	
DE 1 A 12-2.008	6,014.7	
DE 1 A 12-2,009	6,333.7	R = 1.38
DE 1 A 12-2,010	5,651.6	
	23,876.9	

6.8.4 El Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio nos muestra el punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos operativos, en otras palabras, según los cálculos realizados, tenemos que el producto Teleacadémico debe alcanzar un volumen de ventas superior a 21 centros educativos para que le empresa obtenga beneficios, o lo que es lo mismo debe venderse el producto hasta un valor de \$21.085 como mínimo para cubrir los costos operativos.

PUNTO DE EQUILIBRIO		
COSTOS FIJOS	DE 1 A 12-2006 VALORES	PORCENTAJES
Mano de Obra Directa	4,320.0	23.0%
Mano de Obra Indirecta	8,160.0	43.5%
Reparación y Mantenimiento	0.0	0.0%
Arriendos	1,050.0	5.6%
Seguros	0.0	0.0%
Imprevistos	0.0	0.0%
Depreciación y Amortización	4,355.8	23.2%
Gastos de Ventas	0.0	0.0%
Gastos de Administración	0.0	0.0%
Gastos Financieros	880.0	4.7%
TOTAL COSTOS FIJOS	18,765.8	100.0%
COSTOS VARIABLES		
Materias Primas Consumidas	4,400.0	100.0%
Suministros	0.0	0.0%
Materiales Indirectos	0.0	0.0%
TOTAL COSTOS VARIABLES	4,400.0	100.0%
PUNTO DE EQUILIBRIO:		
UNIDADES	21	52.71%
VALORES	21,085	52.71%

6.9 Informe final de los beneficios de la propuesta

RESUMEN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION			
	RECOMENDACIÓN	VALOR	RESULTADO
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO		10.00%	
TASA INTERNA DE RETORNO	TIR > TMAR	20.83%	VIABLE
VALOR ACTUAL NETO	VAN (TMAR) >0	6,570.89	VIABLE
RAZON BENEFICIO / COSTO	R B/C > 1	1.38	VIABLE
PUNTO DE EQUILIBRIO	PE < 75 %	52.71%	VIABLE

De los resultados obtenidos en el análisis financiero se puede concluir que el proyecto Teleacadémico es muy rentable para la empresa Contac Center Consulting y así lo demuestra el valor obtenido para la Tasa Interna de Retorno (20.8%) que supera a la

Tasa mínima aceptable de rendimiento esperada por los administradores que es del 10%.

En cuanto al valor obtenido como Valor Actual Neto, es bastante bueno, ya que indica que el valor de la empresa aumentará en \$ 6.570,9 hasta el año 2010. Adicionalmente el índice de rentabilidad muestra que por cada dólar invertido se obtendrán \$1.38 de valor presente.

Otro indicador optimista es el punto de equilibrio operativo, el cual demuestra que con el Teleacadémico instalado en 21 centros educativos, se cubren los costos operativos totales. Durante el año 2006, se instaló el producto en 40 colegios en la ciudad de Quito, una cantidad por demás favorable para la situación financiera de la empresa.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Con el lanzamiento del producto Teleacadémico, Contac Center Consulting tendrá una nueva visión de negocio a través del direccionamiento de algunas de sus acciones y servicios al sector educativo, el cual, no se encuentra explotado adecuadamente para inversión tecnológica y constituye un segmento de mercado bastante aprovechable.

Conclusión en base a la hipótesis general:

- En base a la información analizada a lo largo de la realización del presente trabajo y del estudio de mercado, se puede determinar que el producto Teleacadémico si puede incrementar su participación en el mercado en un 25% anual dentro del sector educativo, gracias a la aplicación de las estrategias de marketing definidas en este estudio.

Conclusión en base a la Hipótesis Específicas:

- El análisis situacional de la empresa Contac Center Consulting permitió realizar un diagnóstico real de su posición actual, llegando a concluir que la empresa se encuentra en una situación favorable dentro del mercado competitivo.
- La investigación de mercados ayudó a identificar las necesidades y características del segmento de los centros educativos particulares dentro del

Distrito Metropolitano de Quito, de tal manera que las bondades que ofrece el producto se ajusten a las necesidades específicas de cada cliente potencial.

- Con el establecimiento de las bases de la propuesta se generó el plan definiendo objetivos y estrategias de marketing.
- Con el diseño del plan operativo de marketing se establecieron los recursos y métodos para la puesta en marcha de este plan.
- El presupuesto elaborado para el plan operativo de marketing determina una posición rentable del producto Teleacadémico.

7.2 Recomendaciones

1. Destinar una parte del presupuesto de la empresa para el diseño y lanzamiento de nuevos productos que permitan ampliar el mercado actual con el que cuenta Contac Center Consulting.
2. Aprovechar la posición favorable en el mercado, al no existir mayor o ninguna competencia para sus productos y ampliar su catálogo de ofertas.
3. Realizar periódicamente encuestas de satisfacción a sus clientes con el propósito de tener un sistema de información actualizado que consolide sus necesidades, de tal manera que se puedan ajustar los productos y/o servicios de acorde con las expectativas del cliente.
4. Brindar el mejor servicio sobretodo en lo que se refiere a fidelizar con el cliente a fin de poder ofrecer siempre solución a sus problemas.
5. Minimizar los gastos administrativos a través de la sistematización de los procesos de la empresa tanto a nivel tecnológico como del recurso humano.

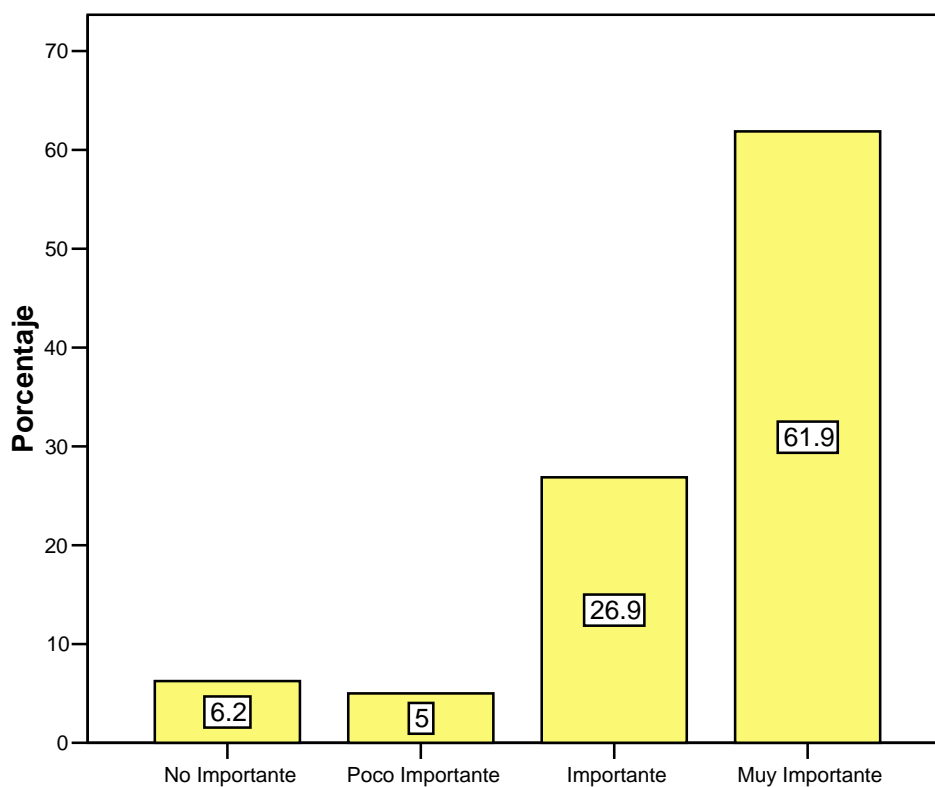
Anexo 1.

Estudio de mercado para determinar las preferencias individuales con respecto a las características del producto Teleacadémico.

Calificaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Importante	10	6.3	6.3	6.3
	Poco Importante	8	5.0	5.0	11.3
	Importante	43	26.9	26.9	38.1
	Muy Importante	99	61.9	61.9	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

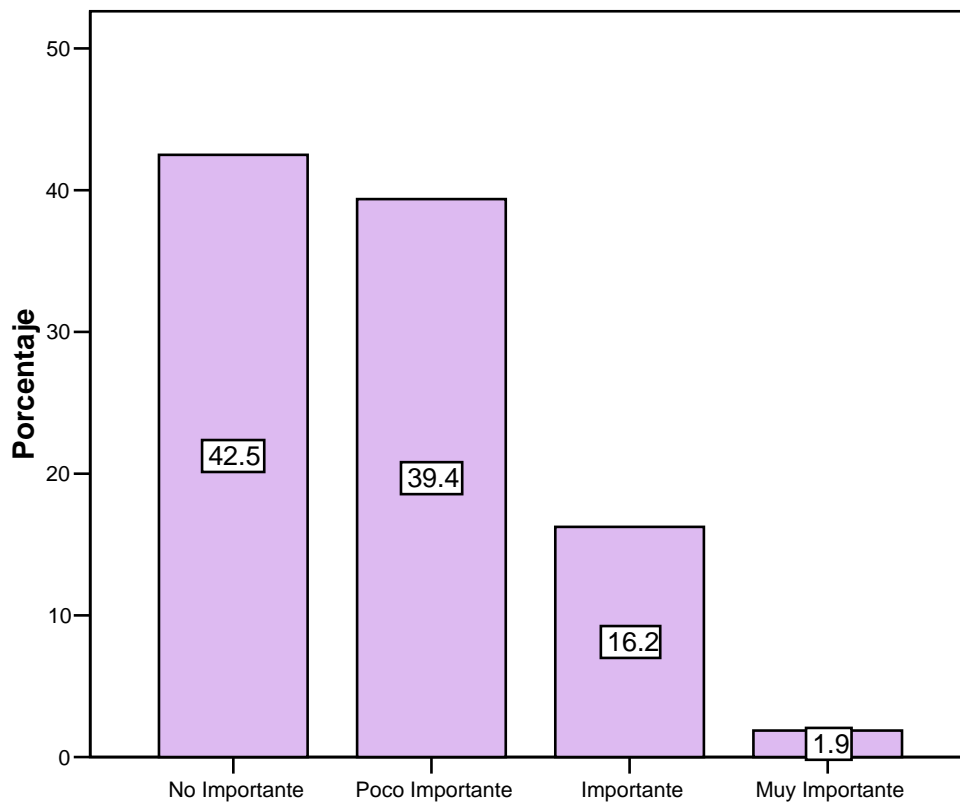
Calificaciones



Convocatorias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Importante	68	42.5	42.5	42.5
	Poco Importante	63	39.4	39.4	81.9
	Importante	26	16.3	16.3	98.1
	Muy Importante	3	1.9	1.9	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

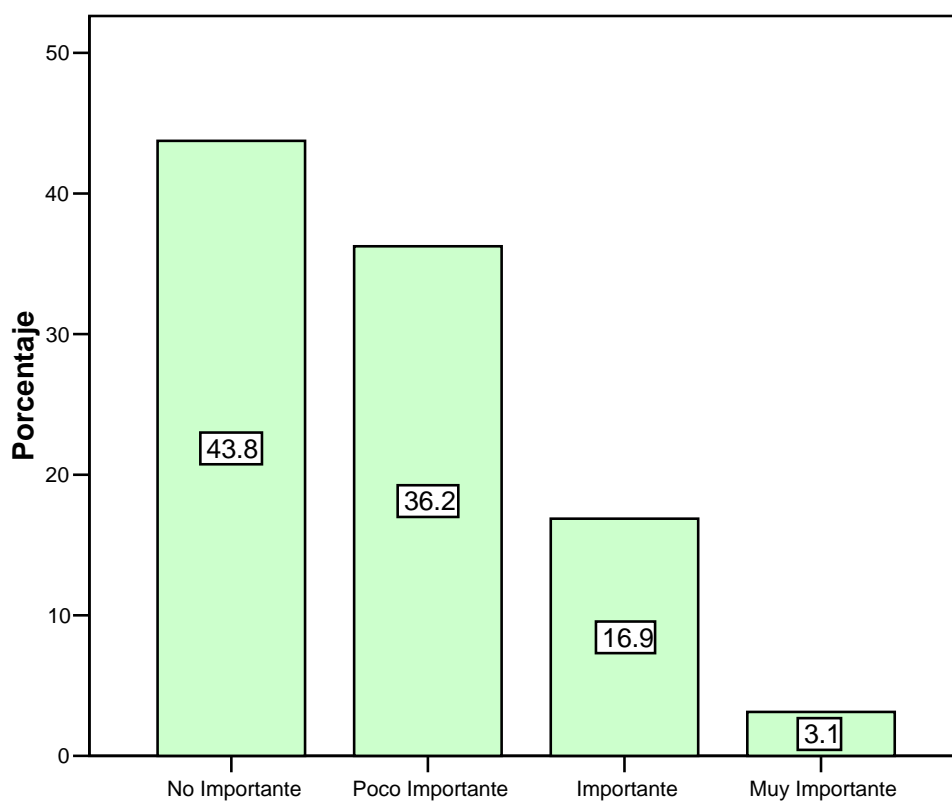
Convocatorias



Calendario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Importante	70	43.8	43.8	43.8
	Poco Importante	58	36.3	36.3	80.0
	Importante	27	16.9	16.9	96.9
	Muy Importante	5	3.1	3.1	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

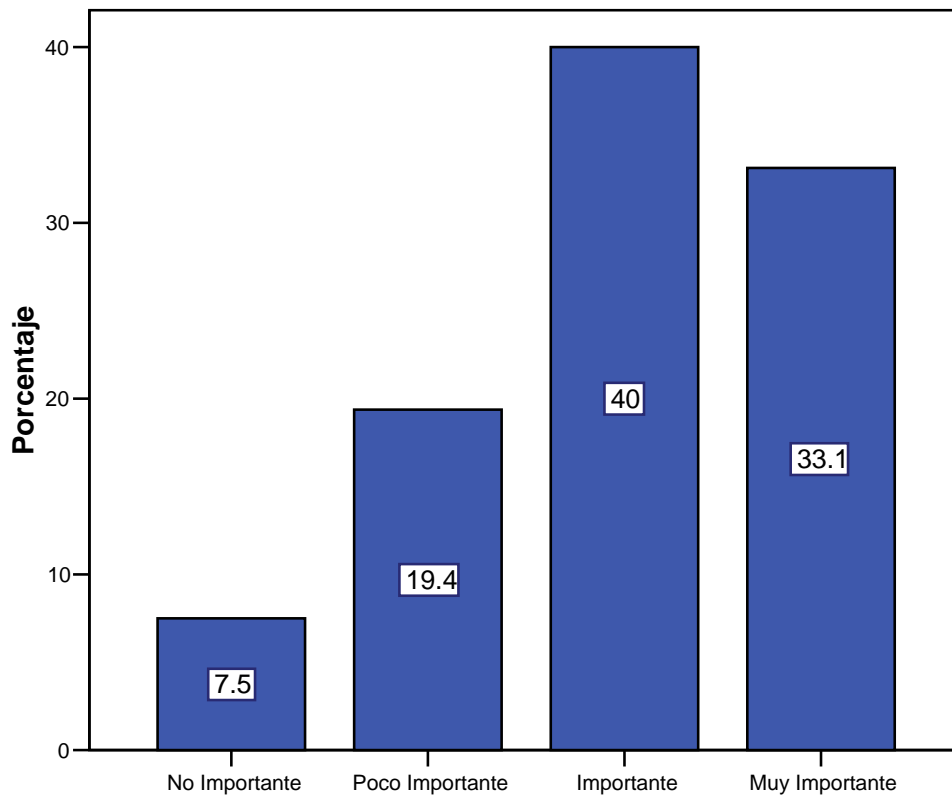
Calendario



Mensajes Emergentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Importante	12	7.5	7.5	7.5
	Poco Importante	31	19.4	19.4	26.9
	Importante	64	40.0	40.0	66.9
	Muy Importante	53	33.1	33.1	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

Mensajes



Bibliografía

LAMB HAIR, McDaniel, “Marketing”, Thompson Learning, 2002

BURBANO E., Jorge, “Presupuestos – Enfoque moderno de planeación y control de recursos”, McGraw Hill, 2000

HERNANDEZ, Sampieri, Roberto, “Metodología de la Investigación”, McGraw Hill, 2003

BERNAL, Cesar, “Metodología de la Investigación para la Administración y Economía”, Colombia, Editorial: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, Jean Jacques, “Marketing Estratégico”, Mc Graw Hill, 1995

MINTZBERG, Henry, “El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos”, Prentice Hall, 1997

STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, “Fundamentos del Marketing”, McGraw Hill, 1992.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, “Mercadotecnia”, Prentice Hall, 1998

PORTER, Michael E, “La Estrategia Competitiva”, Editorial Continental México, 1991.

ZEITHAML, Valarie A. , “Marketing de Servicios”, Mc.Graw Hill, 2002

MALHOTRA, Naresh K., “Investigación de Mercados – Un Enfoque Práctico”, Prentice Hall, 1997.

BESLEY, Scott, “Fundamentos de Administración Financiera”,Mc.Graw Hill, 1998

Entrevistas con expertos de la empresa Contac Center Consulting

Sitios Web

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>