PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO “T-COMUNICA SAC PERIODO 2017-2019”

**KAREN LIZETH DAZA RIOS
MIRIAM NAUPARI CARBAJAL
MARTIN TEOBALDO REY ROMERO**

ASESOR: DR. EDMUNDO GONZALES

EXECUTIVE MBA

2017

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
“T-COMUNICA SAC PERIODO 2017-2019”

DEDICATORIA

A mis padres Sonia y Humberto, por inculcarme sus valores y perseverancia. A mis hermanos Luis, Paola e Iván, por su aliento e inspiración y a Carlos por el amor, soporte, ánimo y apoyo incondicional durante el desarrollo de este gran proceso para mi desarrollo profesional.

Karen Lizeth Daza Ríos.

Dedico este trabajo a Roberto, Miriam y Alfredo quienes siempre han sido el motor de mi vida. Los quiero mucho.

Miriam Naupari Carbajal.

A mis padres y hermanos por su incondicional apoyo y sus consejos.

A mi hija Marinita y a su madre Marina por su comprensión por el tiempo dedicado en la maestría.

Martín Teobaldo Rey Romero.

AGRADECIMIENTOS

El presente Proyecto Gerencial Aplicado y sus resultados, están dedicados a todas aquellas personas que formaron parte de su elaboración. Nuestro sincero agradecimiento está dirigido hacia Jacqueline Krüger Gerente General de T-Comunica SAC, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante de la empresa, y a los especialistas que nos brindaron información selecta y muy cercana a la realidad de nuestras necesidades.

A nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo.

Nuestro principal agradecimiento a nuestro asesor de Tesis Dr. Edmundo Gonzales Zavaleta por el aprendizaje y guía en la elaboración de este Plan Estratégico.

A nuestros profesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola por compartir sus conocimientos y experiencias.

A nuestros compañeros con quienes compartimos esta gran experiencia.

Los Integrantes

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la empresa T-Comunica SAC, cuyo resultado es producto de un íntegro análisis de los factores internos y externos de la industria de call y contac center, permitiéndonos identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la industria. A partir de la preparación de las disímiles matrices, se pudo establecer las principales habilidades para cumplir con los objetivos tanto a largo plazo como a corto plazo con la finalidad de poder alcanzar el enfoque perfilado.

La industria del call y contac center es un sector interesante y competitivo, cuyo crecimiento que ha experimentado en los últimos 5 años ha sido constante y por encima al desarrollo económico del país.

Las tácticas propuestas en el presente planteamiento estratégico se centran en la penetración de mercado y desarrollo de producto con la finalidad de presentar un crecimiento de manera innovadora, sostenible y rentable en la industria.

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I.....	14
1. GENERALIDADES.....	14
1.1.ANTECEDENTES.....	14
1.2.DETERMINACIÓN DE PROBLEMA U OPORTUNIDAD.....	18
1.3.JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	19
1.4.OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	19
1.5.ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
CAPITULO II.....	22
2. LA EMPRESA.....	22
2.1.ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.	22
2.2.DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.	24
2.3.CICLO DE VIDA DE PRODUCTO.	25
2.4.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA	26
2.5.SITUACIÓN DE MERCADO Y FINANCIERA ACTUAL DE LA INDUSTRIA.	30
2.5.1.TENDENCIAS DEL SECTOR DEL CALL Y CONTACT CENTER.	30
2.5.2.SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE CONTACT CENTER EN EL PERÚ	32
2.5.2.1.TAMAÑO DEL MERCADO	32
2.5.3.SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA INDUSTRIA.	34
CAPITULO III.....	37
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	37
3.1. Visión	
3.1.1. Visión Actual de la empresa.....	37
3.1.2. Análisis de la visión actual	37
3.1.3. Matriz de la Visión propuesta para la empresa.	39
3.1.4. Visión Propuesta.	39
3.2. Misión	
3.2.1. Misión Actual de la empresa	41
3.2.2. Análisis de la misión actual	41
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	43
3.2.4. Misión propuesta.....	44
3.3. Valores	
3.3.1. Valores Actuales de la empresa	44
3.3.2. Análisis de los valores actuales	44
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para T-Comunica SAC.	44
3.3.4. Valores propuestos.....	46
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.	47
TABLA 3.7. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	47
CAPITULO IV.....	49
4. ANÁLISIS EXTERNO	49
4.1 TENDENCIAS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO.....	49
4.1.1.ANÁLISIS POLÍTICO-GUBERNAMENTAL.	51
4.1.2.ANÁLISIS ECONÓMICO.....	56
4.1.3.ANÁLISIS LEGAL.....	64
4.1.4.ANÁLISIS SOCIAL - CULTURAL.....	67
4.1.5.ANÁLISIS TECNOLÓGICO.	70
4.1.6.ANÁLISIS ECOLÓGICO.....	72

4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE	76
CAPITULO V	79
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	79
5.1.DESCRIPCIÓN DEL MERCADO (DEMANDA) E INDUSTRIA (OFERTA).....	79
5.1.1. Clientes de la industria	79
5.1.2. Principales empresas en el rubro.....	81
5.1.3. Cuota de mercado	84
5.1.4. Proveedores	85
5.2.DESCRIPCIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA	86
5.2.1. Sustitutos	86
5.2.2. Potenciales	87
5.2.3. Clientes	89
5.2.4. Proveedores	90
5.2.5. Competencia en el mismo sector	91
5.3.MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE CADA UNA DE LAS CINCO FUERZAS.....	101
5.4.MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC.....	102
6. ANÁLISIS INTERNO	105
6.1.DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA: LOGÍSTICA INTERNA, OPERACIONES, LOGÍSTICA EXTERNA, MERCADOTECNIA, SERVICIOS, ADQUISICIONES, RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGÍA, INFRAESTRUCTURA.....	105
6.2.INDICADORES DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR	110
6.3.BENCHMARKING Y COMPARACIÓN CON LOS LÍDERES DE LA INDUSTRIA DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR.	114
6.4.DETERMINAR LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA	118
6.5.IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA.....	119
6.6.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI.....	120
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	124
7.1.ALCANCE Y PLANEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	124
7.1.1.MATRIZ FODA.....	124
7.1.2.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	130
7.1.3.ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	130
7.2.DISEÑO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	132
7.2.1.MODELO OCÉANO AZUL.....	132
7.2.2.MATRICES DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	138
7.2.2.1.MATRIZ PEYEA	138
7.2.2.2.MATRIZ INTERNA EXTERNA	142
7.2.2.3.MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	144
7.2.2.4.MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	146
7.2.2.5.RESUMEN DE LAS MATRICES DE CONCILIACIÓN.....	148
8. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	150
8.1.MÉTODO FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVES	150
8.1.1.CRITERIOS DE SELECCIÓN	150
8.1.2.MATRIZ DE SELECCIÓN	152
8.2.MÉTODO DE ESCENARIOS.....	154
8.2.1.DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS CONSIDERADOS	154
8.2.2.COMPARACIÓN DE ESTRATÉGICAS CON ESCENARIOS.....	156
8.3.MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA MPEC	158
8.4.DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA SELECCIONADA	162
8.5.DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA CONTINGENTE.	163
CAPITULO IX.....	165
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	165
9.1.MAPA DE LA ESTRATEGIA	165
9.1.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS SEGÚN EL MAPA DE LA ESTRATEGIA	167

9.1.2INDICADORES PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	167
9.1.3METAS PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	168
9.1.4INICIATIVAS.	168
9.1.5RESPONSABLE DE CADA UNA DE LAS INICIATIVAS.	168
9.1.6MATRIZ DE OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS DE LAS ESTRATEGIAS.	
9.2.PRESUPUESTO DE CADA UNA DE LAS INICIATIVAS	171
9.2.1.BRANDING.	179
9.3.CRONOGRAMA DE CADA UNA DE LAS INICIATIVAS.	183
10. EVALUACIÓN.	184
10.1.EVALUACIÓN ATRIBUTIVA.	184
10.1.1.CRITERIOS DE EVALUACIÓN.	184
10.1.2.COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LOS CRITERIOS.	186
10.2.EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ESTRATEGIA.	187
10.2.1.BALANCE GENERAL Y ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS T-COMUNICA	
SAC AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	189
10.2.2.DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO PARA LA COMPARACIÓN DE	
FLUJOS PROYECTADOS.....	193
10.2.3.FLUJOS PROYECTADOS A CINCO AÑOS.....	200
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	204
11.1.CONCLUSIONES	204
11.2.RECOMENDACIONES.....	205
ANEXOS.....	208
BIBLIOGRAFIA	231

INTRODUCCIÓN

El presente Planeamiento estratégico de la empresa T-Comunica SAC, tiene como objetivo principal presentar un método de gestión principal que permita a la empresa aprovechar al máximo el crecimiento que viene experimentando el sector en el que se desempeña.

En el Perú son más de 100 las sociedades las que compiten en el sector de Call y Contact Center, este sector viene avanzando a buen ritmo en el país.

Su principal fortaleza es la generación de empleo forjando aproximadamente 40 mil lugares inmediatos, y se proyecta que en 2019 se llegue a 80 mil puestos de trabajo.

El propósito del sector es crear mayor valor, ya que todo negocio tiene sus curvas; y en el Perú éste sector ya está equilibrado, motivo por el cual las tasas de incremento en un futuro serán más pequeñas a las que se han visto en el periodo de los primeros diez años.

El presente Planteamiento Estratégico se presenta como una alternativa para el logro de objetivos propuesto para T-Comunica SAC.

Este Trabajo consta de once Capítulos.

En los Capítulos I y II se describe las generalidades, descripción y antecedentes de la empresa.

En el Capítulo III se muestra la Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa, realizando un estudio del entorno actual de la

empresa y proponiendo una estructura que converse con el horizonte que busca la empresa.

En el Capítulo IV se desarrolla el análisis externo que nos permitió identificar las Oportunidades y Amenazas de la empresa.

En el Capítulo V se muestra el análisis de la industria pudiendo analizar de un aspecto macro a la industria aplicando el modelo de Porter.

En el Capítulo VI se presenta el análisis Interno que nos permitió identificar a través de las ventajas competitivas las fortalezas y debilidades de la empresa.

El Capítulo VII, VIII y IX se presenta la Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias, Selección e Implantación de la Estratégica respectivamente.

El Capítulo X se muestra la evaluación final del Planteamiento Estratégico.

Finalmente, el Capítulo XI contiene las conclusiones y recomendaciones que surgieron como consecuencia del desarrollo del presente proyecto.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

En el presente capítulo mencionaremos las generalidades de la empresa T-Comunica SAC y su evolución, así como los aspectos más importantes del sector.

1.1. Antecedentes.

La empresa T-Comunica SAC inició sus actividades el 24 de septiembre de 2010, dedicada al giro de Call y Contac Center (Centro de contacto) enfocándose básicamente al servicio de atención al cliente, en su mayoría (85% del total de sus ventas) dirigido al sector salud (clínicas), la empresa se caracteriza por brindar atención personalizada a sus clientes con valor agregado.

En sus inicios T-Comunica SAC comenzó como una empresa pequeña, con una logística pequeña y un pensamiento más operativo que estratégico.

En el Perú, en los últimos cinco años el mercado de la salud ha mostrado un crecimiento de 18% anual; centrándose el 80% de las ventas en el sector privado, que a finales del 2013 estuvo moviendo US\$ 8,000 millones de dólares cada año, manteniéndose una dinámica de cambio y de mayor competitividad¹.

¹ <http://gestion.pe/economia/todo-pulmon-crecimiento-sector-salud-y-aseguramiento-privado>

Según entrevista a Gerente General de T-Comunica nos indicó que debido al crecimiento en la demanda del servicio de Call Center del sector salud en los últimos años, ha originado que la empresa T-Comunica SAC presente un crecimiento vertiginoso; desarrollando para ello una estructura operativa básica, sin considerar el desarrollo de la estructura estratégica

Gráfico 1.1. T-Comunica SAC - Ventas 2010-2015

Fuente: EEFF T-Comunica SAC

El Gráfico 1.1 muestra la evolución de Ventas de T-Comunica SAC entre los años 2010 – 2015, proyección de cierre 2016 y su despegue en los tres últimos años.

Asimismo, se observa que a partir del 2013 el incremento de ventas alcanza un 162% en relación al 2012 y un 71% en relación al 2013; notándose desaceleración en porcentaje de crecimiento anual.

Ante esta situación es necesario se desarrolle un Plan Estratégico con el fin de respaldar el crecimiento operativo de la empresa.

A continuación, se presenta el cuadro de crecimiento de Ventas totales de la empresa T-Comunica y del Sector Salud. En las fuentes se han encontrado los importes en dólares los que se han llevado a soles a un tipo de cambio promedio 3.38, para los años 2012 y 2013.

Para los siguientes años se ha procedido a estimar los ingresos del sector salud según las perspectivas de la fuente Perú Top 10 000, APOYO Consultoría (3), en la que señalan que será alrededor del 10% anual.

Cuadro 1.1. Comparativo de Ventas T-Comunica Vs Sector Salud

AÑO	VENTAS ANUALES (Expresado en MM de S/.)	
	SECTOR SALUD	T-COMUNICA
2012	11,626,716,700.00	658,015.00
2013	33,589,861,184.00	1,726,340.00
2014	37,679,351,391.00	2,971,501.00
2015	40,215,316,614.00	3,149,791.00
2016	44,879,132,610.00	3,338,779.00

Fuente:

- (1) http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector-servicios-salud.php
- (2) <http://gestion.pe/economia/todo-pulmon-crecimiento-sector-salud-y-aseguramiento-privado-2106447>
- (3) <http://gestion.pe/economia/peru-situacion-y-perspectivas-sector-salud-2106233/12>

Gráfico 2.2. Ventas de T-Comunica

Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa. 2016

Gráfico 3.3. Ventas de Sector Salud

Fuente: Elaboración Propia con datos de fuentes económicas 2016

Gráfico 4.4. Comparativo de ventas

Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa y fuentes económicas 2016

Ante esta situación es necesario se desarrolle un Plan Estratégico con el fin de respaldar el crecimiento operativo de la empresa.

1.2. Determinación de problema u oportunidad.

Elaborar un Plan Estratégico que permita desarrollar una propuesta integral para el crecimiento de la empresa, con el fin de aprovechar el incremento en la demanda de llamadas por parte de los clientes a las clínicas, ya que vienen presentando un crecimiento de manera sostenida en los últimos 5 años².

Asimismo, este Plan Estratégico permitirá fortalecer las operaciones de la empresa de modo que pueda afrontar un crecimiento en la demanda de sus servicios.

² <http://gestion.pe/economia/todo-pulmon-crecimiento-sector-salud-y-aseguramiento-privado>

1.3. Justificación del proyecto.

Hoy en día muchas empresas cuando ingresan al mercado no cuentan con un Plan Estratégico para alcanzar sus objetivos, control de participación en el mercado frente a sus competidores y/o administrar factores internos o externos que afecten a la empresa y su entorno, creen equivocadamente que es suficiente con el know how en el giro, percibir ingresos y reflejar un crecimiento.

Es por ello que consideramos transcendental e importante elaborar un Plan Estratégico a través de los conocimientos y experiencias obtenidas en el MBA, aplicando el Modelo de Fred Davis que definirá y proporcionará a T-Comunica SAC la metodología y el soporte necesario que va a permitir a través de una dirección estratégica que sea competitivo y muestre resultados, así como indicadores que permitan medir su desempeño para lograr sus objetivos, bajo los parámetros de calidad y eficiencia.

1.4. Objetivos generales y específicos.

Objetivo General

Plantear un Método Estratégico para la empresa T-Comunica SAC, para un horizonte de 2 años a partir de octubre de 2017.

Objetivos Específicos

- Especificar el entorno Actual de la empresa.
- Plantear Misión, Visión y Propósitos estratégicos de la empresa.
- Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante análisis interno y externo del entorno, que permita a la empresa captar nuevos mercados y ser reconocido por el compromiso con sus clientes.
- Diseñar una estructura organizacional que nos permita atender la demanda del mercado.
- Identificar los puntos críticos de la cadena de valor para optimizar los procesos claves de la empresa con el propósito de diseñar programas de mejora.
- Implantar estrategias para el logro de los objetivos fijados.
- Incrementar la rentabilidad neta del 6% al 10% para el 2019.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

Alcances.

Se utilizará la información recopilada para el desarrollo del Programa General Aplicado, proporcionada por la empresa, así como las recolectadas de las distintas fuentes secundarias, las que nos ayudaran a desarrollar:

- El Plan Estratégico que comprenderá un periodo de 2 años a partir de octubre de 2017.
- Incluye a toda la Empresa.

Limitaciones

- Limitación del conocimiento de la Industria de Call y Contac Center por falta de fuentes secundarias en el país y/o información desactualizada (INEI, MTC, etc.).
- La dificultad al acceso de la información de la empresa por parte de los integrantes del grupo por el temor de los accionistas a la divulgación de su información comercial.

Después de la elaboración del presente capítulo, concluimos que es de vital importancia la elaboración de un Método estratégico para la empresa T-Comunica SAC que le admita afrontar el crecimiento que viene presentando el sector al cual está dirigido.

CAPITULO II

2. La Empresa

En el presente capítulo mencionaremos los inicios de la empresa T-Comunica SAC, la descripción del negocio y su estructura, con el propósito de conocer más a detalle de la misma.

2.1. Antecedentes de la empresa.

La Empresa T-Comunica SAC antes de ser constituida como tal, empezó en el 2009 como un anexo de la empresa Geomail SAC, la misma que se dedicaba al análisis de Geomarketing y Servicio de Courier, ahí nació la idea de brindar servicio Call Center siendo Gerente Comercial de dicha área la Sra. Jacqueline Krüguer; en un corto tiempo los accionistas de dicha empresa decidieron deshacerse de dicho servicio (Call Center), es entonces que la Sra. Krüguer decide comprar dicho negocio y en Septiembre de 2010 constituye T-Comunica SAC.

T-Comunica SAC se constituyó el 15 de Septiembre de 2010 con el siguiente accionariado:

- Jacqueline Krüguer Malpartida DNI: 09536108 con 60% de participación
- Analy Aguirre Egochea DNI: 06796537 con 40% de participación.

En estos 5 años su evolución ha sido creciente y constante, prueba de ello es que cuando inició sus operaciones en el 2010 contaban sólo con 10 operadores (posiciones) y hoy en el 2016 cuentan con 120 operadores.

El núcleo o “core” de la empresa es el de brindar servicio de llamadas telefónicas (entrantes y/o salientes), a empresas que para el desarrollo de su negocio necesitan un área de Call Center, pero con el fin de optimizar este negocio T-Comunica SAC les ofrece tercerizan este servicio.

El 85% del negocio se enfoca principalmente en brindar servicio de llamadas telefónicas (entrantes y/o salientes) a empresas de giro de Salud (Clínicas) y el 15% restante es dirigido a empresas automotrices y de eventos en general, en todos los casos orientados básicamente al servicio de atención al cliente, los servicios que ofrecen son principalmente de citas médicas, asistencia a eventos y encuestas telefónicas, se caracterizada por brindar a sus clientes una atención deferente y especializada.

La empresa T- Comunica SAC inicio sus actividades en local alquilado de la Av. Militar, en el distrito Lince. Con el crecimiento de la empresa se mudan a un local más grande situado en Av. Las Camelias N° 511 Interior 502; financiando en el 2014 su local propio en la Av. Antequera cuadra 7, ubicado estratégicamente al costado de las oficinas de Av. Las Camelias.

Las actividades de Call Center se desarrollan con servidores modernos, así como capital humano caracterizado por su disposición de servicio para obtener la más alta calidad en los servicios brindados.

2.2. Descripción del negocio.

La empresa T-Comunica SAC, brinda los servicios de llamadas entrantes (inbound): centro de atención al cliente, central de citas para clínicas, central de citas para empresas automotrices, confirmación de asistencia a eventos; y llamadas salientes (outbound): encuestas de satisfacción, concertación de citas, recuperación y seguimiento de llamadas perdidas, fidelización a clientes y llamadas de confirmación asistencia a eventos.

T-Comunica SAC es el nexo entre el interesado y la compañía mediante canales de comunicación como la vía telefónica, el correo electrónico, mensajes de textos y el chat.

Según entrevista realizada a la Dra. Mónica Gargurevich Anticono directora médica de Asociados en Salud SAC nos precisa que las empresas de Salud hoy en día se enfocan más al corazón del negocio (salud) por lo que la demanda en servicios de Call Center que dicho sector viene presentando es de manera sostenida en los últimos años, es por ello que T-Comunica SAC debe aprovechar dicho crecimiento y que permita que la empresa a través de un Plan Estratégico, pueda afrontar un crecimiento sobredimensionado en la demanda de sus

actividades comerciales por parte de las clínicas y de otros sectores.

Los clientes con los que cuenta T-Comunica son Clínicas como: Grupo Sanna, Clínica Aliada, Clínica Tezza, Productoras de Eventos como: Cien Pies, Úrsula Vega, empresas de Retailers, Divemotors, Ferreyros, etc.

2.3. Ciclo de vida de producto.

Se puede suponer que la empresa T-Comunica SAC actualmente se encuentra en su fase de crecimiento, la misma que culminará a finales del 2016.

En base a la información obtenida por la empresa T-Comunica concluimos lo siguiente:

En octubre del 2010 la empresa T-Comunica inicia el servicio de Call Center, a partir de enero del 2013 las ventas empiezan a acelerarse y aumentan con rapidez hasta finales del año 2015 y a partir de enero del año 2016 las ventas se van estabilizando.

La primera fase de introducción se inició en octubre del 2010 y concluyó a finales del 2012 (duración de 27 meses) con un total en venta bruta de S/. 658,096 en ese año. La fase de Crecimiento se inició en enero del 2013 y concluyó a finales del año 2015 con una venta bruta de S/. 3'149,791 en ese año. Se

proyecta que la fase de Madurez empiece en enero del 2016, como se esquematiza en el grafico N° 2.1.

Gráfico 5.1. Ciclo de vida del Producto

Fuente: Elaboración Propia con datos de la empresa. 2015

Debe tenerse presente que, para productos como Call & Contact Center, los ciclos de vida suelen realizarse periódicamente por efecto del continuo crecimiento de las atenciones por medio de la telefonía, las cuales pueden generar un crecimiento continuo en los periodos y redefiniciones sucesivas en la etapa de madurez.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

En la Tabla 2.1 mostramos un resumen de T-Comunica SAC, en donde detallamos razón social, clase de sociedad, giro, actividad, entre otros.

Tabla 2.1. Resumen de la Empresa.

Razón Social	T-COMUNICA S.A.C.
RUC	20537569051
Clase de Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada
Fecha Inicio Actividades	24 de Septiembre de 2010
Condición	Activo
CIU	74996
Ubicación	Av. Camelias Nro. 511 Dpto. 502
Sector	Servicios de telecomunicaciones
Productos y/o servicio que ofrece	Servicio de Call y Contac Center
Mercado	Nacional
Precios	Por hora posición (incluye llamadas entrantes, llamadas salientes, posición de trabajador y mensajes de texto)
Distribución	Directa (A través de líneas telefónicas, mensajería de texto y conexión a B2B)
Gerente General	Krüger Malpartida Jacqueline Silvana

Fuente: Elaboración Propia 2015.

T-Comunica SAC es una empresa cuya estructura organizacional es del tipo empresarial según Mintzberg³, ya que por ser aún una pequeña empresa tiene bien estructurada sus posiciones e identifica claramente las competencias de sus colaboradores, establece y define sus funciones, cargos y responsabilidades que deben cumplir en base a los servicios que ofrece. Se ha determinado un sistema jerárquico de roles que han de desarrollar los empleados para trabajar en equipo con un alto nivel de motivación para alcanzar los objetivos de la empresa.

Actualmente cuenta con más de 120 empleados entre la parte administrativa y operativa (los que forman parte de la organización)

En el Gráfico 2.2 se muestra la situación actual de T-Comunica SAC, la que está constituida de la siguiente forma:

Está conformada por la Gerente General Jacqueline Krüger quien está encargada cuyas funciones es la de organizar, dirigir, controlar, coordinar el desarrollo de la empresa, así como las reuniones con los clientes, también cuenta con un Gerente Operativo Analy Aguirre, quien responde por todas las operaciones realizadas por la empresa, sea logística y de tipo operacional.

³ Henry Mintzberg; Mintzberg y la Dirección, Ediciones Díaz de los Santos. 1991

A su vez la Gerencia Operativa tiene a su cargo el Jefe de Calidad, quien controla a 04 Supervisores, que están divididos de acuerdo a los clientes que presenta la empresa (Clínicas, Automotriz, eventos) los mismos que están a cargo de un promedio de 27 Operadores cada uno.

En forma paralela a la Gerencia General y Operativa se cuenta con un Jefe de Recursos Humanos, quien está a cargo de la selección de personal, así como el buen desempeño de los Trabajadores.

Gráfico 2.2. Organigrama empresa T-Comunica SAC

Fuente: Gerencia T-Comunica

Se adjunta organigrama propuesto en el anexo 3.

2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria.

T-Comunica SAC es una sociedad dedicada al Servicio de Atención al Cliente, especializada en Call y Contac Center (Centro de Contacto), es por ello que en esta unidad se muestra una breve narración de la industria en el Perú y el mundo, así como sus tendencias.

2.5.1. Tendencias del Sector del Call y Contact Center.

Las tendencias se dependen a un modelo de negocio sobre el cual se desenvuelve una estrategia de servicio. Pero, si vislumbramos un poco más allá y hablamos especialmente de la actividad operativa en un Contact Center (Centro de contacto), nos muestra el concepto de cliente que está supeditada a la gestión. En el sector de los centros de contacto, en sus inicios los esmeros operativos se centraban en evaluar y controlar exhaustivamente, mientras que en los últimos años comenzó a surtir otro indicador: Resolución de llamadas en el primer contacto. Esta diversificación, aunque ligera, descubrió que para las sociedades, además de la rentabilidad, empezaba a ser transcendental la experiencia del cliente⁴.

⁴ <http://www.callcenternews.com.ar/management/manag-news/engag/719-goqv>

Según algunos especialistas⁵ las tendencias en gestión operativa de los Call y Contact Center para el 2017 son las siguientes:

La multicanalidad a la prestación de la experiencia del cliente.- En este sentido, los instrumentos tecnológicos que admiten individualizar las experiencias de los clientes, resultarán elementales para el resultado de respuestas y comunicación más sólidas en todos los medios de contacto.

Crecedrán los sistemas de monitoreo automatizado.- Por la aparición de nuevos conductos como es el caso de Redes Sociales y por los cambios tecnológicos que facilitan el camino de la continuación operativa de gestión.

La gestión se centrará en la vivencia del cliente.- Lo más importante será la experiencia del cliente.

Crecedrá la externalización de procesos de CRM.- Se presenta más tendencia hacia la tercerización, la que va de la mano con la gestación de las propuestas de valor para contener no sólo procedimientos multicanales, si no el nivel de profesionalización que se espera de los Contact Centers sea cada vez mayor”.

⁵ <http://www.callcenternews.com.ar/management/manag-news/engag/719-goqv>

2.5.2. Situación Actual del Sector de Contact Center en el Perú

2.5.2.1. Tamaño del mercado

El mercado peruano de Call y Contact Center es uno de los más pequeños en Latinoamérica (2%) pero con grandiosas perspectivas, pues se encuentra en un período de impulso aligerado.

Hoy por hoy el sector Servicios en Perú aporta más al PBI que minería y comercio durante los primeros cuatro meses del 2015, siendo la contribución 83.3% ⁶.

El sector servicios emprendió con cierta práctica, con el arribo de subsidiarias de transnacionales para beneficiarse de los bajos costos de la mano de obra y con clientes externos en su portafolio⁷. No obstante, se presenta un grupo de empresas, de capital netamente peruano que ya están en la exploración de su fortalecimiento en el mercado interno.

Las sociedades instaladas en el Perú han reflejado un gran progreso y nivel competidor

⁶ <http://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-mas-al-pbi-que-mineria-y-comercio-2136170>

⁷ <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/464948877radF4FC7.pdf> (Pag.41)

que les ha consentido ubicar el servicio en México, Ecuador, hispanohablantes en EEUU, España, Argentina, Chile, Colombia y Venezuela, contrariamente de los obstáculos que van desde la disposición para el acceso de recursos humanos altamente capacitados hasta los sobrecostos en la exportación⁸.

Desde el año 1997, el número de empresas de la industria de Call y Contact Center se encuentra en crecimiento a una tasa de 2 empresas por año, pero desde Marzo del 2006, cuando se publica el D.S. 0252006 que exonera el IGV a las empresas de Call y Contact Center que exportan sus servicios, la cantidad de empresas de este tipo han crecido significativamente, tal como se puede apreciar en la Gráfico 2.3, dónde ubicamos a T-Comunica como una de las nuevas empresas peruanas que contribuyen al desarrollo de esta industria.

⁸ <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/464948877radF4FC7.pdf> (Pag.41)

Gráfico 2.6. Empresas de Call Center en el Perú

Fuente: COMISION DE PROMOCION DEL PERU PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO - PROMPERU. Perú Centros de Contacto I Estudio Sectorial de Centro de Contacto – Servicios de Outsourcing 2010.

2.5.3. Situación financiera actual de la Industria.

Actualmente el sector de Call y Contact Center presenta una situación financiera creciente, evidenciada en el crecimiento promedio anual del 20% en las posiciones, con una visión sobre el alto potencial de las redes sociales y el sector de exportación de servicios.

El sector BPO y Contact Center crece a una tasa interanual promedio superior al 7%, básicamente con servicios tradicionales de voz. Cerca de la mitad de las incorporaciones que fomenta, provienen de la exportación de servicios.

Latinoamérica es una de las regiones con mayor expansión online a nivel mundial, con un registro de 176

millones de usuarios a junio de 2014, lo que implica un crecimiento de 17% en el último año⁹.

En el tercer período (trimestre) del 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007 registró un incremento de 1.7%, y a su vez la actividad telecomunicaciones y otros servicios de información, se incrementó 9% respecto al mismo periodo del año anterior¹⁰, tal como se aprecia en el Gráfico 2.4.

Gráfico 2.7. PBI por Actividades - Primer trimestre 2015

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO						
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)						
Año Base 2007=100						
Actividades	2014/2013					2015/2014
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Economía Total (PBI)	5,0	1,8	1,8	1,0	2,4	1,7
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,3	-0,2	2,6	2,5	1,4	0,4
Pesca y acuicultura	-4,9	-9,9	-15,6	-59,9	-27,6	-9,2
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,9	-4,2	-2,7	-0,4	-0,8	4,1
Manufactura	4,0	-3,0	-3,2	-9,9	-3,3	-5,2
Electricidad, gas y agua	5,7	4,9	4,5	4,5	4,9	4,6
Construcción	5,2	0,1	0,0	1,9	1,7	-6,8
Comercio	5,1	4,5	3,8	4,2	4,4	3,6
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,9	1,8	1,3	2,4	2,6	1,6
Alojamiento y restaurantes	5,8	5,1	3,9	3,5	4,6	2,9
Telecomunicaciones y otros servicios de información	5,8	6,6	5,8	7,5	6,4	9,0
Servicios financieros, seguros y pensiones	14,3	14,0	12,3	13,4	13,5	11,3
Servicios prestados a empresas	7,4	6,5	6,1	6,3	6,6	5,0
Administración pública y defensa	4,7	3,7	3,7	3,8	4,0	3,5
Otros servicios	5,6	5,5	5,6	5,9	5,7	4,4
Total Industrias (VAB)	5,3	1,9	2,0	1,1	2,5	2,0
DM-Otros Impuestos a los Productos	2,4	1,1	-0,5	0,4	0,9	-0,6

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Informe Técnico N° 02 – Mayo 2015. Producto Bruto Interno Trimestral. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-technico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

⁹ <http://www.apecco.org/cms/>

¹⁰ http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-technico-n02_pbi-trimestral_2015

Concluimos que T-Comunica SAC, presenta oportunidad de crecimiento en el mercado de la industria de Call Center por la evolución de la misma y su repunte en el incremento de empresas desde el 2007 (Véase Gráfico 2.3)

CAPITULO III.

3. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

En el presente capítulo analizaremos la visión, misión y valores actuales de la compañía y formularemos una nueva propuesta de visión, misión y valores para T-Comunica SAC.

3.1. Visión

Con bases en la teoría que sostiene Fred R. David¹¹, analizaremos la misión, visión y valores actuales de la empresa y formularemos la propuesta de estas estrategias.

3.1.1. Visión Actual de la empresa.

La empresa T-Comunica SAC cuenta con la siguiente visión:

“Ser la empresa cuyos clientes sean reconocidos por su excelencia en relación con sus clientes¹²”

3.1.2. Análisis de la visión actual

La actual visión no formula el horizonte de la compañía en su ambición de desarrollo para el futuro.

En la Tabla 3.1, se ha desarrollado los siguientes resúmenes de la visión actual con que cuenta T-Comunica SAC:

¹¹ ADMINISTRACION ESTRATEGICA – Capítulo 2 - La visión y la misión de la empresa pág. 43 - Fred R. David

¹² <http://t-comunica.com.pe/nosotros/>

Tabla 3.1. Análisis de la visión actual

Elementos	Análisis
Objetivo fundamental	<p>Ser la empresa cuyos clientes sean reconocidos...</p> <p>La visión actual no cuenta con un objetivo general para la empresa, solo como un medio para sus clientes.</p>
Marco competitivo	<p>La visión actual no presenta marco competitivo, porque no establece los negocios y/o lugares en donde la compañía competirá.</p>
Fuente de ventajas competitivas	<p>La visión actual no presenta fuertes ventajas competitivas ya que no refleja las destrezas que la compañía desplegará como soporte principal para alcanzar su visión.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Se concluye que, del resultado de la evaluación a la visión actual de la empresa, ésta carece de un objetivo general, así como de un marco competitivo, lo cual no le permite expresar la perspectiva de alcance para su futuro.

3.1.3. Matriz de la Visión propuesta para la empresa.

En la Tabla 3.2, se muestra la matriz de la visión propuesta que comprende los siguientes elementos:

Tabla 3.2. Visión propuesta-Matriz

Elementos	Análisis
Objetivo fundamental	El objetivo fundamental de la empresa T-Comunica SAC es ser: “empresa líder a nivel nacional”.
Marco competitivo	El marco competitivo de la empresa T-Comunica SAC es brindar: “en servicios de Call y Contact Center”.
Fuentes de ventaja competitivas	Las fuentes de ventajas competitivas de la empresa T-Comunica SAC es: “altos modelos de calidad e innovación”

Fuente: Elaboración Propia 2015.

3.1.4. Visión Propuesta.

“Ser una empresa líder a nivel nacional en servicios de Call y Contact Center, mediante altos modelos de calidad e innovación en nuestros servicios”.

El modelo de calidad se basa en la información brindada a los usuarios finales sea fiable, precisa y consistente, y que nuestros clientes vean en nosotros compromiso e integridad, que contamos con capacidad de respuesta a todas las llamadas de sus clientes y estas sean atendidas con empatía, en la tabla “7.1 Características del servicio de Call y Contact Center” se describe la medición de esta.

El modelo de calidad propuesto es el de SERVQUAL cuyo objetivo es mejorar la calidad de servicio de T-Comunica¹³.

La presente Visión propuesta ha sido validada con la Gerencia General de T-Comunica SAC.

¹³ En el anexo 1 se explica modelo y su medición.

3.2. Misión

3.2.1. Misión Actual de la empresa

La empresa T-Comunica SAC cuenta con la siguiente misión:

“Brindar a nuestros clientes soluciones eficaces a problemas que afectan sus operaciones diarias y de ésta manera maximizar los beneficios en los servicios profesionales de alta calidad que ofrecemos y que satisfaga sus expectativas¹⁴”.

3.2.2. Análisis de la misión actual

“Brindar a nuestros clientes soluciones eficaces a problemas que afectan sus operaciones diarias”¹⁵ debe decir brindamos, ya que la misión es una declaración de las actividades de la organización en el presente.

“Maximizar los beneficios en los servicios profesionales de alta calidad que ofrecemos”¹⁶ debe decir maximizamos, ya que la misión es una declaración de las actividades de la compañía en la actualidad.

La misión debe de ser diferenciadora y manifestar el propósito que incentiva a la compañía y que la distancie de otras similares. Usando lenguaje claro, comprensible y breve.

¹⁴ <http://t-comunica.com.pe/nosotros/> (Tomado de la Misión actual de la empresa T- Comunica SAC)

¹⁵ <http://t-comunica.com.pe/nosotros/> (Tomado de la Misión actual de la empresa T- Comunica SAC)

¹⁶ <http://t-comunica.com.pe/nosotros/> (Tomado de la Misión actual de la empresa T- Comunica SAC)

En la Tabla 3.3 analizamos los componentes con que cuenta la misión actual de T-Comunica SAC.

Tabla 3.3. Componentes de la declaración de la misión actual

Componentes	Análisis
Clientes	La misión actual no indica quienes son nuestros clientes.
Productos o servicios	La misión actual no indica los productos o servicios que ofrece.
Mercados	La misión actual no indica si la empresa compete geográficamente a nivel local, nacional o internacional.
Tecnología	La misión actual no indica si la empresa cuenta con centrales telefónicas, equipos de cómputo, telefonía IP, software de telefonía, bases de datos.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa manejará convenientemente sus actividades para incrementar los beneficios en las actividades profesionales de alta calidad.
Filosofía	La filosofía de la empresa está en lograr que sus clientes se sientan satisfechos con las actividades que la empresa les ofrece mediante los valores de calidad.
Autoconcepto	La misión indica como ventaja competitiva de la empresa en incrementar los beneficios en las actividades profesionales de alta calidad.
Preocupación por la imagen pública	La misión de la compañía no responde a preocupaciones sociales, comunitarias o ambientales,
Preocupación por los empleados	La empresa no indica en la misión la preocupación de los empleados.

Fuente: Elaboración Propia 2015.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Con bases en la teoría que sostienen Fred R. David, una correcta declaración de misión está compuesta por los siguientes 9 componentes mostrados en la Tabla 3.4:

Tabla 3.4. Componentes de la declaración de la misión propuesta

Componentes	Análisis
Clientes	Sus clientes son las empresas grandes y medianas que realizan o citas telefónicas o confirman su asistencia a citas o eventos.
Productos o servicios	Los principales servicios de la empresa son Call y Contac Center.
Mercados	La empresa compite geográficamente a nivel nacional.
Tecnología	La empresa cuenta con centrales telefónicas, equipos de cómputo, telefonía IP, software de telefonía, bases de datos.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa manejará convenientemente sus actividades para crecer en el mercado y obtener rentabilidad para la empresa.
Filosofía	La filosofía de la empresa esta en lograr que sus clientes se sientan satisfechos con el servicio que la empresa les ofrece mediante los valores de compromiso, integridad, vocación de servicio.
Autoconcepto	La empresa usa tecnología de vanguardia y personal altamente capacitado con vocación de servicio.
Preocupación por la imagen pública	La empresa está comprometida con el medio ambiente, se ha reemplazado los archivos digitales por los documentos físicos, se ha adquirido equipos tecnológicos que realizan menos ruido, con el fin de proteger el planeta,
Preocupación por los empleados	Los empleados son el activo principal de la empresa

Fuente: Elaboración Propia 2015.

3.2.4. Misión propuesta

“Nuestro propósito es brindar servicios de comunicación y soluciones eficaces para las operaciones diarias de llamadas entrantes y salientes de nuestros clientes a nivel nacional, usando tecnología de vanguardia y personal altamente capacitado para garantizar nuestro servicio de calidad y nuestro compromiso con el medio ambiente”.

La presente Misión propuesta ha sido validada con la Gerencia General de T-Comunica SAC.

3.3. Valores

3.3.1. Valores Actuales de la empresa

La empresa T-Comunica SAC no ha definido formalmente los valores de la empresa.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Al no tener definido sus valores, no se cuenta con este punto.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para T-Comunica SAC.

Los elementos de los valores de la empresa, deben cumplir con las características, ser reconocidos en el mundo empresarial, orientación del negocio y el compromiso, tanto de la corporación como de los colaboradores o recursos humanos a vivirlos y aplicarlos.

En la Tabla 3.5 se muestra los elementos de los valores propuestos para T-Comunica SAC.

Tabla 3.5. Elementos de los valores propuestos para T-Comunica SAC

Valor	Elementos
Compromiso	Responsabilidad y perseverancia.
Proactividad	Tomar acción sobre las oportunidades, prever, intuir y actuar de manera positiva
Integridad	Honestidad, sinceridad y respeto.
Vocación de servicio	Empatía, actitud de servicio y flexibilidad.

Fuente: Elaboración Propia 2015.

3.3.4. Valores propuestos.

La empresa T-Comunica SAC se alinea con los siguientes valores, los que se muestran en la Tabla 3.6 las que fueron validadas con la Gerencia General de T-Comunica SAC.

Tabla 3.6. Valores propuestos para T-Comunica SAC

Valores
Compromiso: Estamos comprometidos con el éxito de nuestros clientes.
Proactividad: Brindamos servicios de atención con calidad de manera eficaz y eficiente.
Integridad: Somos fieles a nuestros valores, protegiendo lo que profesamos y siempre somos responsables de nuestras acciones.
Vocación de servicio: Predisposición y actitud de servicio con nuestros clientes, regalándole una experiencia extraordinaria con empatía.

Fuente: Elaboración Propia 2015.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.

En la Tabla 3.7, se muestra la alineación de la Visión y Misión con los Valores propuestos de T-Comunica SAC, donde podemos observar que los valores propuestos se reflejan tanto en la Visión como en la Misión de la compañía.

Tabla 3.7. Alineamiento estratégico

VALORES	VISIÓN
COMPROMISO	"...mediante altos modelos de calidad..."
PROACTIVIDAD	"... innovación en nuestros servicios"
INTEGRIDAD	"...mediante altos modelos de calidad..."
VOCACIÓN DE SERVICIO	"Ser una empresa líder a nivel nacional en servicios de Call y Contac Center..."
VALORES	MISIÓN
COMPROMISO	" ...brindar servicios de comunicación y soluciones eficaces para las operaciones diarias de llamadas entrantes y salientes de nuestros clientes..."
PROACTIVIDAD	"...usando tecnología de vanguardia y personal altamente capacitado para garantizar nuestro servicio de calidad..."
INTEGRIDAD	"...soluciones eficaces para las operaciones diarias de llamadas entrantes y salientes de nuestros clientes..."
VOCACIÓN DE SERVICIO	" ... garantizar nuestro servicio de calidad y nuestro compromiso con el medio ambiente"

Fuente: Elaboración Propia 2015.

En el presente capítulo concluimos que la empresa al no contar con una perspectiva clara para el futuro de la misma se ha propuesto una nueva visión, misión y valores que le permita enfocarse en la perspectiva de la industria.

CAPITULO IV

4. Análisis Externo

En el presente capítulo se realizará el análisis externo de la empresa T-Comunica SAC, evaluando y analizando las tendencias y sucesos de todos los sectores que influyen sobre la misma y que escapan de su control, lo que nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o afectar a la empresa.

4.1 Tendencias de las variables del entorno.

Las tendencias de las variables del entorno se identificaron a través de entrevistas de profundidad y consultas a expertos.

Los expertos¹⁷ consultados son:

- Jacqueline Krüger, Gerente General de T-Comunica SAC, Administradora y Publicista profesional con alta experiencia en la gestión de Contact Center en las áreas Comerciales, Ventas y Gestión de Calidad.
- Analy Aguirre Egochea, Gerente de Operaciones de T-Comunica SAC, Administradora de profesión, con alta experiencia en la gestión de Contact Center en las áreas Operacionales, Recursos Humanos y Gestión de Calidad.

¹⁷ Se adjunta hoja de vida de expertos en anexo 4

- Gustavo Muñoz Ceverio, Jefe de Calidad y Protocolos de T-Comunica SAC, Profesional encargado del mejoramiento y control de los diferentes procesos de los canales y gestión de Call Center (Front y Back Office).
- Alejandro Indacochea Cáceda, Gerente General de Indacochea Asociados SAC, analista económico-financiero y consultor internacional, profesional experto en gestión, dirección y valorización de empresas, con amplia experiencia en la industria de servicios y outsourcing y profundo conocimiento de operaciones de tecnología, Contact center y telecomunicaciones.
- Mónica Gargurevich Anticono, Gerente General de Asociados Médicos SAC, Médico profesional con amplia experiencia en el mejoramiento y control de los diferentes áreas y procesos del Policlínico

Las tendencias que se determinaron a continuación se detallan:

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.

a) Estabilidad Gubernamental: Situación Actual¹⁸

“En el último año el Gobierno está pasando por una etapa desafiante, ya que durante el año 2014 el crecimiento se ha desacelerado, y esto básicamente debido a la disminución de la confianza interna, que conlleva una reducción en la inversión.

En las últimas dos décadas, el Perú ha gozado de estabilidad económica y democrática, lo que ha permitido precaución y racionalidad en el manejo de la economía, con sus alzas y bajas, con promoción en la inversión, con apertura comercial (17 Tratados de Libre Comercio - TLC lo avalan) y con estabilidad macroeconómica.

En el Perú estamos acostumbrados a que a los resultados de las elecciones presidenciales y congresales les preceda un período de inestabilidad y desconfianza, que de alguna manera, afectan las decisiones de inversión. A pesar del escenario actual, el crecimiento del PBI para este último año se expresó en 2.4% manteniéndose por encima del promedio de

¹⁸ <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

la región que se expresa en 0.8%, y la inflación terminó en 3.2% ligeramente por encima del rango meta. En el escenario externo, el impacto de la desaceleración de China en la economía peruana, se ve compensada parcialmente por la recuperación de los EE.UU. y los precios bajos del petróleo”.

Tendencias

Ante este escenario de año preelectoral (2015-2016), el Estado dará gobernabilidad al país, ya que está claro que la política y la economía van de la mano.

El Gobierno Peruano presentará para los próximos años las siguientes tendencias:

- Para el 2016 y 2017 se prevé una recuperación de la inversión privada.
- Se prevé mayor inversión en el sector telecomunicaciones.
- Mayor inversión de Infraestructura, mediante el incentivo de la inversión pública.
- Ejecución de Proyectos de inversión adjudicada y por adjudicar.
- Reducción de inversiones a largo plazo.
- Continuidad de obras actuales.

b) Productividad y Competitividad de la economía Peruana:

Situación Actual:

De acuerdo a The Conference Board, “la Productividad Total de Factores (PTF) del Perú presentó una caída en 7.8% en su nivel de productividad entre el 2011 y 2014, registrándose su peor caída en el último año (-4.5%), según información del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

En el Perú, el crecimiento de la Productividad Total de Factores” fue, en la mayoría de los años anteriores, positiva y sobresaliente; sin embargo, a partir del 2011 se produjo un punto de inflexión en el crecimiento de la inversión, la salud y el aumento de la PTF”¹⁹ (Ver Gráfico 4.1.)

¹⁹ http://peru21.pe/economia/peru-registro-caida-productividad-total-factores-2220893?href=nota_bre

Gráfico 4.1. Evolución de la Productividad Total de Factores

Fuente: INSTITUTO DE ECONOMÍA Y DESARROLLO EMPRESARIAL- IEDEP. Caída en la productividad total de factores. Disponible en: http://peru21.pe/economia/peru-registro-caida-productividad-total-factores-2220893?href=nota_bre

Tendencias:

Ante esta situación el Gobierno, en la búsqueda de aumentos sostenidos en la productividad y competitividad²⁰ del país busca:

- i. “Mejorar el capital humano, potenciar la mano de obra calificada que permita ser empleada formalmente en el mercado laboral.
- ii. La reducción de la brecha de infraestructura y de servicios sociales a través de Asociaciones Público-Privadas.

²⁰ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

- iii. Simplificación administrativa para fomentar la inversión y facilitar la formalización y desarrollo empresarial.
- iv. El impulso a la ciencia, tecnología e innovación.
- v. La diversificación de la oferta productiva en base a una estrategia de mayor valor agregado, mediante el fomento de la calidad, nuevos instrumentos de desarrollo productivo y fomento de la libre competencia e internacionalización.
- vi. Mayor profundización financiera y el desarrollo del mercado de capitales.
- vii. Adecuado diseño y aplicación de acciones para la sostenibilidad ambiental”²¹.

Impacto en Clientes / Proveedores y efecto en la organización

En la Tabla 4.1, se muestra el impacto que tiene en Clientes / Proveedores y efecto en la organización de las Tendencias Político – Gubernamental que presenta la industria.

²¹ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Tabla 4.1. Tendencias Político – Gubernamental

TENDENCIA	IMPACTO CLIENTES/PROVEEDORES					EFECTO EN LA EMPRESA	Oportunidad (O) ó Amenaza (A)
	1	2	3	4	5		
POLITICO - GUBERNAMENTAL							
Para el 2016 y 2017 se prevé una recuperación de la inversión privada			X			Fuente de generación de empleo Incremento en la demanda	Oportunidad
Se prevé mayor inversión en el sector telecomunicaciones					X	Mas empresas tercerizaran sus servicios de llamadas Crecimiento en Ventas	Oportunidad
Mayor inversión de Infraestructura, mediante el incentivo de la inversión pública			X			Generación de más empleos / mayor poder adquisitivo Crecimiento en Ventas	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia 2015.

4.1.2. Análisis Económico

a) PBI (Producto Bruto Interno)

Situación Actual

En el año 2014, el PBI peruano continuó desacelerándose por cuarto año consecutivo, y, para lo que va del año sólo ha crecido 2.4%, la tasa más baja en los últimos cinco años.

El Banco Central de Reserva (BCR) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) sostienen que se recuperará el crecimiento, siendo sus proyecciones de 4.8% y 5%, respectivamente.

Los posibles escenarios sobre la proyección de crecimiento económico del Perú 2016 - 2017, donde se proyecta como resultado un crecimiento del Producto Bruto Interno (Ver Tabla 4.2)

Tabla 4.2. Proyección de Crecimiento de Economía 2016-2017

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES						
	2014	2016 ^{II}		2016 ^{III}		2017 ^{IV}
		RI Ene.16	RI May.16	RI Ene.16	RI May.16	RI May.16
Var. % real						
1. Producto bruto interno	2,4	4,8	3,9	6,0	5,3	5,8
2. Demanda interna	2,2	4,7	3,8	5,2	4,4	4,6
a. Consumo privado	4,1	4,5	3,7	4,8	4,1	4,3
b. Consumo público	6,4	6,6	8,3	6,0	4,0	4,0
c. Inversión privada fija	-1,6	3,0	1,0	5,2	4,4	5,4
d. Inversión pública	-2,4	12,0	4,0	11,6	7,2	5,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	-1,0	3,4	1,7	9,4	8,4	9,4
4. Importaciones de bienes y servicios	-1,5	2,9	1,5	5,9	4,5	4,6
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,4	2,7	2,3	3,0	2,8	2,8
Nota:						
Brecha del producto ^{II} (%)	-2,0 ; -1,0	-2,0 ; -1,0	-2,5 ; -1,0	-1,0 ; 0,0	-1,0 ; 0,0	-1,0 ; 0,0

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA - BCR. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017.

Tendencias

El crecimiento de la economía peruana para los próximos años es muy favorable, pero el efecto neto podría ser menos favorable que lo esperado, lo que se reflejará en las siguientes tendencias:

- Recuperación y Crecimiento del PBI para el 2016 de 4.8% y 5.8% para el 2017.
- Para el 2016 y 2017 se prevé una reducción en Cuenta Corriente de la balanza de pagos a 3.3% y 2.0% respectivamente, producto de la reducción de la demanda de importaciones.
- Incremento en la demanda de servicios de Call Center producto del crecimiento de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS), que actualmente conforman más del 50% del mercado de salud privada del país.
- Para el 2016 y 2017 se prevé mayor incremento en ventas en el sector salud.
- Encarecimiento de las importaciones (maquinarias y equipos de última generación), producto del alza de la moneda extranjera.
- Reducción de Capitales extranjeros.

b) Inflación

Situación Actual

Dos de los factores que intervienen directamente en la aceleración de la inflación son el Tipo de Cambio y la Tasa de Interés (Ver Tabla 4.3).

En lo que va del año, el dólar acumula un aumento de más de 6%, escenario que ha repercutido en la inflación anualizada, que terminaría el año por encima del techo del rango meta de 3%, según el BCR. Asimismo, en febrero del presente año, el programa monetario del Banco Central incluyó la reducción de la tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos (pbs) con el fin de moderar la desaceleración de la economía e impulsarla, ya que ésta se encuentra golpeada por una caída de las inversiones y una menor producción minera afectada por la debilidad de los precios de los metales y menor demanda de materias primas desde China.

Tabla 4.3. Política Monetaria Peruana.

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA - BCR. Reporte de Inflación – Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017.

Tendencias

Si la inflación se aproxima a 4% y de aumentar las expectativas inflacionarias se identifica las siguientes tendencias:

- Mantener tasa de inflación equivalente a 2% (rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú)
- Choque de depreciación del nuevo sol para los años 2015, 2016 y 2017 (15% de depreciación)²².
- El fortalecimiento del dólar frente al sol encarece las importaciones.
- Disminución y salida de Capitales extranjeros.

²² <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

c) Crisis Económica Internacional.

Situación Actual²³

“Las perspectivas de la economía mundial se ha deteriorado desde el Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2015-2017 (MMMR, publicado en agosto 2014) y presentan dinámicas diferenciadas en un contexto de mayor crecimiento en EE.UU.²⁴

El entorno internacional descrito no solo tiene implicancias cíclicas sino estructurales.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha revisado a la baja sus estimados de crecimiento potencial respecto de lo que proyectaba en el 2011, en especial, para las economías emergentes (Ver Cuadro 4.1)

Este nuevo contexto internacional no solo planteará un cambio profundo en términos de dinámica y ritmo de crecimiento, sino también en términos de tamaños de mercados para economías pequeñas y abiertas como la peruana”.

²³ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

²⁴ <http://www.ipe.org.pe/documentos/marco-macroeconomico-multianual-2016-2018>

Cuadro 4.1. Perspectivas del Crecimiento Mundial.

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS - MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018.

Tendencias

- Para el periodo 2016 – 2017 se prevé una recuperación más lenta de la economía mundial.
- Mayor desaceleración y caída de precio de materias primas.
- Salida súbita y masiva de capitales desde economías emergentes y presiones depreciatorias en las monedas de estas economías.

Impacto en Clientes / Proveedores y efecto en la organización

En la Tabla 4.4, se muestra el impacto que tiene en Clientes / Proveedores y efecto en la organización de las Tendencias Económicas que presenta la industria.

Tabla 4.4. Tendencias Económicas

TENDENCIA	IMPACTO CLIENTES/PROVEEDORES					EFECTO EN LA EMPRESA	Oportunidad (O) ó Amenaza (A)	
ECONOMICO	1	2	3	4	5			
Recuperación y Crecimiento del PBI para el 2016 de 3.8% y 4.2% para el 2017					X	Mayor estabilidad económica y poder adquisitivo	incremento de demanda	Oportunidad
Incremento en la tercerizacion (demanda) de servicios de Call Center por parte de empresas de distintos sectores					X	Mayor impulso al core de su negocio buscando mayor eficiencia y descentralizando el área del servicio de Call Center.	Crecimiento de Ventas	Oportunidad
Para el 2017 se prevé mejoramiento progresivo de la inversión privada					X	Mayor Crecimiento del mercado	Incremento de demanda	Oportunidad
Encarecimiento de las importaciones (maquinarias y equipos de ultima generación), producto del estable alza de la moneda extranjera					X	Mayor precio de maquinarias y equipos	Incremento de Costos	Amenaza

Fuente: Elaboración Propia 2015.

4.1.3. Análisis Legal.

Situación Actual

El 3 de julio de 2011 se publicó la Ley de Protección de Datos Personales (la “Ley”), reglamentada posteriormente a través del Decreto Supremo No. 003-2013-JUS (el “Reglamento”). Ambas normas constituyen un avance significativo en el desarrollo y promoción de la protección de información personal en el Perú, debido a que por primera vez se implementaron medidas acordes a los avances de las nuevas tecnologías y el crecimiento de los bancos de datos personales.

Concretamente, el objetivo de estas normas es el “adecuado tratamiento” de los datos personales.

“La legislación sobre Protección de Datos marca límites al uso de información personal. Esto afecta a todas las empresas de nuestro país ya que todas tratan o manejan datos de carácter personal de personas físicas (clientes, proveedores, empleados, colaboradores, accionistas).

Todas las empresas deberán adaptarse a la legislación garantizando la seguridad de la información, para ello deberán hacer uso de medidas y técnicas para el uso, tratamiento y destino de los datos del ciudadano.

El cumplimiento de las obligaciones legales en materia de protección de datos es imprescindible y no

puede posponerse su aplicación, ya que la ley establece sanciones económicas a los responsables del tratamiento de datos”²⁵.

Tendencias

- Promulgación del Decreto de Urgencia N° 004-2015 (Intervenciones y Ocurrencias del Fenómeno del Niño)²⁶.
- Aprobación de modificaciones a Ley de Municipalidades.²⁷
- “La Ley de Protección al cliente en materia de servicios financieros promueve la transparencia, el comportamiento ético”²⁸, la protección de la información del cliente y los instrumentos y medidas para que el cliente registre sus reclamos.
- Fomentar políticas regulatorias orientadas a mantener los niveles de calidad o mejorarlos.
- Se prevé mejorar los sistemas de protección y derechos del usuario.
- Fortalecer la estabilidad de los contratos entre los usuarios y las empresas operadoras.

²⁵ <http://www.vsinformatica.es/otros-servicios/lopd.html>

²⁶ <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/09/07/1283997-1.html>

²⁷ <http://www.huarmeyperu.com/actualidad/nacional/congreso-aprueba-modificaciones-a-ley-de-municipalidades/>

²⁸ <http://www.centerforfinancialinclusion.org/publications-a-resources/client-protection-library/250-la-proteccion-al-cliente-en-peru>

Impacto en Clientes / Proveedores y efecto en la organización

En la Tabla 4.5, se muestra el impacto que tiene en Clientes / Proveedores y efecto en la organización de las Tendencias Legales que presenta la industria.

Tabla 4.5. Tendencias Legales

TENDENCIA		IMPACTO CLIENTES/PROVEEDORES					EFFECTO EN LA EMPRESA	Oportunidad (O) ó Amenaza (A)	
LEGAL		1	2	3	4	5			
Promulgación del Decreto de Urgencia N° 004-2015 (Intervenciones y Ocurrencias del Fenómeno del Niño)				X			Incremento de medidas preventivas (Cautela en gastos)	Reduccion de Demanda	Amenaza
La Ley de Protección al cliente en materia de servicios financieros establece un marco fuerte que busca la transparencia, el comportamiento ético, la privacidad de información del cliente y los mecanismos para el registro de reclamos de los clientes					X		Seguridad y protección en la obtención de los servicios	Incremento de costos	Amenaza
Fomentar políticas regulatorias orientadas a mantener los niveles de calidad o mejorarlos				X			Exigir atencion con los estandares de mayor calidad	Incremento de costos	Amenaza
Fortalecer la estabilidad de los contratos entre los usuarios y las empresas operadoras				X			Demanda en calidad de servicio	Incremento de costos	Amenaza

Fuente: Elaboración Propia 2015.

4.1.4. Análisis Social - Cultural

Situación Actual

“La cultura puede ser entendida de diversas maneras, aunque estas se concentran en dos grandes definiciones.

Por un lado, hace referencia al modo de vida de una comunidad, sustentando en las creencias, cosmovisiones, costumbres, símbolos y prácticas que se han sedimentado y estructuran la vida de esa comunidad.

Por otro lado, la cultura también se refiere a un conjunto de objetos y prácticas, a obras de arte o expresiones artísticas en general, que han adquirido valor simbólico y material.

Desde la primera definición la cultura es un indicador de una forma de vida, es decir, se refiere a las prácticas cotidianas que se han afianzado en las personas.

En cambio, desde la segunda, son culturales aquellos objetos y prácticas que son fruto de la creatividad humana y que han conferido sentido con imágenes, sonidos y significados en la vida personal y colectiva.

La política cultural se ocupa del estilo de vida de los ciudadanos haciendo visibles los buenos y malos hábitos que se han sedimentado, las experiencias que marginan, los poderes que excluyen. Al mismo tiempo, debe promover la mayor democratización de los objetos y las prácticas culturales existentes.

La cultura es un sector que genera empleo y que sigue siendo una fuente desaprovechada de generación de recursos económicos. Su impacto en el PBI y en el volumen de las exportaciones puede ser cada vez mayor y por ello es necesario tomar algunas medidas que desarrollen las potencialidades de este sector.

Se trata de promover una mejor gestión de las industrias culturales a partir de políticas de fomento y de asesoramiento a las pequeñas empresas culturales”²⁹.

Tendencias

Las tendencias que a continuación se detallan salieron a partir de la investigación en fuentes secundarias:

- Mayor impulso a la inclusión social y a la igualdad de oportunidades.
- Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental.
- Mejora de las condiciones laborales y reducción de tasa de desempleo.
- Creciente popularidad de los smartphones, con un impacto significativo en el tráfico.
- Personas invertirán en nuevos productos con tal de recibir más funcionalidades.

²⁹ https://prezi.com/lxmmt9o_wts/transito-version-en-espanol/

- Mayor demanda de conectividad y facilidad de estar conectados para comunicarse con su entorno social.
- Ingreso al mercado de nuevas versiones en los planes de comunicación que propician el cambio de equipos y la renovación de los mismos de manera periódica.

Impacto en Clientes / Proveedores y efecto en la organización

En la Tabla 4.6, se muestra el impacto que tiene en Clientes / Proveedores y efecto en la organización de las Tendencias Culturales que presenta la industria.

Tabla 4.6. Tendencias Culturales

TENDENCIA	IMPACTO CLIENTES/PROVEEDORES					EFECTO EN LA EMPRESA	Oportunidad (O) ó Amenaza (A)
	1	2	3	4	5		
CULTURAL							
Mayor impulso a la inclusión social y a la igualdad de oportunidades				X		Mayor conciencia de la igualdad e inclusión social	Incremento de costos Amenaza
Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental					X	Contratar mayores medidas de seguridad	Incremento de costos Amenaza
Mayor demanda de conectividad y facilidad de estar conectados para comunicarse con su entorno social.				X		Más personas tienen un smartphone e interactúa cada vez más con el internet y los servicios que este ofrece	Incremento de Ventas / Reducción de Costos Oportunidad
Ingreso al mercado de nuevas versiones en los planes de comunicación que propician el cambio de equipos y la renovación de los mismos de manera periódica.				X		Renovación constante de tecnología mejorada	Incremento de Ventas / Reducción de Costos Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia 2015.

4.1.5. Análisis Tecnológico.

Situación Actual

“La comercialización de equipos tecnológicos en el Perú se ha acelerado notablemente en los últimos años, debido a tres factores: la mejora en el poder adquisitivo de los peruanos, la mayor oferta de créditos por parte del sistema financiero y el gran portafolio de productos que ofrecen las compañías al consumidor, con precios muy competitivos.

Este crecimiento del mercado tecnológico ha motivado que las grandes empresas mundiales abran oficinas en el Perú para atender la gran demanda existente.

El principal motor de crecimiento serán los smartphones, con una mayor gama de productos y precios, lo que supondrá un 22% de las ventas de dispositivos.

Por su parte, la comercialización de notebooks y ultrabooks representará un 15% de las ventas totales, un punto porcentual más que los televisores de última generación LCD, mientras que las tabletas electrónicas (tablets) tendrán una cuota de mercado del 5%”.³⁰

Somos un país consumidor de tecnología y nos perfilamos como uno de los primeros de la tecnología.

³⁰ <http://www.revistabusiness.com.pe/2012/04/10/peru-tecnologico/>

Tendencias:

- Ingreso de equipos cada vez con mejor resolución, mayor capacidad de memoria y tecnología cada vez más avanzada.
- Mayor uso de campañas de marketing vía internet y redes sociales.
- Creciente acceso a internet.
- El avance de la tecnología incrementará el consumo.
- Mayor adquisición de programas de última generación, por parte de las empresas.
- Incremento de demanda de servicios tercerizados con programas novedosos.
- Migración de atención a usuarios a través de Canales interactivos (Chat, WhatsApp, Facebook, etc)
- La innovación tecnológica y la caída del tipo de cambio promueven precios bajos e incremento de compras de tecnología.

Impacto en Clientes / Proveedores y efecto en la organización

En la Tabla 4.7, se muestra el impacto que tiene en Clientes / Proveedores y efecto en la organización de las Tendencias Tecnológicas que presenta la industria.

Tabla 4.7. Tendencias Tecnológicas

TENDENCIA	IMPACTO CLIENTES/PROVEEDORES					EFECTO EN LA EMPRESA	Oportunidad (O) ó Amenaza (A)	
TECNOLOGICO	1	2	3	4	5			
Ingreso de equipos con mejor resolución, mayor capacidad de memoria y tecnología cada vez más avanzada			X			Adquisición y renovación constantes de equipos que ofrecen mejor tecnología	Incremento de demanda	Oportunidad
Mayor uso de campañas de marketing vía internet y redes sociales				X		Mayor uso y demanda de redes por el efecto positivo que se obtiene	Reduccion de Costos	Oportunidad
Migración de atención a usuarios a través de Canales interactivos (Chat, WhatsApp, Facebook, etc)				X		Atención a la preferencia, aceptación y adaptación de Usuarios a la digitalización, innovación y avances tecnológicos	Reduccion de Costos	Oportunidad
Mayor adquisición de programas de última generación, por parte de las empresas.				X		Orientación de los clientes a búsqueda de constaste innovación y tecnología de ultima generación	Incremento de costos	Amenaza
Incremento de demanda de servicios tercerizados con programas novedosos.					X	Busqueda a centrarse en el nucleo del negocio.	Incremento de Ventas	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia 2015.

4.1.6. Análisis Ecológico

Situación Actual

En Mayo del año 2008, se creó el Ministerio del Ambiente, marcando un hito importante en la institucionalidad del país. De esta manera la estructura del estado se empezó a alinear a los desafíos nacionales e internacionales, lo que le permitiría en adelante lograr un desarrollo sostenible y sobre todo, convertirse en un país atractivo para las empresas del mundo, que en la

actualidad se encuentran comprometidas con el cuidado del medio ambiente.

Y “mediante Resolución Ministerial N° 026-2013-MINAM, en enero del 2013 se aprobó la Agenda Nacional de Acción Ambiental, la cual ha sido objeto de seguimiento para verificar los niveles de avance en función a los resultados previstos.

Este proceso de retroalimentación sirve de base para la formulación de la Agenda Nacional de Acción Ambiental para el periodo 2015-2016, la que se agrupa en cuatro grandes frentes ambientales:

- i. El frente Diversidad Biológica constituye la expresión de aquella riqueza que nos caracteriza como país mega diverso y abarca el patrimonio natural del país que se busca conservar y aprovechar sosteniblemente, siendo la base de los servicios eco sistémicos.
- ii. El frente Cambio Climático, expresa amenazas y oportunidades a partir del calentamiento global que afecta el primer frente y que obliga a asumir compromisos serios de nuestros países para mantener una economía baja en carbono, resiliente y asumir medidas de mitigación y adaptación en los diferentes sectores, cuyos modelos productivos y extractivos presionan por un cambio de tecnologías más amigables con el ambiente. Los efectos de los cuidados del ambiente y el cumplimiento o no de los compromisos ambientales por los diferentes agentes

económicos, se expresan en los niveles de degradación ambiental, cuyas últimas mediciones arrojan un orden de magnitud que bordea el 4% del PBI, que tiene un efecto constituido por el tercer frente:

- iii. La Calidad Ambiental, que refleja lo que hicimos o no respecto a los estándares ambientales de los principales recursos naturales: agua, suelo, aire. El mayor o menor grado de cumplimiento de los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) y Límites Máximos Permisibles (LMP), serán el reflejo de los niveles de contaminación, y los costos de la degradación deberán ser asumidos a costa de cuantiosos recursos financieros que el país tendrá que destinar a la recuperación de ecosistemas degradados en vez de dedicarlo a un mayor desarrollo; y
- iv. La Gobernanza Ambiental, que permitirá que en el país se den las capacidades y condiciones para articular el conjunto de esfuerzos de los diferentes actores sociales y productivos en busca de un desarrollo sostenible”³¹.

Tendencias

- Mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente.
- “Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad”³².
- Promover la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

³¹ <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/agendambiente-peru-2015-2016>

³² <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/agendambiente-peru-2015-2016>

- “Fomentar la investigación sobre el patrimonio natural y las prácticas de manejo de recursos y reducción de la vulnerabilidad”³³.
- Reducción de emisiones de CO2 y fomento de uso de equipos que controlan las emisiones gases nocivos para el medioambiente.

Impacto en Clientes / Proveedores y efecto en la organización

En la Tabla 4.8, se muestra el impacto que tiene en Clientes / Proveedores y efecto en la organización de las Tendencias Ecológicas que presenta la industria.

Tabla 4.8. Tendencias Ecológicas

TENDENCIA	IMPACTO CLIENTES/PROVEEDORES					EFECTO EN LA EMPRESA	Oportunidad (O) ó Amenaza (A)	
ECOLOGICO	1	2	3	4	5			
Mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente				X		Concientización en el cuidado responsable del medio ambiente y su aporte al mismo	Incremento de Costos	Amenaza
Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad.			X			Uso responsable de los recursos (Fomentar el reciclaje)	Disminucion de Costos	Oportunidad
Introducción de quipos que controlan las emisiones de CO2 y otros gases nocivos para el medioambiente					X	Necesidad de obtener equipos modernos y pocos nocivos al medio ambiente	Incremento de Costos	Amenaza
Promover procesos sociales y económicos de adaptación al cambio climático en el marco del desarrollo sostenible.			X			Desarrollo y demanda de programa de responsabilidad social	Incremento de Costos	Amenaza

Fuente: Elaboración Propia 2015.

³³ <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/agendambiente-peru-2015-2016>

4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

En esta sección resumiremos y evaluaremos los factores externos analizados, con los que construiremos la Matriz EFE o Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Para la elaboración de la matriz, se ha procedido a seleccionar entre los factores externos analizados, aquellos que puedan considerarse importantes por el impacto y relevancia en la organización y en la industria.

Hemos procedido a organizar la lista de oportunidades y de amenazas, en base a la consulta con expertos y entrevista con la Gerencia de T-Comunica SAC, asignándole a cada factor seleccionado un peso relativo que oscila entre 0.00 = no es importante y de 1.00 = es muy importante, donde la sumatoria de todos los pesos relativos tiene que ser 1.00.

Posteriormente a cada factor que se consideren oportunidades y amenazas en la industria, se le asigna una clasificación entre 1 y 4, ese valor representa la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a dicha oportunidad o amenaza, en donde: Uno (1) = deficiente, Dos (2) = promedio, Tres (3) = arriba del promedio y Cuatro (4) = excelente.

Finalmente, el promedio ponderado de los pesos relativos de los factores y sus clasificaciones de capacidad de respuesta permite obtener un valor que dará una visión general de la capacidad de

respuesta de la organización frente a las oportunidades y amenazas de la industria.

En la tabla 4.9 se muestra la tabla obtenida para T-Comunica SAC con este procedimiento.

Tabla 4.9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO	CLASIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES				
1	Se prevé mayor inversión en el sector telecomunicaciones	0.12	2	0.24
2	Incremento en la tercerización (demanda) de servicios de Call Center por parte de empresas de distintos sectores	0.12	2	0.24
3	Incremento de demanda de servicios tercerizados con programas novedosos.	0.12	3	0.36
4	Mayor uso de campañas de marketing vía internet y redes sociales	0.08	4	0.32
5	Mayor demanda de conectividad y facilidad de estar conectados para comunicarse con su entorno social.	0.10	3	0.3
FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO	CLASIFICACION	PONDERACION
AMENAZAS				
6	Encarecimiento de las importaciones (maquinarias y equipos de última generación), producto del estable alza de la moneda extranjera	0.12	1	0.12
7	Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental	0.10	2	0.2
8	Mayor adquisición de programas de última generación, por parte de las empresas.	0.1	1	0.1
9	Fomentar políticas regulatorias orientadas a mantener los niveles de calidad o mejorarlos	0.08	1	0.08
10	Fortalecer la estabilidad de los contratos entre los usuarios y las empresas operadoras	0.06	1	0.06
TOTAL		1.00		2.02

Fuente: Elaboración Propia 2015.

En el cuadro se observa que la puntuación ponderada de T-Comunica SAC es de 2.02, de acuerdo a la metodología empleada, esto indica que se cuenta con una capacidad de respuesta promedio frente a las oportunidades y amenazas de la industria.

En cuanto a las oportunidades más relevantes, se identifica el incremento en la inversión del sector telecomunicaciones e incremento de la demanda de los servicios tercerizados.

Por otro lado, se precisa que en la identificación de amenazas se ha tenido especial referencia a aquellos factores donde se evidencia el incremento de los precios de maquinarias y equipos, factores que impacta directamente a T-Comunica, por lo que consideramos que aún debe de fortalecerse.

Asimismo, se indica que la ponderación de muchos de estos factores ha sido realizada en base a una evaluación propia de su actuación hasta el momento, considerando que T-Comunica es una empresa de Call y Contac Center reciente en el mercado que constituye una propuesta diferente a las ya existentes en el mercado ya que está dirigida exclusivamente a la atención de clientes, por lo que no es posible contar con datos más precisos a la respuesta del mercado.

CAPITULO V

5. Análisis de la Industria

En el presente capítulo analizaremos a la industria, es decir a los clientes, proveedores y empresas competidoras del giro de Call y Contac Center.

Desarrollaremos el análisis aplicando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria (Porter), la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas, análisis del grado de atractividad de la industria y la matriz de perfil competitivo (MPC).

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

5.1.1. Clientes de la industria

Se cuenta con clientes como PYMES y grandes empresas. Organizaciones del giro de Salud (Clínicas), retail, bancos, empresas automotrices y de eventos en general, orientados básicamente al servicio de atención al cliente, los servicios que ofrecen son principalmente de citas médicas, asistencia a eventos y encuestas telefónicas.

Entre nuestros clientes esta la red de clínicas Sanna para lo cual utilizamos 45 líneas telefónicas para poder atenderlas, la clínica Aliaga, La clínica Tezza, la empresa Mead Johnson, la empresa Ferreyros líder en comercialización de bienes de capital, empresa del sector automotriz Motored, empresa Euromotors que maneja las

marcas Volkswagen, Porsche, Seat y Audi, la empresa Power, Inaautos y Saga Falabella.

En los últimos años la demanda en el sector salud en el Perú ha aumentado de forma sostenida, prueba de ello se indica que hasta fines del 2013, el sector ha estado moviendo US\$ 8,000 millones cada año y su crecimiento es de 12% anual, manteniéndose una dinámica de cambio y de mayor competitividad³⁴

“Lo más interesante de este negocio es que el 30% es exportado a América Latina y España. Además, da trabajo a miles de peruanos, especialmente a universitarios que en su tiempo libre pueden generarse sus propios ingresos”, afirmó el ex-ministro de Transportes y Comunicaciones, Enrique Cornejo.

Explicó que un call center es un centro de llamadas formado por un sistema integral telefónico y sistemas de cómputo, y generalmente es utilizado por las empresas para vender sus productos o servicios y manejar las relaciones con sus clientes en actividades tales como asesoría, información, asistencia, soporte técnico, investigación y cobranzas.

Precisó además que no solo las empresas peruanas brindan el servicio de call center, sino que también firmas extranjeras que operan en el Perú, pues ven un gran potencial en este sector. “Muchas líneas aéreas hacen todo el tema de información y venta de pasajes a través

³⁴ <http://gestion.pe/economia/todo-pulmon-crecimiento-sector-salud-y-aseguramiento-privado>

de call centers peruanos, y otro ejemplo de usuarios son los bancos”³⁵

5.1.2. Principales empresas en el rubro

Las empresas que brindan servicios de Call y Contact Center son las mostradas y detalladas en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. Principales empresas del rubro

Empresa	Dirección	Servicios
DynamiCall	Dirección: Av. Carlos Izaguirre 1268, Urb. Angélica Gamarra de León – Los Olivos , Lima – Perú	Brinda excelencia en soluciones de Centro de Contacto. Se especializa en la gestión de ventas (outbound) y servicio de atención al cliente (inbound).
ECOM DATA	CENTRAL: 610 6610	Call y Contact Center
OLVA Contact Center	CENTRAL: 052317152	Servicios de atención al cliente, venta, cobranza y sus derivados; a través de diversos canales de atención, como el telefónico, correo electrónico, mensajes de texto, chat, redes sociales.
KONECTA BTO.S.L SUCURSAL EN PERU	Av. Elmer Faucett # 2889 Edificio B 3er piso - Callao	Call y Contact Center
IBR PERU S.A	<ul style="list-style-type: none"> • Central: 710-0000. • Dirección: Calle Las Orquídeas 103 piso 6 Surquillo – Lima. • Página web: www.ibr.pe 	Call y Contact Center
Xerox	CENTRAL 201-7910 http://www.xerox.com/	Call y Contact Center
inConcert	www.inconcertcc.com	Call y Contact Center
AST Grupo	CENTRAL 215-5000 www.grupoast.com	Ofrecemos conocimiento y experiencia para todo tipo de soluciones integrales.
Madison	CENTRAL 708-3706	Call y Contact Center
Kobranzas	CENTRAL 7004400 www.kobsa.com.pe	Call y Contact Center
Teleavance	CENTRAL 212-1001 Calle Van Gogh 313, San Borja – Lima. Teléfono: (+511-1) 437-6110 E-mail: e-mail@teleavance.com	Call y Contact Center
Arvato	CENTRAL 715-1000 www.arvato.com customerservices.arvato-si.com	Call y Contact Center

Continúa...

³⁵ <http://gestion.pe/noticia/674613/negocio-call-center-peru-creceria-30-este-año>

...viene

Empresa	Dirección	Servicios
HDC BPO Services	CENTRAL: (+511) 513 – 8888 Dirección: Jr. Napo N° 375 Urb. Chacra Colorada – Breña, Lima – Perú. URL: www.hdec.com.pe	Call y Contact Center
FORTEL	CENTRAL 710-4300	FORTEL contact center & BPO es una empresa especializada en la prestación de servicios de atención a las relaciones entre las empresas y sus clientes a través de su call center.
ContactCenter Falabella	CENTRAL 618-0000	Call y Contact Center
Aegis	CENTRAL 70-70850 http://www.aegisglobal.com/	Call y Contact Center
Allus Global BPO Center	CENTRAL 708-1100	Provisión de soluciones BPO.
OP PLUS	CENTRAL 219-6300	Prestación de servicios de consultoría de planificación, organización de empresas y de contabilidad, administrativos, organizativos, operacionales, informáticos y de gestión de cobro
Avaya	CENTRAL 615-0600	Brindar soluciones de Comunicaciones Unificadas, Centros de Contacto, Soluciones de Redes de Datos y Servicios relacionados, en forma directa y a través de sus socios de canal.
Atento	CENTRAL 311-6400	Multinacional de servicios de <i>Business Process Outsourcing</i> (BPO).
Servicios Call Center del Perú	CENTRAL 711-4400	Especializada en desarrollar soluciones integrales en la industria de centros de contacto.
GSS Leading customer services	CENTRAL 411-6900	Multinacional española líder en customer services.
MDY Contact Center	CENTRAL 615-9400	Generamos soluciones de valor para nuestros clientes.
Digitex	CENTRAL 513-3500	Call y Contact Center

Fuente: Elaboración Propia 2015

**Principales empresas de Call Center tipo Outbound
(servicios de llamadas salientes) a nivel International**

- Teleperformance (News - Alert) (Paris, France)
- PCCW Teleservices (Hong Kong)
- Telvista Inc. (Dallas, Texas)
- VXI Global Solutions Inc. (Los Angeles, Calif.)
- 24-7 Intouch (Regina, SK)
- TeleServices Direct (Indianapolis, Ind.)
- Agero (Medford, Mass.)
- AnswerNet (Willow Grove, Pa.)
- VOXDATA Solutions Inc. (Montreal, QC)
- ACCENT Marketing Services (Jeffersonville, Ind.)
- GC Services Limited Partnership (Houston, Texas)
- The Results Companies (Dania Beach, Fla.)

**Principales empresas de Call center tipo Inbound
(servicios de llamadas entrantes) a nivel International**

- Teleperformance (News - Alert) (Paris, France)
- Teleperformance USA (Holladay, Utah)
- PCCW Teleservices (Hong Kong)
- VXI Global Solutions Inc. (Los Angeles, Calif.)
- The Results Companies (Dania Beach, Fla.)
- AnswerNet (Willow Grove, Pa.)
- 24-7 Intouch (Regina, SK)
- Skybridge Marketing Group (Greenfield, Minn.)
- Listen Up Español (Portland, Maine)

- ACCENT Marketing Services (Jeffersonville, Ind.)
- Agero (Medford, Mass.)
- VOXDATA Solutions Inc. (Montreal, QC)
- Telvista Inc. (Dallas, Texas)
- Telerx (Horsham, Pa.)
- GC Services Limited Partnership (Houston, Texas)
- Dialogue Marketing (Troy, Mich.)

5.1.3. Cuota de mercado

“De acuerdo con Comex, la mayor demanda por los centros de contacto peruanos viene de España. El desarrollo de software a medida es otro de los servicios más demandados.

A nivel de exportación de servicios peruanos, el sector con más demanda es el de los centros de contacto (call center), afirmó la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex).

La oferta peruana de servicios de call center tiene una alta demanda en España (US\$ 88 millones), Chile (US\$ 31.8 millones), Colombia (US\$ 15.6 millones), Ecuador (US\$ 13.9 millones) y México (US\$ 11.3 millones).

Según Comex, a pesar del buen desenvolvimiento de las exportaciones de servicios en los últimos años, esto no ha sido suficiente para destacar entre los países latinoamericanos.

En los primeros lugares se encuentran Brasil, con US\$ 39,133 millones; México, con US\$ 19,586 millones; y Argentina, con US\$ 14,415 millones; mientras que nuestro país ocupa el sétimo lugar, con alrededor de US\$ 6,000 millones, según la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES), a 2013.

Se debería fortalecer y diversificar nuestras exportaciones de servicios, con el fin de lograr la inserción en cadenas globales de valor y de convertirnos en un país competitivo en este sector con alto valor agregado”³⁶.

5.1.4. Proveedores

En el mercado existe un alto número de proveedores tanto pequeños, medianos y grandes en el rubro tecnológicos, quienes venden equipos de cómputo, equipos de telefonía, así como también software de telefonía, CRM.

La empresa Polaris es nuestra proveedora de equipos de cómputo, esta nos alquila laptops y accesorios de cómputo, de tal manera que nos mantiene con laptops actualizadas permanentemente.

La empresa Delta Solution es nuestra proveedora de servicio de help desk y nos atiende las 24x7, ellos atienden cualquier inconveniente que tengamos con los equipos de cómputo, ya sea hardware o software.

La empresa Hardware Technology, nos brinda servicio de alquiler de la Central de telefónica, ellos también dan

³⁶ <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/agendambiente-peru-2015-2016>

mantenimiento a los equipos de telefonía y al software usado por el Asteriks (telefonía IP).

La empresa Claro nos brinda servicio de las líneas telefónicas fijas y centrales primarias de 30 canales.

La empresa MoviStar nos brinda servicio de las líneas telefónicas fijas y centrales primarias de 30 canales.

La empresa Entel nos brinda servicio de las líneas telefónicas celulares.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la Industria

Para competir en el mercado hay que saber controlar 5 factores fundamentales de la industria, a continuación, se analizan las 5 fuerzas competitivas de la industria.

5.2.1. Sustitutos

Analizaremos las variables que determinan amenazas a sustitutos en base a los siguientes aspectos:

➤ Disponibilidad de sustitutos cercanos

Existen pocos productos sustitutos para el servicio del Call o Contact Center, por tanto, la disponibilidad de sustitutos cercanos es baja.

Entre los productos sustitutos tenemos:

Servicios dirigidos por computadoras que guían hasta llegar a la opción requerida.

Organizaciones que cuentan con servicio de atención personal y no vía telefónica.

Organizaciones que están equipadas con centrales telefónicas.

➤ Costo de cambiar de producto

El costo de cambiar el servicio de Call o Contact Center por otro servicio sustituto es alto, debido a las pocas opciones que se maneja en el mercado.

➤ Propensión a probar otros productos

La propensión de probar otros productos es baja, debido a que no existen muchos productos sustitutos.

➤ Valor/precio del sustituto

El precio de un sustituto del servicio de Call o Contact Center es alto, la inversión y el mantenimiento de estos productos sustitutos es alta para el consumidor.

5.2.2. Potenciales

Según Porter las barreras de entrada para ingresar al mercado se dan en base a los siguientes aspectos:

➤ Los competidores actuales utilizan herramientas tecnológicas

Las empresas de Call y Contact Center cuentan con equipos modernos y software a medida para poder analizar los indicadores de sus clientes, este desarrollo tiene que ser adquirido.

➤ Los competidores tienen conocimiento especializado

Este aspecto no representa una barrera para ingresar al mercado.

- El consumidor tiene una fuerte lealtad a las marcas actuales

De acuerdo a la gerente general de T-Comunica hay una fuerte lealtad de los clientes con la empresa que proveen el servicio de Call Center.

- Ingresar a competir requiere grandes necesidades de capital

Para implementar el Call y Contact Center se requiere una fuerte inversión.

- Faltan canales adecuados de distribución

No aplica en nuestro análisis.

- Políticas reguladoras gubernamentales

El gobierno ha implementado políticas de protección de datos y regulatorias orientadas a mantener los niveles de calidad.

- Elevados costos derivados de los aranceles

No aplica en nuestro análisis.

- Dificultad para acceder a las materias primas

No aplica en nuestro análisis.

- Posesión de patentes

No aplica en nuestro análisis.

- Ubicaciones poco deseables

No aplica en nuestro análisis.

- Riesgo de contraataque de empresas bien afianzadas

Existe riesgo de las empresas que presentan una considerable participación.

➤ Posible saturación del mercado

Según la opinión de expertos, el mercado está en crecimiento, por lo que no hay riesgo de saturación.

5.2.3. Clientes

T-Comunica SAC cuenta con clientes como PYMES y grandes empresas, entre sus principales clientes tenemos a empresas del giro de Salud (Clínicas) y a empresas automotrices y de eventos en general, orientados básicamente al servicio de atención al cliente, los servicios que ofrecen son principalmente de citas médicas, asistencia a eventos y encuestas telefónicas.

El 85% del negocio se enfoca principalmente en empresas de giro de Salud (Clínicas) y el 15% restante es dirigido a empresas automotrices y de eventos en general.

T-Comunica SAC brinda a sus clientes una atención personalizada y de calidad.

Existe un mercado amplio de clientes que todavía no usan el servicio de Call o Contact center, se puede decir que el mercado todavía no está muy explotado.

- Muchas pequeñas empresas en la industria de proveedores.
- Existe una alta cantidad de pequeños proveedores que podrían cubrir las necesidades de los clientes.
- Fuentes alternativas de proveedores

- Los clientes pueden continuar alternativamente con su servicio de Call center o atención en sitio.
- El coste de cambiar de proveedor es reducido
- No hay mucha incidencia en costos si se requiriera cambiar de proveedor.
- Creación de unos componentes o materiales que supongan un gran porcentaje de costo para liderar el mercado de alrededor
- Una amenaza a la integración «hacia atrás»

5.2.4. Proveedores

Según Porter la capacidad de negociación de los proveedores se da en base a los siguientes aspectos:

- Cuando existe un reducido número de proveedores en el mercado.

En el mercado existe un buen número de proveedores tanto pequeños, medianos y grandes en el rubro tecnológico, quienes venden equipos de cómputo, equipos de telefonía, así como también software de telefonía, CRM.

- Cuando existen solo unas cuantas materias primas sustitutas.

En el mercado existe una gran cantidad de materias primas que se pueden utilizar, como equipos de

telefonía, de cómputo, papelería, de diversas marcas y modelos.

- Cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.

El costo de cambiar un insumo por otro no genera mayor impacto, debido a la gran variedad de insumos y proveedores.

- Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.

No aplica en nuestro análisis

- Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.

No aplica en nuestro análisis

- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio.

Los proveedores contribuyen a la calidad o servicio

5.2.5. Competencia en el mismo sector

En el mercado hay varias empresas que brindan el servicio de Call y Contact Center, los elementos que Porter establece para el factor de rivalidad entre los competidores son:

- Aumento en el número de competidores y estos se asemejan en tamaño y capacidad.

En los últimos años, se ha incrementado el número de competidores.

Las empresas competidoras son más grandes que T-Comunica en participación en el mercado y brindan más servicios adicionales de Call y Contact Center.

- Los recortes de precio se vuelven comunes.

Los precios no han disminuido.

- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marca

Los clientes tienen la facilidad de cambiar de empresa proveedora, con la limitante de haber incurrido en una inversión inicial para poder instalar el software de la atención de clientes, otro riesgo es la filtración de información, para ello es necesario elaborar acuerdos de confidencialidad.

- Cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas.

Los costos de abandonar son altos, debido a la inversión realizada en centrales telefónica y equipos de cómputo.

- Cuando los costos fijos son altos.

Los costos fijos son altos debido a la inversión inicial en los equipos de telefonía y computo, el costo del personal es variable, se contrata de acuerdo a los proyectos en ejecución.

- Cuando el producto es perecedero.

No aplica en nuestro análisis.

- La demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que las empresas quedan con inventarios excesivo.

No aplica en nuestro análisis.

- Cuando los productos que se venden son materias primas.

No aplica en nuestro análisis.

- Cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos.

Existe diversidad, las empresas competidoras, son nacionales e internacionales.

- Cuando las fusiones o adquisiciones son comunes en la industria.

No ha habido fusiones o adquisiciones en las empresas competidoras.

De la descripción de las 5 fuerzas competitivas de la industria analizadas, describimos el Grafico 5.1.

Gráfico 8.1. Fuerzas competitivas del Call o Contact Center

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

Cuadro 5.2. Poder de los proveedores

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de proveedores importantes	Poco				X		Mucho
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo				X		Alto
Costos de cambio	Alto				X		Bajo
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alto			X			Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo			X			Alto
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto			X			Bajo

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

El poder de negociación de los proveedores radica, básicamente, en la especialización dentro del sector, la diferenciación de su producto, y de la percepción que tenga el cliente sobre el proveedor.

De acuerdo al análisis realizado, el sector de servicio de Call Center, es atractivo. Los factores que contribuyen al poder de negociación de los proveedores, no se considera crítico, ya que su capacidad de negociación no es alta.

Cuadro 5.3. Barreras de Entrada

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Los competidores actuales utilizan herramientas tecnológicas	Amplio		X				Restringido
Los competidores tienen conocimiento especializado	Pequeño		X				Grande
El consumidor tiene una fuerte lealtad a las marcas actuales	Bajo				X		Alto
Ingresar a competir requiere grandes necesidades de capital	Bajo				X		Alto
Faltan canales adecuados de distribución	Amplio			X			Restringido
Políticas reguladoras gubernamentales	No existente				X		Alto
Elevados costos derivados de los aranceles	Bajo			X			Alto
Riesgo de contraataque de empresas bien afianzadas	No importante			X			Muy importante
Posible saturación del mercado	Pequeño				X		Grande

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

Las barreras de entrada son los obstáculos o dificultades que una empresa tiene que enfrentar diseñando estrategias para lograr ingresar a un nuevo sector productivo.

De acuerdo al análisis realizado, los factores de barrera de entrada están entre atractivo, neutro y poco atractivo en el mercado, siendo el principal problema la inversión inicial, pero hay bastante oportunidad en cuanto al acceso a las maquinarias y equipos. La tendencia de este sector es atractiva.

Cuadro 5.4. Barreras de Salida

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Especialización de activos	Alto		X				Bajo
Costo únicos de salida	Alto		X				Bajo
Relaciones estratégicas	Alto			X			Bajo
Barreras emocionales	Alto		X				Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto				X		Bajo

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

Vienen a ser “los obstáculos o dificultades que una empresa tiene que superar o costos que ha de asumir para abandonar el sector productivo en el que opera”³⁷.

De acuerdo al análisis realizado, los factores de barrera de salida son poco atractivo, debido a la fuerte inversión inicial para entrar al mercado y las barreras emocionales y acuerdos adquiridos con los clientes.

³⁷ www.economia48.com/spa/d/barreras-de-salida/barreras-de-salida.htm

Cuadro 5.5. Poder de los Clientes

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de clientes importantes	Poco				X		Mucho
Disponibilidad de sustitutos	Mucho		X				Poco
Fuentes alternativas de proveedores	Mucho		X				Poco
coste de cambiar de proveedor	Bajo		X				Alto

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

Según Porter, si los clientes son pocos, se genera una amenaza para la empresa, porque podrían organizarse para plantear precios que estarían dispuestos a pagar, que generalmente será menor al planteado por la empresa y/o el mercado. Y si, además, si existen muchos proveedores, los clientes podrán elegir cambiar de proveedor, aumentando así su capacidad de negociación. En este escenario, las empresas que dan poder de negociación a sus clientes podrían perderlos.

De acuerdo al análisis realizado, los factores que contribuyen al poder de negociación de los clientes son críticos en el mercado y pocos atractivos, ya que hay una alta capacidad de negociación por parte de los clientes.

Cuadro 5. 6. Disponibilidad de Sustitutos

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande					X	Pequeño
Costos de cambiar de producto	Bajo					X	Alto
Propensión a probar otros productos	Alto				X		Bajo
Valor/precio del sustituto	Alto				X		Bajo

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

Según Porter: “Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Se convierte en amenaza cuando, estos productos, se presentan en el mercado con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad, alterando la oferta y la demanda”³⁸.

De acuerdo al análisis realizado, los factores que contribuyen a la disponibilidad de sustitutos esta entre atractivo y muy atractivo en el mercado, ya que hay muy pocos productos sustitutos en el mercado.

³⁸ <http://www.5fuerzasdeporter.com/producto/ejemplos-empresariales-de-las-5-fuerzas-de-porter/>

Cuadro 5.7. Rivalidad entre Competidores

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de competidores iguales	Grande		X				Pequeño
Crecimiento relativo de la industria	Lento				X		Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Alto				X		Bajo
Características del producto	<u>Commodity</u>			X			Especialización
Incrementos de capacidad	Grande				X		Pequeño
Diversidad de competidores	Alto				X		Bajo
Compromisos estratégicos	Alto				X		Bajo

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

“De acuerdo con Porter, la Rivalidad entre competidores es el resultado de las fuerzas anteriores y la de mayor importancia en el sector de la industria, porque ayuda a que la empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los competidores existentes”³⁹.

³⁹ <http://www.5fuerzasdeporter.com/producto/ejemplos-empresariales-de-las-5-fuerzas-de-porter/>

De acuerdo al análisis realizado, los factores que contribuyen a la rivalidad entre competidores son el incremento en el número de competidores, el alto número de las barreras para abandonar el mercado y los bajos costos fijos. Por lo tanto, podemos concluir que la rivalidad entre competidores es un factor atractivo.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

En el cuadro 5.8 se elabora la matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Porter para identificar si el mercado de Call y Contact Center le es favorable T-Comunica SAC y en qué medida.

Cuadro 5.8: Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Rivalidad entre competidores					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					
Evaluación Global					

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

En conclusión al analizar la atraktividad de cada una de las cinco fuerzas, podemos notar que las barrera de entrada es relativamente atractiva, el inconveniente principal es la inversión inicial para adquirir los equipos, la barreras de salida no tiene mayor impacto, la rivalidad entre competidores es atractiva debido a que hay un mercado amplio, el poder de los compradores es poco atractivo debido a que estos pueden cambiar de acuerdo a sus intereses, el poder de los proveedores es atractivo debido a su gran variedad , la disponibilidad de sustitutos es muy atractivo debido a que no hay variedad de productos sustitutos y la inversión de esta tendría que ser alta, al hacer la evaluación en global el mercado es atractivo, como se mencionó, es un mercado que se encuentra en crecimiento, las empresas no cuentan con servicios de Call y Contact Center, sus atenciones son manuales o cuentan con un servicio de Call Center interno cuya especialidad no es esa, no manejan una gestión de estadísticas de las atenciones que realizan.

5.4. Matriz de Perfil Competitivo MPC

A continuación, se analizan los factores críticos de éxito de la industria de Call y Contact Center, para ello hemos tomado en cuenta las entrevistas a los expertos, mencionados en el punto 4.1. Las empresas que consideraremos para nuestro análisis serán las indicadas por la gerente general, ya que considera que son empresas que compiten directamente con T-Comunica, cuyas características son:

Empresas que facturan y brindan servicios similares a T-Comunica SAC.

En donde se concluyó que tanto la calidad de servicio y el precio del producto tienen una valoración mayor al resto (0.25), seguidamente de la buena atención de los operadores del Call y Contact Center con los clientes y la tecnología que se respalda el servicio (0.20) y por último se ha valorado a la publicidad (0.10).

En el cuadro 5.9 observamos que el nivel competitivo de la empresa T-Comunica es superior al de sus competidores DynamiCall y Allus sacando mayor ventaja en la calidad de servicio, en sus precios y en la buena atención al público.

Cuadro 5.9. Matriz de Perfil Competitivo MPC

MATRIZ DE NIVEL COMPETITIVO									
Factores críticos de éxito	Peso	T-Comunica		DynamiCall		Allus		Fortel	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Calidad del servicio	0.25	4	1.0	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Buena atención del Call Center	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Uso de tecnología avanzada	0.20	3	0.6	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Publicidad	0.10	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Precios competitivos	0.25	3	0.75	2	0.5	2	0.5	3	0.75
Total	1.00		3.25		2.95		2.55		2.80
Calificación: 1.Debilidad principal 2.Debilidad menor 3.Fortaleza menor 4.Fortaleza principal									

Fuente: Elaboración Propia 2015 tomado del modelo de Porter

CAPITULO VI

6. Análisis Interno

En este capítulo se hará un análisis interno de la empresa, para ello se usará la herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, la cadena de valor. Según este modelo las actividades generadoras de valor de una empresa se clasifican en actividades primarias y actividades de apoyo.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de Valor de la empresa: Logística Interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.

Según el modelo teórico propuesto por Michael Porter, en su libro Ventaja Competitiva, la Cadena de Valor de las operaciones del negocio de T-Comunica, se dividen en dos tipos de actividades:

- Actividades primarias, las cuales están relacionadas directamente, con el negocio de la empresa, es decir la fabricación del producto o la prestación del servicio.
- Actividades de apoyo, de estas actividades depende el buen desarrollo de las actividades primarias. El desarrollo óptimo y la integración de todas las actividades, brindan a la empresa un alto grado de competitividad.

En el Gráfico 6.1 se muestran las actividades primarias y las de apoyo, así como los procesos de la cadena de valor de la empresa.

Para T-Comunica se consideran cuatro actividades primarias: Diseño de Productos y Servicios, Atención al usuario, Marketing y Servicio al Cliente.

- **Diseño de Productos y Servicios:** Se encargan de la creación de guion y formulario para tele operadores, diseño de plantillas y protocolos de servicio al usuario, creación de campañas, etc. Basados en las necesidades del Cliente.
- **Atención al usuario:** La atención se realiza en dos modalidades: Llamadas entrantes o INBOUND, toma de citas y/o consultas sobre horarios y especialidades de la clínica. Llamadas salientes o OUTBOUND, contacto con los usuarios para efectuar sondeos, realizar encuestas, programación de reuniones o citas con clientes y/o eventos. Y la actividad realizada por los Supervisores es la Calidad, para asegurar la correcta entrega del servicio.
- **Promoción y Ventas:** Es la actividad donde se realiza la planificación de marketing para campañas de: fidelización y captación de nuevos clientes, así como desarrollo de acciones de promoción y publicidad. De esta manera se logrará mejorar la imagen de T-Comunica.
- **Servicio a los Clientes:** Periódicamente se generan reportes y Análisis estadísticos de tendencias en el servicio ofrecido,

que son enviados a los Clientes. Estos reportes se adecúan a las necesidades del Cliente.

Las actividades de apoyo son: Infraestructura, Recursos Humanos, Tecnología y Abastecimiento.

Infraestructura de la empresa: Para T-Comunica se plantea en esta categoría a las actividades de Administración y Finanzas, Planificación y Gestión de la Calidad, resaltando en esta última:

La monitorización y seguimiento en tiempo real de todos los eventos, campañas y agentes; y la supervisión de llamadas mediante escucha pasiva.

Recursos humanos: En base a la entrevista con la Gerente General de T-Comunica, la actividad de Recursos Humanos se centra en la selección y capacitación constante del personal que ofrece los servicios del Contact Center. Otra de sus actividades es la creación de incentivos para el aumento de la productividad de los trabajadores, tales como bonos por cumplimiento de metas.

Tecnología, servicio y soporte técnico: Se consideran las actividades de Redes y Comunicaciones y Sistemas de Información, que constituyen la base del servicio que presta la empresa.

T-Comunica SAC cuenta con respaldo de la data en ambientes alternos en caso de algún incidente, con grupos electrógenos en

caso de limitaciones eléctricas y un respaldo tercerizado de servicio técnico de los equipos de cómputo y telecomunicaciones las 24 horas.

Es probable que la competencia ya esté desarrollando e implantando la tecnología que permite enviar los mensajes al celular y al correo del usuario, pero toma tiempo la puesta en marcha. T-Comunica es la primera empresa de Call Center, a nivel local, no es ajeno a brindar este servicio diferenciador.

Estas actividades generan la ventaja competitiva, respecto a la competencia, porque garantizan la máxima disponibilidad, las 24 horas del día, los 365 días del año.

El software es de última generación para Call Center, y ha sido modificado a medida, en base a las especificaciones técnicas de T-Comunica.

Así mismo, la empresa cuenta con una red VPN y con teléfonos con protocolo IP, que permite el enlace con el servidor, esta característica permite una serie de facilidades, tales como:

Grabación de llamadas; envío de e-mail y/o SMS, al correo y celular del usuario, respectivamente, como recordatorio de su cita médica; y conexión remota.

Abastecimiento: Se refiere a las funciones de compra de los equipos y materiales usados en la cadena de valor de la empresa, en las actividades primarias y de apoyo. Por ejemplo, la compra, alquiler y/o mejora de servidores, computadoras y/o software, por la personalización para los nuevos clientes.

Gráfico 6.1: Cadena de valor de T-COMUNICA

Fuente: Elaboración Propia 2015

6.2. Indicadores de cada una de las actividades primarias de la cadena de valor

Para cada uno de los procesos identificados en la sección anterior, se presentan indicadores acerca de su desempeño actual.

En la Tabla 6.1 se muestran los indicadores de cada una de las actividades del proceso Diseño de servicios.

La actividad de Diagnóstico de necesidades cuenta con dos indicadores:

- Cantidad de nuevos servicios
- Impacto en la atención del usuario, aquí se mide la satisfacción del usuario.

La actividad de Diseño de Protocolos y plantillas de atención, cuenta también con dos indicadores:

- Cantidad de Guiones y/o formularios para agentes aprobados por el cliente.
- Plantillas de servicio al Cliente y helpdesk

Tabla 6.1: Indicadores de la actividad Diseño de Servicio

Diseño de Servicio	
Diagnóstico de necesidades	Cantidad de nuevos servicios
	Impacto en la atención del usuario
Diseño de Protocolos y Plantillas de atención	Cantidad de Guiones y/o formulario para agentes, aprobados por el Cliente
	Plantillas de servicio al cliente y Helpdesk

Fuente: Elaboración Propia 2015

En la Tabla 6.2 se muestran los indicadores de cada una de las actividades del proceso Atención al usuario.

Tabla 6.2: Indicadores de la actividad Atención al usuario

Atención al Usuario	
Llamadas entrantes para programación de citas médicas	Cantidad de llamadas contestadas y rechazadas.
	Cantidad de llamadas perdidas y desbordadas.
	Tiempo promedio de espera.
	Duración de llamadas.
	Recuperación de llamadas cortadas (call back)
Llamadas salientes para encuestas o citas para eventos	Cantidad de encuesta telefónicas realizadas
	Cantidad de citas con clientes para eventos, pactadas y/o concretadas
	Productividad del trabajo por campaña
Calidad	Nivel de servicio
	Cantidad de agentes y sus estados en tiempo real
	Cantidad de llamadas en cola en tiempo real.
	Cantidad de líneas telefónicas ocupadas en tiempo real.
	Verificar tareas realizadas por agentes.
	% de Objetivos Cumplidos

Fuente: Elaboración Propia 2015

En la Tabla 6.3 se muestran los indicadores de cada una de las actividades del proceso Promoción y Ventas.

Tabla 6.3: Indicadores de la actividad Promoción y Ventas

Promoción y Ventas	
Marketing	Repotenciar la Imagen de T-Comunica SAC como Call Center de referencia en atención al cliente
	Enfoque en la búsqueda de nuevos nichos de mercado
Publicidad y Promoción	Uso de redes sociales para promoción (presencia internet, facebook, twiteer y linkedIn)
	Cantidad de seguidores
	Cantidad de campañas en las redes sociales y a través de contactos
Contrato	Cantidad de nuevos contratos por tipo de canal de promoción
	Cantidad de clientes fidelizados

Fuente: Elaboración Propia 2015

En la Tabla 6.4 se muestran los indicadores de cada una de las actividades del proceso Servicio al Cliente

Tabla 6.4: Indicadores Servicio al Cliente

Servicio a los Clientes	
Distribución de reportes	Cantidad de reportes, a medida, para los Clientes
	Se generan estadísticos con proyecciones diarias, semanales y mensuales
	Satisfacción de Nuestros Socios/Clientes con el servicio ofrecido y reportes

Fuente: Elaboración Propia 2015

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.

De la entrevista realizada con la Gerente General y Gerente de Operaciones de la empresa T-Comunica, se acordó considerar como competidores, a las siguientes empresas:

- Allus
- Dynamicall
- Fortel

Así mismo, se establecieron indicadores a los cuáles se les asignó un peso relativo por su influencia en la operación de cada actividad, cuya suma total es igual a 1. La matriz de comparación de T-Comunica con sus competidores se muestra en la Tabla 6.5.

A cada indicador y por competidor se le ha asignado una clasificación, valor relativo a su capacidad entre 1 y 15, donde 1 es muy baja capacidad y 15 alta capacidad. Finalmente, con estos valores y los pesos relativos se obtiene una puntuación ponderada que se totalizan para cada Call Center analizado. Este total representa su perfil medio.

Cabe resaltar que los valores obtenidos responden a las entrevistas que se realizaron con los representantes de Fortel y empresas similares.

Analizando los resultados se observa que T-Comunica tiene un total de 11.26 mostrándose como líder entre sus competidores, esto debido a que la empresa está especializada en atención de llamadas entrantes, llamadas que se reciben para realizar citas médicas. Es importante resaltar que ninguna llamada entrante es perdida ya que el sistema cuenta con la opción de llamadas Call back.

Allus, obtiene un total de 10.46, su especialización son las ventas, al igual que Dynamicall y FORTEL, con 10.12 y 9.73 respectivamente.

Tabla 6.5: Comparación con otros Centros de Contacto

Actividad	Criterio	Peso	T COMUNICA	Clasif.	Pond.	ALLUS	Clasif.	Pond.	DYNAMICALL	Clasif.	Pond.	FORTEL	Clasif.	Pond.
Diseño de Servicio	Cantidad de nuevos servicios	0.05	Campañas para encuestas y eventos	11	0.55	Presta servicio de llamadas entrantes y salientes enfocada mayormente en ventas y atención al cliente	13	0.65	Presta servicio de llamadas entrantes y salientes enfocada mayormente en ventas y atención al cliente	12	0.6	Presta servicio de llamadas entrantes y salientes enfocada mayormente en ventas y atención al cliente	13	0.65
	Impacto en la atención del usuario- La atención es personalizada acorde a los requerimientos del Cliente	0.07	La empresa no cuenta con ejecutivo de ventas, siendo su estrategia la atención personalizada de las dueñas de la empresa hacia los clientes y acoplándose a su necesidad	13	0.91	La empresa cuenta con ejecutivos de ventas, quienes se encuentran a cargo de la atención a las distintas cuentas (clientes) de la empresa	12	0.84	La empresa cuenta con ejecutivos de ventas, quienes se encuentran a cargo de la atención a las distintas cuentas (clientes) de la empresa	11	0.77	La empresa cuenta con ejecutivos de ventas, quienes se encuentran a cargo de la atención a las distintas cuentas (clientes) de la empresa	12	0.84
Diseño de Protocolos	Cantidad de Guiones y/o formularios para agentes, aprobados por el Cliente	0.07	La empresa realiza las modificaciones y adecuaciones a sus programas con el fin de brindar un producto diferenciado a sus clientes	12	0.78	La empresa adquiere su programa de acuerdo a la disponibilidad del mercado	9	0.59	La empresa adquiere su programa de acuerdo a la disponibilidad del mercado	9	0.59	La empresa adquiere su programa de acuerdo a la disponibilidad del mercado	9	0.59
	Plantillas de servicio al cliente y Helpdesk	0.06	La empresa realiza la propuesta de plantilla de servicio de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente	13	0.72	Proporcionado por el cliente	10	0.55	Proporcionado por el cliente	12	0.66	Proporcionado por el cliente y con recomendaciones brindadas	10	0.55
Atención al Usuario Llamadas	Porcentaje de llamadas contestadas y recuperadas	0.08	Se cubren el 100% de llamadas entrantes y 80% de las llamadas abandonadas son recuperadas	15	1.25	El 100% de llamadas entrantes son atendidas y las llamadas abandonadas no son recuperadas	10	0.83	El 95% de llamadas entrantes son atendidas y las llamadas abandonadas no son recuperadas	9	0.75	El 95% de llamadas entrantes son atendidas y las llamadas abandonadas no son recuperadas	9	0.75
	Cantidad de llamadas perdidas y desbordadas	0.05	Todas las llamadas entrantes son derivadas inmediatamente a uno de sus operadores de forma distribuida	11	0.58	Todas las llamadas entrantes (nacional o internacional) son canalizadas a través de la nube a un operador al azar y de estar desocupado toma la llamada.	12	0.636	Todas las llamadas entrantes (nacional o internacional) son canalizadas a través de la nube a un operador al azar y de estar desocupado toma la llamada.	12	0.64	Llamadas entrantes don recepcionadas por el operador que se encuentre libre en ese momento	10	0.53
	Tiempo promedio de espera	0.05	El tiempo promedio de espera es de 1 minuto	13	0.69	Tiempo promedio de espera de 1 minuto	10	0.53	Tiempo promedio de espera de 1 minuto	10	0.53	Tiempo promedio de espera de 1 minuto	9	0.48
	Duración de cada llamada	0.05	Sistema aplicado, pero de manera limitada	8	0.38	Sistema automatizado y especializado, distribuido a todos sus clientes	10	0.48	Sistema automatizado y especializado, distribuido a todos sus clientes	10	0.48	Sistema aplicado, pero de manera limitada	8	0.38

Continúa...

Tabla 6.5: Comparación con otros Centros de Contacto

...viene

Actividad	Criterio	Peso	T COMUNICA	Clasif.	Pond.	ALLUS	Clasif.	Pond.	DYNAMICALL	Clasif.	Pond.	FORTEL	Clasif.	Pond.
	Recuperación de llamadas cortadas (call back)	0.05	El 100% de llamadas cortadas son recuperadas porque el sistema guarda el número y automáticamente llama al número apenas se desocupa cualquier línea de agentes	12	0.58	No se aplica el sistema de devolución de llamadas.	9	0.432	No se aplica el sistema de devolución de llamadas.	8	0.38	No se aplica el sistema de devolución de llamadas.	8	0.38
	Productividad del trabajo por campañas	0.05	Las campañas se cubren al 100% cumpliéndose el objetivo	9	0.41	El 100% de llamadas son grabadas	9	0.405	El 100% de llamadas son grabadas	9	0.41	El 100% de llamadas son grabadas	9	0.41
Promoción y Ventas	Posicionamiento de la Marca en el mercado	0.06	Bajo nivel de posicionamiento de la marca en el mercado	8	0.44	Alto nivel de posicionamiento de la marca en el mercado	13	0.715	Medio nivel de posicionamiento de la marca en el mercado	12	0.66	Medio nivel de posicionamiento de la marca en el mercado	12	0.66
	Cantidad de clientes fidelizados	0.07	Todos los clientes están fidelizados, no se tienen deserciones	12	0.78	Giro enfocado en 50% atención a cliente y 50% en ventas	10	0.65	Giro enfocado en 50% atención a cliente y 50% en ventas	10	0.65	Giro enfocado en 50% atención a cliente y 50% en ventas	10	0.65
	Uso de redes sociales para promoción (presencia internet, facebook, twitter y LinkedIn)	0.05	Con presencia en redes sociales, pero con poco impulso	8	0.41	Con gran presencia en redes sociales y constantemente actualizados	13	0.66	Con gran presencia en redes sociales y constantemente actualizados	13	0.66	Con gran presencia en redes sociales y constantemente actualizados	11	0.56
	Cantidad de seguidores	0.05	Cuenta con pocos seguidores	8	0.38	Cuenta con más de 9000 seguidores	11	0.53	Cuenta con más de 1800 seguidores	10	0.48	Sin cuenta en redes sociales	11	0.53
	Cantidad de campañas en las redes sociales y a través de contactos	0.05	Pocas campañas	8	0.36	Campañas y actualizaciones constantes en las redes sociales	13	0.59	Campañas y actualizaciones constantes en las redes sociales	12	0.54	No cuenta con cuentas activas en redes sociales	10	0.45
	Canal a utilizar para cierre de nuevos contratos	0.06	Por contacto personal de la Gerente General y/o accionistas	9	0.50	Ejecutivo de Ventas	9	0.50	Ejecutivos de Cuentas	10	0.55	Ejecutivos de Cuentas	8	0.44
Servicio al Cliente	Porcentaje de reportes, a medida, para los Clientes	0.05	El 100% de los reportes son hechos a medida del Cliente	14	0.73	Reporte estandar a entregar a los clientes	8	0.42	Reporte estandar a entregar a los clientes	7	0.36	Reporte estandar a entregar a los clientes	8	0.42
	Satisfacción de Clientes con los reportes y estadísticos con proyecciones diarias, semanales y mensuales	0.06	100% en nivel de satisfacción a nivel de reportería y estadísticos	14	0.83	95% en nivel de satisfacción a nivel de reportería y estadísticos	8	0.47	85% en nivel de satisfacción a nivel de reportería y estadísticos	7	0.41	70% en nivel de satisfacción a nivel de reportería y estadísticos	8	0.47
		1.00			11.26			10.46			10.12			9.73

Fuente: Elaboración Propia 2015

6.4. Determinar las competencias de la empresa

El producto o servicio estrella de T-Comunica es la atención del usuario especializada en llamadas entrantes para una reserva de cita médica con la Clínica Internacional.

En el siguiente gráfico 6.2 se muestra el flujo de una llamada entrante.

Gráfico 9.2. Diagrama de Flujo de una llamada entrante

Fuente: T-Comunica

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.

En la Tabla 6.5 se muestra la matriz de la ventaja competitiva de T-Comunica, donde se analizan las actividades primarias. Según el análisis realizado en las actividades del mapa de procesos de la empresa, la ventaja competitiva de T-Comunica es la Diferenciación, capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores, en la actividad de Servicio a los Clientes.

Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Tabla 6.6. Ventajas Competitivas

Competencias	Unica	No imitable	Insistituible	Capaz de crear valor	
Desarrollo de nuevos servicios				X	NO
Atención al usuario				X	NO
Promoción y ventas				X	NO
Servicio a los clientes	X	X	X	X	SI

Fuente: Elaboración Propia 2015

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La matriz EFI o matriz de evaluación de factores internos es una herramienta para la formulación de la estrategia y permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización (David, 2008). Esta matriz se ha preparado a partir de la lista de fortalezas y debilidades más importantes que se han identificado y que constituyen los factores internos claves para la organización.

A cada fortaleza y debilidad se le ha asignado un peso, que es el factor de importancia, donde 0.01 = no es importante, 1.00 = muy importante. El puntaje es el grado de eficacia con la que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Cabe resaltar que los pesos asignados, a cada fortaleza y debilidad, han sido coordinados y evaluados con la Gerente General y Gerente de Operaciones de la empresa.

Tabla 6.7: Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Nº	FORTALEZAS	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	Experiencia y especialización en Clientes del sector Salud	0.08	4	0.32
2	Disponibilidad inmediata del servicio	0.06	3	0.18
3	Atención personalizada y con un desarrollo de plantilla para la atención	0.07	3	0.21
4	Recuperación de llamadas cortadas (call back)	0.08	3	0.24
5	El 100% de los reportes son hechos a medida del Cliente	0.07	4	0.28
6	La empresa realiza las modificaciones y adecuaciones a sus programas con el fin de brindar un producto	0.07	4	0.28
7	Todos los clientes están fidelizados, no se tienen deserciones	0.08	4	0.32
8	Gestión centralizada con los clientes y contactos a través de su propio CRM	0.04	3	0.12
9	Integración CTI (Computer Telephony Integration)	0.05	3	0.15
10	Sistema multicanal (voz, texto, SMS, Internet, etc.). A los usuarios se les envía un SMS y/o mail para recordar su cita.	0.04	3	0.12

Continúa...

Tabla 6.7: Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI
...viene

Nro.	DEBILIDADES	PESO	PUNTAJE	PUNTAJE PONDERADO
1	No realización de encuestas para medir satisfacción de atención de usuario final	0.07	1	0.07
2	El desarrollo de mejora de productos está retrasado	0.08	1	0.08
3	Mejorar la metodología y los procesos de selección(especialmente por competencias), contratación y capacitación.	0.07	1	0.07
4	Bajo nivel de posicionamiento de la marca en el mercado	0.08	1	0.08
5	Con presencia en redes sociales, pero con poco impulso	0.06	2	0.12
TOTAL		1.00		2.70

Fuente: Elaboración Propia 2015

Tal como apreciamos, el resultado ponderado es de 2.70 que indica que T-Comunica, si bien es cierto tiene ciertas fortalezas también tiene debilidades en las que deberá trabajar para superarlas.

Entre las principales fortalezas se destacan:

- Las llamadas Call Back (fortaleza 4), se realizan llamadas a los números, que, por alguna razón, fueron finalizadas o cortadas, ya que el sistema guarda el número y la marca para call back.

- Clientes fidelizados, no se tienen deserciones, o son muy pocas, porque T-Comunica brinda reportes y protocolos personalizados por cada cliente.

Tras la elaboración de presente capítulo Se identificaron 4 actividades primarias para la empresa T-Comunica:

- Desarrollo de nuevos servicios, Atención al usuario, Promoción y ventas, y Servicio a los Clientes.
- De acuerdo a la matriz de ventaja competitiva, la actividad de Servicio a los Clientes, le brinda a T-Comunica, un alto grado de competitividad por su valor diferenciador.
- De acuerdo a la matriz EFI, T-Comunica deberá trabajar en superar sus debilidades que obedecen principalmente a posicionamiento de marca.

CAPITULO VII

7. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En este capítulo se realizará la formulación de los objetivos y el diseño de las estrategias a ser utilizados en la evaluación. Los objetivos lo obtenemos del análisis realizado en las secciones anteriores y las estrategias se diseñan empleando diversas técnicas cualitativas y analíticas.

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos

Se muestran los objetivos estratégicos de la empresa y su análisis de acuerdo a la rentabilidad y crecimiento.

7.1.1. Matriz FODA

A continuación, se muestra la matriz FODA, los mismos que serán los lineamientos para fijar los objetivos de T-Comunica, para lo cual analizaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro 7.1. Análisis con el FODA

Objetivos Estratégicos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO - Explote	FA - Confronte
Debilidades	DO - Busque	DA - Evite

Fuente: Elaboración Propia 2015

Cuadro 7.2. Estrategias asociadas a FO

Objetivos Estratégicos		Oportunidades	
1	Aumentar la captación de nuevo mercado del sector retail e incrementar el número de clientes de 10 en el 2015 a 15 en el 2019	O1	Se prevé mayor incremento en la demanda de servicios de Call Center producto de que las empresas se concentran más en el núcleo de la misma.
2	Incrementar el indicador financiero EBITDA anualmente	O2	Mayor uso de campañas de marketing vía internet y redes sociales
		O3	Incremento de demanda de servicios tercerizados con programas novedosos
		O4	Mayor uso de campañas de marketing via internet y redes sociales
		O5	Mayor demanda de conectividad y facilidad de estar conectados para comunicarse con su entorno social
Fortalezas		Estrategias – Explote	
F1	Experiencia y especialización en Clientes del sector Salud	<p>FO1: Fortalecer la inversión de T-Comunica mediante una gestión CRM. Fortalecer el crecimiento de clientes de T-Comunica mediante la especialización en clientes, los diferentes canales de comunicación, la atención personalizada y el CRM. Incrementar la demanda de servicios de T-Comunica mediante la especialización en los clientes.</p> <p>Fortalecer las ventas para el 2017 y 2018 mediante una atención personalizada a los clientes Confrontando las oportunidades: O1, O2, O3, O4, el objetivo estratégico: Obj1, Obj2 y las fortalezas: F1, F2, F3, F6, resulta la estrategia de Penetración de mercado.</p> <p>FO2: Fortalecer la inversión de T-Comunica para el desarrollo de nuevos productos mediante CRM. Fortalecer la demanda de productos mediante la atención personalizada, de reportes a medida. Confrontando las oportunidades: O1, O3, el objetivo estratégico: Obj1 y las fortalezas: F3, F5, F6, resulta la estrategia de Desarrollo del producto.</p>	
F2	Sistema multicanal (voz, texto, SMS, Internet, etc.). A los usuarios se les envía un SMS y/o mail para recordar su cita.		
F3	Atención personalizada y con un desarrollo de plantilla para la atención		
F4	Recuperación de llamadas cortadas (call back)		
F5	El 100% de los reportes son hechos a medida del Cliente		
F6	Gestión centralizada con los clientes y contactos a través de su propio CRM		

Fuente: Elaboración Propia 2015

Cuadro 7.3. Estrategias asociadas a FA

Objetivos Estratégicos		Amenazas	
1	Aumentar la captación de nuevo mercado del sector retail e incrementar el número de clientes de 10 en el 2015 a 15 en el 2019	A1	Encarecimiento de las importaciones (maquinarias y equipos de última generación), producto del alza de la moneda extranjera
2	Incrementar el indicador financiero EBITDA anualmente	A2	Fomentar políticas regulatorias orientadas a mantener los niveles de calidad o mejorarlos
		A3	Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental
		A4	Mayor adquisición de programas de última generación, por parte de las empresas
		A5	Fortalecer la estabilidad de los contratos entre los usuarios y las empresas
Fortalezas		Estrategias – Confronte	
F1	Experiencia y especialización en Clientes del sector Salud	FA1: Adquisición de software de última generación, aprovechando el uso de la especialización en los clientes, los diferentes canales de comunicación y CRM de los clientes. Confrontando las amenazas: A4, el objetivo estratégico: Obj1 y las fortalezas: F1, F2, F6, resulta la estrategia de Penetración de mercado.	
F2	Sistema multicanal (voz, texto, SMS, Internet, etc.). A los usuarios se les envía un SMS y/o mail para recordar su cita.		
F3	Atención personalizada y con un desarrollo de plantilla para la atención		
F4	Recuperación de llamadas cortadas (call back)		
F5	El 100% de los reportes son hechos a medida del Cliente		
F6	Gestión centralizada con los clientes y contactos a través de su propio CRM		

Fuente: Elaboración Propia 2015

Cuadro 7.4. Estrategias asociadas a DO

Objetivos Estratégicos		Oportunidades	
1	Aumentar la captación de nuevo mercado del sector retail e incrementar el número de clientes de 10 en el 2015 a 15 en el 2019	O1	Se prevé mayor inversión en el sector telecomunicaciones
2	Incrementar el indicador financiero EBITDA anualmente	O2	Incremento en la demanda de servicios de Call Center producto del crecimiento de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS), que actualmente conforman más del 50% del mercado de salud privada del país
		O3	Incremento de demanda de servicios tercerizados con programas novedosos
		O4	Mayor uso de campañas de marketing via internet y redes sociales
		O5	Mayor demanda de conectividad y facilidad de estar conectados para comunicarse consu entorno social
Debilidades		Estrategias – Busque	
D1	El desarrollo de mejora de productos está retrasado	<p>DO1: Aprovechar las nuevas metodologías y procesos de contratación para aumentar la mano de obra calificada debido al incremento del mercado y demanda de estos servicios. Usar las redes sociales para aprovechar el crecimiento en el sector de telecomunicaciones. Confrontando las debilidades: D1, D2, D4, D5, el objetivo estratégico: Obj1 y las oportunidades: O1, O2, O3, O4, resulta la estrategia de Penetración de mercado.</p> <p>O2: Selección de personal adecuado y aprovechando el incremento de la demanda tercerizada y las novedades. Encuestas que permitan medir la satisfacción del usuario de los nuevos productos. Confrontando las debilidades: D2, D3 y las oportunidades: O1, O3, O4 resulta la estrategia de Desarrollo del producto.</p>	
D2	Mejorar la metodología y los procesos de selección (especialmente por competencias), contratación y capacitación.		
D3	Falta de encuestas para medir satisfacción del usuario final		
D4	Bajo nivel de posicionamiento de la marca en el mercado		
D5	Poco impulso en redes sociales		

Fuente: Elaboración Propia 2015

Cuadro 7.5. Estrategias asociadas a DA

Objetivos Estratégicos		Amenazas	
1	Aumentar la captación de nuevo mercado del sector retail e incrementar el número de clientes de 10 en el 2015 a 15 en el 2019	A1	Encarecimiento de las importaciones (maquinarias y equipos de última generación), producto del alza de la moneda extranjera
2	Incrementar el indicador financiero EBITDA anualmente	A2	Fomentar políticas regulatorias orientadas a mantener los niveles de calidad o mejorarlos
		A3	Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental
		A4	Mayor adquisición de programas de última generación, por parte de las empresas
		A5	Fortalecer la estabilidad de los contratos entre los usuarios y las empresas
Debilidades		Estrategias - Evite	
D1	El desarrollo de mejora de productos está retrasado	DO1: Posicionar la marca en el mercado y mejorar la presencia en las redes sociales de T-Comunica capacitando al personal en programas de última generación adquiridos. Confrontando las debilidades: D1, D2, D4, D5, el objetivo estratégico: Obj1, Obj2 y las amenazas: A4, resulta la estrategia de Penetración de mercado.	
D2	Mejorar la metodología y los procesos de selección (especialmente por competencias), contratación y capacitación.		
D3	Falta de encuestas para medir satisfacción del usuario final		
D4	Bajo nivel de posicionamiento de la marca en el mercado		
D5	Poco impulso en redes sociales		

Fuente: Elaboración Propia 2015

Cuadro 7.6: Análisis con el FODA

Objetivos Estratégicos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO – Explote Penetración de mercado. Desarrollo de productos.	FA – Confronte Penetración de mercado.
Debilidades	DO – Busque Penetración de mercado. Desarrollo de productos.	DA – Evite Penetración de mercado.

Fuente: Elaboración Propia 2015

El cuadro 7.6 se ha obtenido de acuerdo al análisis realizado en los cuadros 7.2, 7.3, 7.4 y 7.5 hemos obtenido las estrategias:

FO1: Penetración de mercado

FO2: Desarrollo de productos

FA1: Penetración de mercado

DO1: Penetración de mercado

DO2: Desarrollo de productos

DA1: Penetración de mercado

Por lo cual las estrategias que resultan del FODA son penetración de mercado y desarrollo de productos.

7.1.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que manejaremos son los siguientes:

- Aumentar la captación de nuevo mercado del sector retail e incrementar el número de clientes de 10 en el 2015 a 15 en el 2019.
- Incrementar el indicador financiero EBITDA del 30% para el 2016 y 2017.

7.1.3. Análisis de los Objetivos estratégicos

a) Aumentar la captación de nuevo mercado del sector retail e incrementar el número de clientes de 10 en el 2015 a 15 en el 2019

De acuerdo al análisis realizado en los capítulos anteriores podemos ver que hay una población que no está siendo atendida con un servicio de Call y Contact Center, es decir esta población todavía incurre en gastos elevados manteniendo su propio Call Center no siendo este su actividad o núcleo principal, lo que permitirá a T-Comunica aprovechar y crecer sin necesidad de competir por los clientes con otras empresas de la industria, debido a que el mercado es suficientemente amplio para las empresas del sector.

Se pretende que T-Comunica repotencie su participación de mercado en el sector retail, ya que se

considera un mercado con mucho potencial para brindar el servicio de atención postventa⁴⁰. Esto se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales demanden más servicios o atrayendo a los clientes de la competencia o clientes potenciales.

El Objetivo Estratégico propone un crecimiento de 5 clientes nuevos hasta el 2019, iniciando este crecimiento a mediados del 2017 con el ingreso de un nuevo cliente y para los siguientes años el ingreso de dos clientes más por año.

El cumplimiento de este objetivo se dará con la implementación de la Fuerza de Ventas propuesta, la que tendrá un periodo de inducción y capacitación desarrollada por las Gerencias de T-Comunica, las que cuentan con el Know How del negocio, considerando que en la actualidad el proceso de ventas y mantenimiento de clientes lo viene realizando única y exclusivamente ambas gerencias.

Según la entrevista realizada a Jackeline Krüger Gerente General de la empresa, la participación de T-Comunica en el mercado es aproximadamente de 2% en este sector, la empresa que lidera este sector tiene aproximadamente 15% de participación.

⁴⁰ Anexo 2

b) Incrementar el indicador financiero EBITDA anualmente:

Este objetivo estratégico está relacionado con el incremento de la participación en el mercado. Se espera un crecimiento para el EBITDA de 30% para el 2016 y 2017.

7.2. Diseño y Formulación de Estrategias

Para el diseño y formulación de estrategias usaremos el análisis del modelo de océano azul y las matrices de estrategias.

7.2.1. Modelo Océano Azul

La empresa T-Comunica tiene características que se clasifican de acuerdo a los procesos de la tabla 7.1. En dicha tabla hemos comparado a la empresa T-Comunica con las empresas Allus, Dinamicall y Fortel que son las empresas que compiten con T-Comunica, estas características han sido analizadas en el punto 6.3: Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.

En el grafico 7.1 se muestra el lienzo actual de T-Comunica comparado con las empresas Allus, Dinamicall y Fortel que son las empresas que compiten con T-Comunica.

A cada indicador y por competidor se le ha asignado una clasificación, valor relativo a su capacidad entre 1 y 15, donde 1 es muy baja capacidad y 15 alta capacidad.

Cabe resaltar que los valores obtenidos responden a las entrevistas a las Gerentes de T-Comunica y al economista especialista en BPO Alejandro Indacochea y representantes de empresas similares.

Tabla 7.1. Características del servicio de Call y Contact Center

Factores		T-Comunica	Allus	Dinamicall	Fortel
Diseño de Servicio	Cantidad de nuevos servicios	11	13	12	13
	Impacto en la atención del usuario-La atención es personalizada acorde a los requerimientos del Cliente	13	12	11	12
Diseño de Protocolos	Cantidad de Guiones y/o formularios para agentes, aprobados por el Cliente	12	9	9	9
	Plantillas de servicio al cliente y Helpdesk	13	10	12	10
Atención al Usuario Llamadas	Porcentaje de llamadas contestadas y recuperadas	15	10	9	9
	Cantidad de llamadas perdidas y desbordadas	11	12	12	10
	Tiempo promedio de espera	13	10	10	9
	Duración de cada llamada	8	10	10	8
	Recuperación de llamadas cortadas (call back)	12	9	8	8
Promoción y Ventas	Uso de redes sociales para promoción (presencia internet, facebook, twiteer y LinkedIn)	8	13	13	11
	Cantidad de campañas en las redes sociales y a través de contactos	8	13	12	10
Servicio al Cliente	Porcentaje de reportes, a medida, para los Clientes	14	8	7	8
	Satisfacción de Clientes con los reportes y estadísticos con proyecciones diarias, semanales y mensuales	14	8	7	8

Fuente: Elaboración Propia 2015

Gráfico 7.1. Lienzo de T-Comunica en el sector de Call y Contact Center

Fuente: Elaboración Propia 2015

Analizaremos el esquema de cuatro acciones para determinar si las características se deben eliminar o reducir, respecto a las que se deben de incrementar o crear, en caso en que el mercado no las reciba en el servicio de Call y Contact Center.

Este esquema de cuatro acciones se muestra en la tabla 7.2.

Tabla 7.2. Esquema de cuatro acciones

Eliminar	Reducir Llamadas perdidas y desbordadas. Tiempo promedio de espera.
Incrementar Uso de redes sociales para promoción. Campañas en las redes sociales y a través de contactos.	Crear Nuevos servicios. Nuevos puntos de atención.

Fuente: Elaboración Propia 2015

Utilizando este esquema se crea dos nuevas características, se incrementan dos de las existentes y se reduce dos, obteniéndose el nuevo diagrama que se muestra en el grafico 7.2 el cual será la propuesta de mejora de las cuatro acciones.

Gráfico 7.2. Mejora propuesta por el esquema de las cuatro acciones

Fuente: Elaboración Propia 2015

7.2.2. Matrices de Formulación de Estrategias

En este punto se analizarán las estrategias alineadas con los factores internos y externos claves.

A continuación, analizaremos las siguientes matrices:

- Matriz FODA o matriz fortalezas-debilidades y oportunidades-amenazas.
- Matriz PEYEA o matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.
- Matriz IE o matriz interna-externa.
- Matriz BCG o Boston Consulting Group.
- Matriz de la Gran Estrategia.

7.2.2.1. Matriz PEYEA

En la matriz se combina el eje vertical la fuerza financiera y la estabilidad del ambiente y por el eje horizontal la ventaja competitiva y la fuerza de la industria para obtener la postura estrategia de la empresa. Las posturas estratégicas pueden ser conservadoras, defensivas, competitivas o agresivas.

En base a la entrevista con las Gerencias de T-Comunica SAC y la consulta al especialista e BPO Alejandro Indacochea, se han asignado valores a cada indicador de la Fuerza Financiera (FF) y de la Fueras de la Industria (FI), que oscilan entre 1 (el peor) y 6 (el mejor).

Para los indicadores de la Estabilidad del Ambiente (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), se asigna un valor que va de 1 (el mejor) a 6 (el peor).

Cuadro 7.7: Matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa		
Fuerza Financiera (FF)	Valoración	Estabilidad del Ambiente (EA)	Valoración	
Rendimiento sobre la inversión ROE	3	Gobierno de política prudente y responsable hasta el 2018	1	
Capital de trabajo	4	PBI tendrá un avance por encima del 5.5%	1	
Endeudamiento	2	Incremento de capacidad adquisitiva	2	
		Competencia	2	FF - EA
Promedio	3	Promedio	1.5	1.5
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerzas de la Industria (FI)		
Eficacia y rapidez en la atención	1	La demanda se ha incrementado a razón del 15% anual	5	
Cuenta con plan de contingencia	1	La industria del Call y Contact Center es atractiva	5	
Reportes especializados de gestión	3			
Control de calidad de las llamadas	1			FI - VC
Promedio	1.5	Promedio	5	3.5

Fuente: Elaboración Propia 2015

Analizando la matriz PEYEA, podemos apreciar que la diferencia entre la Fuerza Financiera (FF) y la Estabilidad del Ambiente (EA) es 1.5 y la diferencia entre las Fuerzas de la Industria (FI) y la Ventaja Competitiva (VC) es 3.5 de la empresa T-Comunica, estos valores ubican a la empresa en una posición solvente. La estrategia que se debe seguir es de tipo Agresiva de acuerdo a los valores obtenidos, por tanto, la empresa debe aprovechar las oportunidades externas, por tanto, las estrategias posibles a utilizar son:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración vertical

Grafico 7.2. Gráfico de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

Fuente: Elaboración Propia 2015

7.2.2.2. Matriz Interna Externa

“Esta matriz muestra de forma gráfica las diferencias existentes entre las diferentes divisiones. Sirve de análisis crítica del diagnóstico y negocio para el direccionamiento de toma de decisiones.

Permite analizar la cartera de negocios en dos dimensiones”⁴¹.

⁴¹ <http://www.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa>

Las divisiones se colocan en nueve celdas.

El resultado total de la MEFI se presenta en el eje X

El resultado total de la MEFE se presenta en el eje Y

El gráfico 7.3 de la matriz IE recomienda a la empresa T-Comunica realizar las estrategias “Retener y mantener”, las estrategias que se realizarían son la penetración de mercado y el desarrollo de productos. Los valores del EFE = 2.53 y EFI = 2.70 lo obtuvimos en el capítulo 6.

Gráfico 7.3. Matriz Interna Externa (IE)

Fuente: Elaboración Propia 2015

7.2.2.3. Matriz Boston Consulting Group

“La matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por la Boston Consulting Group.

El método utiliza una matriz de 2 x 2. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

Forman cuatro cuadrantes:

- a) **ESTRELLA:** gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro.
- b) **INTERROGANTE:** gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- c) **VACA:** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) PERRO: No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida”⁴².

La empresa T-Comunica es una empresa nueva con 5 años en el mercado y con una participación pequeña en el mercado, de acuerdo al gráfico 7.4 se encuentra ubicada en el cuadrante del interrogante y por ello sería recomendable aplicar una estrategia general como de penetración de mercado y desarrollo de productos debido a que este encuentra en pleno crecimiento y existe un amplio mercado por explotar, que lo pueda ubicar en el cuadrante de la estrella.

⁴² <http://www.excelintermedio.com/matriz-bcg-en-excel/>

Grafico 7.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Fuente: Elaboración Propia 2015

7.2.2.4. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

En esta matriz la ubicación de la empresa es de acuerdo a la posición competitiva de la empresa y al crecimiento del mercado.

T-Comunica se encuentra en el cuadrante I (superior derecho), por ser una empresa que está adquiriendo posición en un mercado en crecimiento del servicio del Call y Contact Center.

Como T-Comunica se encuentra en el cuadrante I es conveniente realizar para el mercado: penetración de mercado y desarrollo de mercado y para el producto: desarrollo de mercado, de acuerdo David Fred (David, 2008).

Grafico 7.5. Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: Elaboración Propia 2015

7.2.2.5. Resumen de las matrices de conciliación

En el Cuadro 7.7 mostramos el resumen de las estrategias alternativas, en la matriz FODA obtuvimos las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, en la matriz PEYEA obtuvimos las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto, integración para atrás y para adelante, en la matriz IE obtuvimos las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, , en la matriz BCG obtuvimos las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto y en la matriz GE obtuvimos las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado. En el siguiente capítulo trabajaremos con dos de las estrategias seleccionadas, como son penetración de mercado y desarrollo de producto, debido a que estas fueron seleccionadas mayoritariamente en las matrices analizadas, tal como indica (Fred David).

Cuadro 7.8: Resumen de las matrices de conciliación

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE
Penetración de mercado	X	X	X	X	X
Desarrollo del producto	X	X	X	X	X
Desarrollo del mercado					X
Integración horizontal					
Integración hacia atrás		X			
Integración hacia delante		X			
Diversificación relacionada					
Diversificación no relacionada					
Reducción					

Fuente: Elaboración Propia 2015

CAPITULO VIII

8. Selección de estrategias

En este capítulo se evaluará y seleccionará la estrategia adecuada, alineada a la Misión y Visión de la empresa T-Comunica. Para ello se utilizarán distintos métodos basados en factores claves, escenarios y matrices de planeación estratégica cuantitativa.

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de selección

Los criterios de selección están basados en el marco de valoración y selección de estrategias, desarrollado por Gerry Johnson y Kevan Scholes, oportunidad, factibilidad y aceptabilidad.

En la tabla 8.1.1 se muestran los criterios identificados, según la metodología, y que serán claves para que T-Comunica seleccione la estrategia de su preferencia.

En la tabla 8.1 se consideran los criterios de satisfacción del cliente porque se aprovechará la fortaleza de T-Comunica de afianzar e incrementar la proposición de valor para el cliente.

En los criterios de aceptabilidad se trata de medir los resultados de la implantación de la estrategia:

- Incrementar EBITDA, propuesta de valor para el accionista y/ dueños de la empresa
- Costos, la estrategia cumple su objetivo al menor costo
- Tiempo, la estrategia cumple su objetivo en el menor tiempo y es sostenible en el tiempo
- Riesgos, hay que medir el riesgo al desarrollar la estrategia

Tabla 8.1: Criterios estratégicos de selección

N°	Criterio de selección	Tipo de criterio	Análisis clave
1	Reconocimiento de marca	Oportunidad	Posicionamiento
2	Satisfacción del cliente		Proposición de valor para el cliente
3	Incrementar EBITDA	Aceptabilidad	Proposición de valor para el accionista
4	Aumentar la participación de mercado		Resultados medibles
5	Costos		Eficiencia
6	Tiempo		Sostenibilidad
7	Riesgos		Identificación de Riesgos
8	Facilidad de Implantación	Factibilidad	Disponibilidad de recursos

Fuente: Elaboración Propia 2015

8.1.2. Matriz de selección

Para la construcción de la tabla 8.1.2 se aplica la técnica de valoración de estrategias de medidas absolutas, en base a la opinión de expertos y de la gerente general de T-Comunica. Cabe resaltar que los expertos cumplen con el siguiente perfil: Profesionales expertos en gestión y dirección de empresas, con amplia experiencia en la industria de servicios y outsourcing y profundo conocimiento de operaciones de contact center, telecomunicaciones y tecnología.

El método de puntuación usado es el Análisis de los recursos a utilizar, se valora la situación actual de cada actividad asignándole un peso de 0.01 (debilidad) a 0.99 (fortaleza). El puntaje es la valorización de la importancia de dicha actividad para el éxito de cada estrategia de 4 (muy importante), 3 (importante), 2 (poco importante) y 1 (irrelevante).

Tabla 8.1.2: Matriz de selección

Criterios de Decisión	Peso	Estrategias									
		Penetración de mercado		Desarrollo de Producto		Integración Vertical		Diferenciación		Desarrollo de mercado	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Reconocimiento de marca	0.10	4	0.40	3	0.30	0	0.00	4	0.40	1	0.10
Satisfacción del cliente	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Incrementar EBITDA	0.20	3	0.6	2	0.40	1	0.2	2	0.40	2	0.40
Aumentar la participación de mercado	0.21	4	0.84	3	0.63	0	0	1	0.21	3	0.63
Costos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Tiempo	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Riegos	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Facilidad de Implantación	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Totales	1.00		3.17		2.41		1.53		2.17		2.21

Fuente: Elaboración Propia 2015

Así vemos, tal como se observa en la matriz, la estrategia de **PENETRACIÓN DE MERCADO**, resulta la más adecuada para T-COMUNICA. Cabe señalar, que esta estrategia se alinea con la Visión propuesta.

8.2. Método de Escenarios

A continuación, se establecen dos escenarios, en los que se evaluará la mejor alternativa para los próximos 2 años.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

ESCENARIO 1 – PERÚ 2018⁴³

Las condiciones económicas se mantienen estables, con tendencias de crecimiento.

El comportamiento del PBI, es según lo proyectado, a pesar de las expectativas por las elecciones presidenciales. Continúan las inversiones nacionales y extranjeras en mega proyectos, el dólar se mantiene estable; con una inversión privada que ha crecido en un promedio de 6.1% y en el sector no transable como retail, inmobiliario, servicios y otros, creció a un ritmo promedio de 10%.

Continúa la tendencia de las empresas a la tercerización de servicios, que favorece a los centros de contacto.

Las importaciones se incrementan sobre todo en tecnología, que es lo requieren las empresas para mejorar sus procesos.

⁴³ Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 – Ministerio de Economía y Finanzas

Mayor inclusión social, se ha reducido la pobreza (de 58.7% en el 2004 a 25.8% en el 2012), principalmente en las zonas y sectores más articuladas a la dinámica de la economía; sin embargo, en las zonas más alejadas se mantienen rezagadas.

Los efectos del fenómeno del Niño son superados con el diseño e implantación de programas de contingencia y educación al ciudadano, aunado a campañas de prevención, que se desarrollaron en el año 2015.

ESCENARIO 2 – PERÚ 2018

País democrático, las expectativas de las elecciones presidenciales han provocado la desaceleración de la economía.

El Perú continúa en crecimiento económico, pero en niveles más bajos, las inversiones nacionales y extranjeras se han detenido; y/o algunas extranjeras se han retirado del mercado peruano. El dólar tiene tendencia alcista y las tasas comerciales han subido. Las empresas buscan ahorrar costos.

Las importaciones se han reducido por la inestabilidad económica.

Mayor inclusión social, se ha reducido la pobreza (de 58.7% en el 2004 a 25.8% en el 2012⁴⁴), principalmente

⁴⁴ http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

en las zonas y sectores más articuladas a la dinámica de la economía; sin embargo, en las zonas más alejadas se mantienen rezagadas.

La inseguridad ciudadana y la corrupción gubernamental, se han visto incrementadas, lo que ha provocado el mayor número de manifestaciones populares al interior del país con brotes de violencia.

El fenómeno del Niño ha afectado los cultivos, el tránsito en carreteras, desbordes de ríos, epidemias; está afectando al mercado interno.

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios

A continuación, en la tabla 8.2.2 se comparan las estrategias en los dos posibles escenarios planteados, siempre basados en la opinión de expertos y entrevista con la gerente general de T-Comunica, se procede a analizar:

La validez de las estrategias en cada escenario, cuál de ellas es mejor en cada escenario y cuál de ellas no se adapta a ningún escenario. Desde Altamente favorable, Favorable o Poco favorable.

Esta técnica de comparación de escenarios se usa cuando el futuro es incierto y dada la situación actual en el Perú la organización necesita estar preparada y no arriesgar mucho en la implantación de una estrategia.

Tabla 8.2.2: Comparación Estratégicas con escenarios

	Desarrollo de Productos	Penetración de Mercado	Integración Vertical	Diferenciación	Desarrollo de mercado
Escenario I	Favorable	Altamente favorable	Poco favorable	Favorable	Favorable
Escenario II	Favorable	Favorable	Poco favorable	Poco favorable	Poco favorable

Fuente: Elaboración Propia 2015

Se aprecia que en la comparación de los escenarios 1 y 2, la estrategia de Penetración de mercado, siempre resulta favorable. En los dos escenarios, las empresas siempre buscarán que reducir costos. Por tanto, la estrategia de Penetración de Mercado resulta altamente recomendada.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

En la Tabla 8.3 podemos ver el resultado de la matriz MPEC, la cual es una técnica que indica de manera objetiva que estrategia es mejor.

Los factores claves internos y externos se muestran en la columna izquierda de la matriz y las alternativas de estrategias se muestran en la línea superior. La columna izquierda contiene la información obtenida en forma directa de las matrices EFI y EFE.

En la MPEC usamos los datos de las matriz MPC, y estrategias alternativas obtenidas en la etapa de conciliación (FODA, PEYEA, BCG, IE, Gran estrategia).

Las alternativas estratégicas seleccionadas son:

E1: Desarrollo de Productos

- Implementar otros servicios de atención a clientes.
- Implementar servicios de ventas de productos de nuevos clientes.

E2: Penetración de Mercado

- Fortalecer la difusión de la oferta de T-Comunica mediante acciones de publicidad y promoción.
- Captar nuevos clientes a través de la contratación de personal de fuerza de ventas
- Implementar sucursales en provincias y/o en el extranjero para expandir la oferta de T-Comunica

E3: Integración Vertical

- Establecer alianzas con un instituto de formación e instrucción de operadores, para prácticas laborales y/o bolsa de trabajo
- Establecer alianzas o comprar acciones de la empresa proveedora de los insumos tecnológicos software y hardware (equipos telefónicos, computadoras personales, equipos de grabación, etc.).

E4: Diferenciación

- Establecer precios competitivos
- Tener una fuerza de venta especializada
- Desarrollar intensas campañas de marketing en todos los canales de comunicación (radio, televisión, redes sociales, etc.)
- Entrega del servicio las 24 horas del día

E5: Desarrollo de Mercado

- Identificar nuevos segmentos para ofertar los servicios de T-Comunica.
- Exportar los servicios de T-Comunica.
- Diferenciar los servicios con una política de precios y/o segmentos.

8.3: Tabla MPEC

Matriz MPEC	Peso	Estrategias									
		Penetración de mercado		Desarrollo de Producto		Integración Vertical		Diferenciación		Desarrollo de mercado	
Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Se prevee mayor inversión en el sector de telecomunicaciones	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12
Incremento en la demanda de servicios de Call Center producto del crecimiento de las Entidades Prestadoras de Salud(EPS), que actualmente conforman más del 50% del mercado de salud privada del país	0.12	1	0.12	0	0	0	0	0	0	1	0.12
Incremento de demanda de servicios tercerizados con programas novedosos	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Mayor uso de campañas de marketing via internet y redes sociales	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Mayor demanda de conectividad y facilidad de estar conectados para comunicarse con su entorno social	0.10	1	0.1	2	0.2	0	0	1	0.1	1	0.1
Amenazas											
Encarecimiento de las importaciones (maquinarias y equipos de última generación), producto del alza de la moneda extranjera	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
Fomentar políticas regulatorias orientadas a mantener los niveles de calidad o mejorarlos	0.10	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00
Mayor crecimiento de la inseguridad ciudadana y de la corrupción gubernamental	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00
Mayor adquisición de programas de última generación, por parte de las empresas	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	0	0.00	0	0.00
Fortalecer la estabilidad de los contratos entre los usuarios y las empresas operadoras	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	1.00										

Continúa

.....Viene

Fortalezas											
Experiencia y especialización en Clientes del sector Salud	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Disponibilidad inmediata del servicio	0.06	3	0.18	0	0	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Atención personalizada y con un desarrollo de plantilla para la atención	0.07	3	0.21	0	0	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Recuperación de llamadas cortadas (call back)	0.08	3	0.24	0	0	0	0	0	0	0	0
El 100% de los reportes son hechos a medida del Cliente	0.07	3	0.21	0	0	1	0.07	1	0.07	1	0.07
La empresa realiza las modificaciones y adecuaciones a sus programas con el fin de brindar un producto	0.07	3	0.21	0	0	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Todos los clientes están fidelizados, no se tienen deserciones	0.08	3	0.24	0	0	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Gestión centralizada con los clientes y contactos a través de su propio CRM	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Integración CTI (Computer Telephony Integration)	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Sistema multicanal (voz, texto, SMS, Internet, etc.). A los usuarios se les envía un SMS y/o mail para recordar su cita.	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08
Debilidades											
Falta de encuestas para medir satisfacción del usuario final	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
El desarrollo de mejora de productos está retrasado	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Mejorar la metodología y los procesos de selección(especialmente por competencias), contratación y capacitación.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Bajo nivel de posicionamiento de la marca en el mercado	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Poco impulso en redes sociales	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	1.00										

MPC											
Calidad del servicio	0.25	3	0.75	3	0.75	1	0.25	3	0.75	2	0.5
Buena atención del Call Center	0.2	3	0.6	3	0.6	1	0.2	3	0.6	2	0.4
Uso de tecnología avanzada	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Publicidad	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Precios competitivos	0.25	2	0.5	2	0.5	1	0.25	3	0.75	2	0.5
	1		6.95		4.63		3.36		5.26		4.22

PA = ¿afecta este factor la elección de la estrategia?

1 = No atractiva

2 = Poco atractiva

3 = Atractiva

4 = Muy atractiva

Fuente: Elaboración Propia 2015

La escala de las calificaciones del atractivo es: 1= no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = atractiva, 4 = muy atractiva

De acuerdo a estos resultados se puede indicar que la estrategia más atractiva es la de Penetración de Mercado en comparación a la estrategia de Desarrollo de Producto, Integración Vertical, Diferenciación y Desarrollo de Mercados.

Cabe resaltar que a la gerencia de T-Comunica, por el momento no le atrae la estrategia de Desarrollo de Mercados, por lo que se le asignaron pesos muy bajos.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia de penetración de mercado permitirá a la empresa T-Comunica conseguir sus objetivos:

Estratégico: Aumentar la captación de nuevo mercado del sector retail e incrementar el número de clientes de 10 en el 2015 a 15 en el 2019.

Financiero: Incrementar el indicador financiero EBITDA anualmente

Para ello se desarrollarán las siguientes premisas:

- Atraer nuevos clientes de salud y de otras industrias, que aún no usan el servicio y que necesiten enfocarse en el “core” de su negocio.
- Fortalecer la difusión de la oferta de T-Comunica mediante acciones de publicidad y promoción.

- Captar nuevos clientes a través de la contratación de personal de fuerza de ventas
- Implementar sucursales en provincias y/o en el extranjero para expandir la oferta de T-Comunica.
- Arrebatar clientes a la competencia.
- Aumentar el uso de los productos por parte de los clientes actuales
- Intensificación: Trabajar de forma más intensa los mercados actuales
- Imitación de las acciones de la competencia que tienen éxito

8.5. Descripción de estrategia contingente.

La estrategia contingente es la de Desarrollo de producto, la cual plantea:

- Investigación y desarrollo
- Mejorar las políticas del servicio
- Profundizar el análisis de segmentación
- Implementar otros servicios de atención
- Implementar servicios de ventas de productos de nuevos clientes
- Modificación o adaptación de los servicios actuales, con nuevas características o atributos, añadiendo valor social o emocional en la atención al usuario y/o cliente
- Reforzamiento funcional y tecnológica
- Concentración en los servicios más rentables

- Reducción del número de servicios, eliminando a los no rentables
- Abandonar selectivamente servicios no rentables

Se concluye que de acuerdo al análisis de las diferentes estrategias y las entrevistas con las gerencias de T-Comunica, se procedió a seleccionar a la estrategia de Participación de Mercado como la más adecuada para la empresa.

La estrategia de Desarrollo de mercados, no se ajusta a los requerimientos de la empresa, en el corto o mediano plazo; porque no existe la intención de salir a buscar nuevos mercados ni exportar los servicios.

CAPITULO IX.

9. Implantación de la Estrategia

En este capítulo se planificará la implementación de las estrategias seleccionadas, lo que nos permitirá visualizar y traducir las cualidades de la institución en un mapa que vincula simultáneamente los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos desde varias perspectivas para luego desarrollarlos en indicadores y acciones a ejecutar.

Es importante subrayar que para lograr el éxito en la implantación de la estrategia es preciso que la empresa logre la convicción y colaboración activa de todos los involucrados en las actividades requeridas.

9.1. Mapa de la Estrategia

A continuación, en el Gráfico 9.1 se presenta el Mapa Estratégico, la que nos facilitará un marco para ilustrar de qué forma, la estrategia se vincula con los procesos de crean valor para T-Comunica, e identificaremos procesos que nos servirán para desarrollar la estrategia seleccionada.

Gráfico 9.1: Mapa de Estrategia

Fuente: Elaboración Propia.2015

9.1.1 Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

De acuerdo al mapa estratégico elaborado se identifican los siguientes objetivos estratégicos, los que se han derivado de las estrategias genéricas seleccionadas en el capítulo anterior.

Pero para poder crear y trazar de manera correcta los objetivos específicos es necesario determinar con claridad la misión y visión de T-Comunica, para así plantear los objetivos estratégicos y llevar a establecer los objetivos específicos que finalmente será la plataforma para el éxito de la empresa.

9.1.2 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.

Los indicadores empleados es una herramienta de gestión que nos sirve para realizar el seguimiento de los objetivos específicos, que nos permitirá identificar cuando un proceso no aporta lo esperado a la empresa y así poder tomar la medidas enmendadoras de inmediato.

9.1.3 Metas para cada uno de los objetivos específicos.

Es el resultado esperado para cada uno de los objetivos específicos en un espacio de tiempo determinado, teniendo en cuenta que las metas deben de cumplir las condiciones de realistas, alcanzables y medibles.

9.1.4 Iniciativas.

Son las acciones a implementar con el fin de alcanzar las metas establecidas.

9.1.5 Responsable de cada una de las iniciativas.

Los responsables serán las personas o áreas a quienes se les encargará el cumplimiento y seguimiento de los objetivos a través de los indicadores mencionados, para lo cual se espera el compromiso total de los involucrados y lograr el crecimiento de la empresa.

9.1.6 Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas de las estrategias.

En la tabla 9.2 mostraremos los objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables para ejecutar y llevar a cabo las estrategias de *Penetración de Mercado* y *Desarrollo de productos* con el objetivo de lograr cumplir las metas al 2019.

Tabla 9.2. Matriz de Objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	META 2017	META 2018	META 2019	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	Incremento de ingresos por Ventas	Crecimiento de Ventas (Base 2015)	Incrementar en un 15% con respecto a año anterior	Incrementar en un 15% con respecto a año anterior	Incrementar en un 15% con respecto a año anterior	Implementar Fuerza de Ventas	Área Comercial, Gerencia
	Incrementar la Rentabilidad	Margen Neto	Lograr una rentabilidad del 20%	Lograr una rentabilidad del 22%	Lograr una rentabilidad del 23%	Estandarización de Procesos	Área de Operaciones
	Optimización de Costos y Mejora de Productividad	Margen Neto	5%	8%	10%	Implementar un Plan de Costos	Área de Operaciones
	Incrementar la captación de nuevos clientes	Penetración de Mercado	1	2	5	Captación de Nuevos Clientes	Área Comercial
Perspectiva Cliente	Reforzar la relación y Fidelización con nuestros clientes	N° de clientes retenidos/ N° de clientes totales	100% Clientes retenidos	100% Clientes retenidos	100% Clientes retenidos	Reforzar programa post venta	Área Comercial
	Ofrecer servicios efectivos con costos competitivos	Costos Eficientes				Llegar a reducir costos 10% para el 2019	Área de Operaciones
	Calidad en la prestación de nuestros servicios	% de satisfacción del usuario por Cliente	90% alta satisfacción	95% alta satisfacción	100% alta satisfacción	Implementar encuestas al finalizar la atención del usuario con retroalimentación para los planes de mejora	Área de Calidad
	Repotenciar la marca e imagen de la empresa	Captación de nuevos clientes	Diseño y desarrollo de nueva Web/Logo	Lanzamiento de nueva Web/Logo		Programar contratación de especialista	Área Financiera

Continúa

Viene.....

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	META 2017	META 2018	META 2019	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
Perspectiva Procesos Internos	Adquisicion de equipo electrogeno de ultima generación	N° de maquinas nuevas/N° maquinas totales	100%	5%	5%	Elaborar plan de adquisicion y renovación	Área Financiera
	Contratar y trasladar los servicios a la nube	Reducción de Costos	50%	100%		Elaborar Plan de Traslado	Área Financiera
	Procesos de gestión y fidelización de Clientes	N° de clientes nuevos/N° de clientes en cartera	1	1		Implementar área de gestión de Clientes	Área Comercial
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	Formación online, efectiva y continua de los Trabajadores	Desarrollo del personal	2	3	4	Implementar Plan de Capacitación	Área de Recursos Humanos
	Fortalecer el alineamiento de los trabajadores con los valores de la empresa	Personal comprometido	2	2	2	Promoveer actividades y eventos de integración	Área de Recursos Humanos
	Atraer, Retener y desarrollar personal con competencias Clave	% de Rotación de personal	15%	10%	5%	Implementar un sistema de gestion de talento humando, considerando factores intrinsicos y extrinsicos del perfil	Área de Recursos Humanos
	Fomentar la motivación y el buen clima laboral	% de satisfacción de empleados	80%	90%	100%	Desarrollo del Plan de Clima Laboral	Área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia 2016

9.2. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En esta sección se muestra el presupuesto anual para cada uno de las iniciativas programadas en el Plan Estratégico de T-Comunica. El costo principal a lo largo de los años se concentra en la creación de una fuerza de ventas, la que conllevará la contratación de dos personas, una a mediados del 2017 y otra en el 2018 con sueldos de S/. 2,000 soles mensuales.

En la Visión, Misión y Objetivos propuestos para la empresa es el de estar a la vanguardia de la tecnología por lo que se invertirá en la adquisición de un equipo electrógeno ecológico (mediados 2017), el que requerirá mantenimiento a partir de fines del 2018, y se renovará en un plazo no menor de 5 años, esto permitirá brindar el servicio del 100% de sus equipos sin interrupciones en caso de restricciones en la energía eléctrica.

Asimismo se menciona que por la dimensión y la naturaleza de la empresa se recomienda continuar con el alquiler de equipos de cómputo de alto rendimiento y de última generación, debido a que la tecnología y los softwares están en constante renovación, lo que le permitirá mantener la competitividad, obteniendo gastos mensuales predecibles que no son pagados por adelantado, siendo más conveniente para la captación y fidelización de los clientes.

Como parte del proceso de implementación de la estrategia se ha considerado mejorar el servicio Post Venta a través de un seguimiento periódico de los clientes mediante llamadas, visitas frecuentes y almuerzos de trabajo. Esta mejora al servicio de

Post Venta incluirá Reuniones mensuales para establecer y definir el Plan de Ventas, Seguimiento al Plan de Ventas (semanal) y Feed Back a los casos estratégicos (quincenal)

También se vio necesario establecer un plan de comunicaciones que contempla mejorar y repotenciar la imagen de T-Comunica (Web, redes sociales, etc), logrando obtener mayor protagonismo con sus clientes y dando a conocer el valor agregado que generará para *los clientes* el contar con el servicio propuesto de Contact Center, y también internalizar en ella los siguientes mensajes: “Atención personalizada y flexible de acuerdo con las necesidades de los clientes, ofreciendo servicios de alta calidad a precios competitivos”.

Finalmente, producto de las entrevistas de profundidad realizada a las Gerentes de la Empresa se identificó que es importante trabajar sobre el desarrollo personal de los empleados mediante capacitaciones constantes y actividades de integración.

La ficha presupuestal para cada plan a implementar se encuentran entre la Tabla 9.3 y la Tabla 9.8

Tabla 9.3. Presupuesto de Implementación de la Fuerza de Ventas

Iniciativa	Implementar una Fuerza de Ventas				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2017	Crear y habilitar fuerza de Ventas en el área comercial y su habilitación	Recursos Humanos	Contratación de un ejecutivo de Ventas	12,000.00	17,800.00
		Servicios y Gastos	Habilitar posicion	5,800.00	
2018	Implementar una nueva posicion	Recursos Humanos	Contratación de un ejecutivo de Ventas	48,000.00	53,800.00
		Servicios y Gastos	Habilitar posicion	5,800.00	
2019	Ejecución del programa de fuerza de Ventas	Recursos Humanos	Se mantiene las dos posiciones	48,000.00	48,000.00
		Servicios y Gastos		0.00	
TOTAL					119,600.00

Fuente: Elaboración Propia.2016

Tabla 9.4. Ppto Implementación programa Servicio Post Venta

Iniciativa	Implementar Servicio Post Venta				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2017	Implementar servicio post venta	Servicios y Gastos varios	* Servicio de Post-Venta. * Plan de Ventas. * Seguimiento de Plan de Ventas. * Feed back.	4,800.00	4,800.00
2018	Ejecutar el programa de servicio de Post Venta (Seguimiento, Visitas y Capacitación a los clientes)	Servicios y Gastos varios	* Servicio de Post-Venta. * Plan de Ventas. * Seguimiento de Plan de Ventas. * Feed back.	8,600.00	8,600.00
2019	Ejecutar el programa de servicio de Post Venta (Seguimiento, Visitas y Capacitación a los clientes)	Servicios y Gastos varios	* Servicio de Post-Venta. * Plan de Ventas. * Seguimiento de Plan de Ventas. * Feed back.	12,500.00	12,500.00
TOTAL					25,900.00

Fuente: Elaboración Propia.2016

Tabla 9.5. Presupuesto Adquisición de Equipos

Iniciativa	Adquisición de Equipos				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2017	Definición de equipo requerido para el área Comercial	Infraestructura y equipos	Equipo electrogeno de ultima generación	51,000.00	51,000.00
2018	Mantenimiento de Equipo adquirido	Infraestructura y equipos	Equipo electrogeno	5,100.00	5,100.00
2019	Mantenimiento de Equipo adquirido	Infraestructura y equipos	Equipo electrogeno	5,100.00	5,100.00
TOTAL					61,200.00

Fuente: Elaboración Propia.2016

Tabla 9.6. Presupuesto de Desarrollo de Plan de Captación y Capacitación

Iniciativa	Desarrollo de Plan de Captación y Capacitación				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2017	Desarrollar plan de Captacion y capacitaciones al Personal	Recursos Humanos	Implementar un sistema de gestion de talento humando, considerando factores intrinsicos y extrinsicos del perfil	0.00	8,131.00
		Servicios y gastos varios	Capacitación en servicio al Cliente	5,600.00	
			Inducción de áreas involucradas	2,531.00	
			Feed back de casos criticos a cargo de gerencia	0.00	
2018	Desarrollar plan de Captacion y capacitaciones al Personal	Recursos Humanos	Ejecutar el sistema de gestion de talento humando, considerando factores intrinsicos y extrinsicos del perfil	0.00	13,731.00
		Servicios y gastos varios	Capacitación en servicio al Cliente	11,200.00	
			Inducción de áreas involucradas	2,531.00	
			Feed back de casos criticos a cargo de gerencia	0.00	
2019	Desarrollar plan de Captacion y capacitaciones al Personal	Recursos Humanos	Ejecutar el sistema de gestion de talento humando, considerando factores intrinsicos y extrinsicos del perfil	0.00	11,200.00
		Servicios y gastos varios	Actualizacion de capacitación en servicio al Cliente	11,200.00	
			Feed back de casos criticos a cargo de gerencia	0.00	
TOTAL					33,062.00

Fuente: Elaboración Propia.2016

Tabla 9.7. Presupuesto Desarrollo de Plan de Clima Laboral

Iniciativa	Desarrollo de Plan de Clima Laboral				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2017	Desarrollo y ejecución del Plan de clima laboral	Recursos Humanos		0.00	10,800.00
		Servicios y Gastos Varios	Desarrollo de Plan de Bienestar y Salud en el Trabajo	4,800.00	
			Programación de Plan de camadería y full day	6,000.00	
2018	Ejecución del Plan de clima laboral	Recursos Humanos		0.00	11,600.00
		Servicios y Gastos Varios	Actualizacion de convenio de Bienestra y Saud en el trabajo	3,600.00	
			Programación de Plan de camadería y full day	8,000.00	
2019	Ejecución del Plan de clima laboral	Recursos Humanos		0.00	11,600.00
		Servicios y Gastos Varios	Actualizacion de convenio de Bienestar y Salud en el trabajo	3,600.00	
			Programación de Plan de camadería y full day	8,000.00	
TOTAL					34,000.00

Fuente: Elaboración Propia.2016

Tabla 9.8. Presupuesto de Plan de Comunicaciones

Iniciativa	Desarrollo de Plan de Comunicaciones				
Año	Acciones	Dimensión	Detalle	Presupuesto	Total
2017	Definir el Plan de medios de comunicación de la empresa	Servicios y Gastos Varios	Definir proveedor del desarrollo y ejecución del nuevo branding de la compañía (logo, web, tarjetas de presentación)	8,000.00	12,000.00
			Definir proveedor del desarrollo y ejecución de servicio en nube	4,000.00	
2018	Plan de Mantenimiento de medios de comunicación de la empresa	Servicios y Gastos Varios	Mantenimiento de los medios de comunicación	4,200.00	7,700.00
			Finalización de ejecución de pase del servicio a la nube	3,500.00	
2019	Plan de Mantenimiento de medios de comunicación de la empresa	Servicios y Gastos Varios	Mantenimiento de los medios de comunicación	4,200.00	4,200.00
TOTAL					23,900.00

Fuente: Elaboración Propia.2016

9.2.1. Branding.

Todos los cambios propuestos en el presente Plan Estratégico deben estar soportados también por un cambio de imagen de la empresa hacia sus clientes y potenciales cliente, con el fin de que reflejen de una forma más versátil sus servicios.

Es por ello que como primer paso se plantea la renovación del logo de la empresa, la que reflejará los atributos de T-COMUNICA y favorecerá a la percepción de cambio y modernidad de la empresa y a su vez contribuirá con la comunicación de la nueva propuesta de valor de cara a los clientes externos e internos.

Figura 9.1. Logo Actual

Fuente <http://t-comunica.com.pe/>

Figura 9.2. Logo Propuesto

Fuente. Elaboración Propia 2016

Figura 9.3. Propuesta de Web y Merchandising

Fuente. Elaboración Propia 2016

A partir de la propuesta de cambio de logo, se tendrá que renovar todos los medios de comunicación (Web, redes sociales, tarjetas de presentación y merchandising en general), llegando a alcanzar el impacto esperado a los clientes y futuros clientes.

En la Tabla 9.9 se resume el Presupuesto de Implementación de la Estrategia.

Tabla 9.9. Presupuesto Implementación de la Estrategia

INICIATIVAS	2017	2018	2019	TOTAL PRESUPUESTO
Implementar una Fuerza de Ventas	17,800.00	53,800.00	48,000.00	119,600.00
Implementar Servicio Post Venta	4,800.00	8,600.00	12,500.00	25,900.00
Adquisición de Equipos	51,000.00	5,100.00	5,100.00	61,200.00
Desarrollo de Plan de Captación y Capacitación	8,131.00	13,731.00	11,200.00	33,062.00
Desarrollo de Plan de Clima Laboral	10,800.00	11,600.00	11,600.00	34,000.00
Desarrollo de Plan de Comunicaciones	12,000.00	7,700.00	4,200.00	23,900.00
TOTAL	104,531.00	100,531.00	92,600.00	297,662.00

Fuente. Elaboración Propia 2016

9.3. Cronograma de cada una de las iniciativas.

En la tabla 9.10 se muestra la asignación de las acciones o iniciativas que se proponen en el plan estratégico para los siguientes 3 años.

Tabla 9.10. Cronograma de Iniciativas

	2017												2018												2019													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Implementar una Fuerza de Ventas																																						
Implementar Servicio Post Venta																																						
Adquisición de Equipos																																						
Desarrollo de Plan de Captación y Capacitación																																						
Desarrollo de Plan de Clima Laboral																																						
Desarrollo de Plan de Comunicaciones																																						

Fuente. Elaboración Propia 2016

CAPITULO X

10. Evaluación.

En este capítulo realizaremos la evaluación financiera de la estrategia para lo cual se ha elaborado el Flujo de Caja Proyectado.

La evaluación de las estrategias es de vital importancia considerando que estas generan decisiones que producen resultados significativos que deberán ser bien aplicadas ya que de ser ejecutadas de manera equivocada podrían generar consecuencias muy difíciles de revertir.

10.1.Evaluación atributiva.

Para la evaluación atributiva o cualitativa se define dos aspectos de evaluación y se aplican a las propuestas del capítulo anterior.

10.1.1. Criterios de Evaluación.

T-Comunica SAC establecerá parámetros según los indicadores que planteados en la estrategia, están relacionados esencialmente a la decisión de penetración de mercado.

La estrategia de penetración en el mercado consistirá en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados que opera con los productos actuales. Esta estrategia se puede llevar a cabo atrayendo a clientes potenciales (empresas de retail, comercializadoras, clínicas, etc) o clientes de la

competencia y provocando que los clientes actuales demanden más servicios (1. Satisfacción a solución de reclamos, 2. Encuesta de experiencia a visita a instalaciones de local, 3. Recordatorio de citas o eventos a través de mensajes multimedia, de textos o llamadas telefónicas a los celulares registrados por el cliente, 4. Seguimiento de citas de control, 5. Encuestas de satisfacción post atención, 6. Reprogramación de citas ante algún cambio imprevisto por parte de la clínica, etc).

Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en *crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado*, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, que es el caso de T-Comunica, la misma que será llevada a cabo por el área comercial propuesto (fuerza de ventas).

Por la naturaleza del proyecto y el tamaño de la empresa la Fuerza de Ventas dependerá exclusivamente de la Gerencia General, quien realizará el seguimiento de las ventas y márketing, la función de la fuerza de ventas será la negociación integral (técnica y económica) de los servicios ofrecidos por T-Comunica.

En relación con el reclutamiento de personal, se considerará a quienes cuenten con probada experiencia en venta de intangibles en el ámbito nacional. El personal será permanentemente evaluado y capacitado

por las gerencias de la empresa con el fin de lograr la efectividad de la estrategia propuesta.

10.1.2. Comparación de la Estrategia con los criterios.

La comparación estará basada en los siguientes elementos:

- Con el fin de calcular los objetivos cuyos fines permitan de una manera progresiva el desarrollo de las operaciones destinadas a la implementación de las estrategias, para esto se definirán modelos.
- Se controlará el grado de cumplimiento de un objetivo en un periodo determinado a través de un sistema de monitoreo y medición.
- Los resultados serán evaluados y corregidos de ser el caso; se determinará si los resultados obtenidos no reflejan lo esperado y se buscará las causas que provoquen la desviación a fin de realizar las medidas correctoras necesarias.

Se puede presentar las siguientes situaciones:

- Que el resultado sea el esperado al objetivo propuesto, entonces se debe de continuar con la actividad propuesta.

- Que el resultado sea inferior al objetivo propuesto, entonces se procederá a analizar las causas que no permitieron el resultado deseado y se tomará las acciones correctoras.
- Que el resultado sea privilegiado al objetivo planteado, para lo cual se continuará con la diligencia verificando que si la meta establecida fue o no objetiva.
- En los casos de que sea negativa o positiva evaluaremos los objetivos que se espera alcanzar para los periodos siguientes.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.

Considerando las limitaciones del acceso a la información numérica de la empresa, se planteó el siguiente procedimiento para evaluar financieramente el plan estratégico propuesto:

- Se revisará y analizará el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de T-Comunica SAC al 31 de diciembre de 2014.
- Desde del Balance General y Estado de ganancias y pérdidas, se elaborará el flujo proyectado a cinco años, primero en base a la situación actual y luego considerando la incorporación del plan estratégico propuesto.
- Se ha considerado un crecimiento conservador en el primer año de implementación de la estrategia, teniendo

en cuenta que el incremento en costos y gastos de la empresa. Asimismo el crecimiento para los siguientes años se ha determinado según las entrevistas de profundidad realizadas a las gerencias.

- Para considerar la congruencia del plan propuesto se calculará el valor actual neto del diferencial de flujos entre la proyección que se obtiene con y sin la aplicación del plan estratégico, para lo cual será necesario realizar un paso previo para determinar la tasa de descuento a aplicar.

10.2.1. Balance General y Estado de ganancias y pérdidas T-Comunica SAC al 31 de diciembre de 2014

En la tabla 10.1 y 10.2 respectivamente se muestran el Balance general y Estado de ganancias y pérdidas de T-Comunica SAC al 31 de diciembre de 2014

Tabla 10.1. Balance General T-Comunica SAC al 31 Diciembre 2014

BALANCE GENERAL SITUACIÓN ACTUAL			
CONSOLIDADO			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
T-COMUNICA SAC			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
(Expresado en Nuevos Soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalente de efectivo	29,230.34	Tributos por Pagar	43,207.99
Cuentas por Cobrar Comerciales - Tercero	605,335.59	Remuneraciones y participaciones por Pagar	52,743.73
		Proveedores	104,416.97
		Obligaciones Financieras corto plazo	118,242.56
		Cuentas por pagar diversas	15,518.50
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	634,566	TOTAL PASIVO CORRIENTE	334,130
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	783,947.91	Obligaciones Financieras Largo Plazo	635,666.66
Intangibles	16,412.40	Prestamo BCP - Largo Plazo	635,666.66
Depreciacion, Amortizacion Acumulados	-19,390.28		
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	635,667
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	780,970	TOTAL PASIVO	969,796
		PATRIMONIO	
		Capital	121,000.00
		Resultados Acumulados	181,931.00
		RESULTADO DEL EJERCICIO	142,808.55
		TOTAL PATRIMONIO	445,740
TOTAL ACTIVO	1,415,536	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,415,536

Fuente. Estados Financieros T-Comunica SAC

En el balance general podemos apreciar que la empresa presenta una estructura de capital basada en el pasivo, ya que la misma representa el 68.51% del total pasivo y patrimonio, también observamos que el 55.17% está concentrada en su Activos Inmuebles y 44.83% en

activos corrientes (Efectivo y Cuentas por Cobrar),
siendo coherente con la operativa del negocio.

**Tabla 10.2. Estado de Ganancias y Pérdidas T-Comunica SAC al 31
Diciembre 2014**

Estado de Resultados al 31.12.2014	
(Expresado en Nuevos Soles)	
CONCEPTO	S/.
Ventas	2,971,501
Costo de Ventas:	
Fijo	-9,242
Variable	-1,382,862
UTILIDAD BRUTA	1,579,397
Gastos Administrativos	-754,450
Gastos de Ventas	-376,243
UTILIDAD DE OPERACION	448,704
Gastos Financieros	-29,742
UAI	418,962
Impuesto a la Renta	-125,688
Utilidad Neta	293,273

Fuente. Estados Financieros T-Comunica SAC

- **Ratios Financieros:**

Los ratios financieros son de suma importancia toda vez que constituyen los indicadores que servirán para analizar la situación de la empresa en un momento dado, pudiendo evidenciar aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa. Asimismo su evaluación continua nos permite identificar desviaciones para poder tomar acciones correctivas. A

continuación se presentan algunos de los ratios financieros que se consideran importantes para la empresa.

En la Tabla 10.3 se observan los ratios financieros más relevantes para la empresa.

Ratios de Liquidez, podemos observar que la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pero a su vez cuenta con Capital de Trabajo para poder mantener la continuidad del negocio.

Ratios de Rentabilidad, observamos que la mayor parte de gastos se concentran en la operativa de la empresa. Por otro lado el ROA nos indica un valor de 0.19 que significa que la empresa genera 0.19 soles por cada nuevo sol de inversión en activos; este valor está cercano al valor de 0.15 que los expertos consideran como promedio y el ROE indica un valor de 0.61 que significa que el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa genera es de 0.61.

Ratios de Apalancamiento, observamos que el endeudamiento de terceros constituido en el pasivo total representa 218% del patrimonio neto de la empresa y esto básicamente por la deuda a largo plazo que tiene la empresa producto del financiamiento de local propio. También observamos que el 69% del total activo fue financiado por deudas de largo plazo, el resto es a través

del patrimonio de la empresa. Lo cual no es muy adecuado para la empresa ya que constituye un mayor porcentaje para los acreedores de T-Comunica.

Tabla 10.3. Razones Financieras T-Comunica

Ratio	Cálculo	Que mide	T-Comunica
Ratios de Liquidez			
Razón de circulante	Activo Corriente / Pasivo Corriente	La Solvencia a corto plazo. La capacidad de la empresa para responder a sus deudas a corto plazo	1.90
Capital neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	La salud de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo	300,436
Ratios de Rentabilidad			
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Totales	Margen disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias	53%
Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ventas Totales	Margen disponible sin considerar los intereses ni los impuestos	15.10%
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas Totales	Utilidad despues de Impuestos	9.87%
Rotacion de Activos	Ventas / Activos totales	Indica la utilizacion de los activos para la generacón de activos	2.10
Rendimiento sobre los activos	Utilidad Neta / Activos Totales	Efectividad con que los activos son utilizados para generar ingresos	0.21
Rendimiento sobre el capital	Utilidad Neta / Patrimonio	Efectividad con que los aportes de los accionistas son utilizados para generar ingresos	0.66
Ratios de Apalancamiento			
Ratio de endeudamiento	Total Pasivo / Patrimonio	Mide la relación entre los fondos totales a corto y largo plazo aportados por los acreedores, y los aportados por la propia empresa.	2.18
Ratio de endeudamiento de activo	Total Pasivo / Activo total	Mide cuánto del activo total se ha financiado con recursos o capital ajeno, tanto a corto como largo plazo	0.69

Fuente. Razones Financieras / T-Comunica SAC

10.2.2. Determinación de la tasa de descuento para la comparación de flujos proyectados.

Para evaluar el valor presente neto de este flujo diferencial hemos considerado el siguiente método:

a) Cálculo de la Tasa de Descuento (COK).

Se procede a realizar el Cálculo del COK a través del Modelo CAPM.

Éste método se utiliza para la designación del costo de oportunidad del capital basado en el rendimiento de los valores semejantes en los mercados de capitales y países emergentes como el Perú donde se ejecuta su proximidad agregando la tasa de riesgo país al costo de capital obtenido por el CAPM.

Aplicando el modelo CAPM, el COK del proyecto será expresado por la siguiente fórmula:

$$\mathbf{COK_{proy} = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p + R_{proy}}$$

Donde los valores de R_f , que pertenece a la tasa de libre riesgo, y $(R_m - R_f)$ pertenece a la prima de riesgo de mercado (Rendimiento del mercado de acciones histórico menos el rendimiento de los bonos del tesoro), alcanzando obtenerse estos parámetros fácilmente.

Por otro lado, el β del proyecto es el principal parámetro que se debe de hallar a fin de determinar la tasa de rentabilidad.

Entonces para el cálculo de la β_{proy} hemos realizado la consulta de las betas sectoriales de Damodaran para Servicios de Telecomunicaciones que se pueden observar en la tabla 10.4.

Tabla 10.4. Betas de la Industria

<i>Industry</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>	<i>HiLo Risk</i>	<i>Standard deviation of equity</i>
Semiconductor	100	1.21	10.75%	10.11%	1.11	5.22%	1.17	0.4111	57.12%
Semiconductor Equip	47	1.23	17.63%	6.88%	1.06	9.76%	1.17	0.3887	60.18%
Shipbuilding & Marine	14	1.36	53.62%	6.75%	0.91	3.49%	0.94	0.4613	71.45%
Shoe	13	0.84	7.34%	20.15%	0.80	3.53%	0.82	0.4250	40.80%
Software (Entertainment)	20	1.12	17.30%	1.46%	0.95	15.83%	1.13	0.6514	69.84%
Software (Internet)	327	1.29	5.59%	5.07%	1.22	5.58%	1.29	0.6319	72.48%
Software (System & App)	259	1.10	9.70%	6.86%	1.01	4.58%	1.06	0.5374	61.85%
Steel	40	1.31	64.03%	13.99%	0.85	6.31%	0.90	0.3778	52.45%
Telecom (Wireless)	21	1.15	154.38%	5.76%	0.47	7.90%	0.51	0.5844	53.05%
Telecom. Equipment	126	1.24	11.72%	8.70%	1.12	6.22%	1.20	0.4811	62.74%
Telecom. Services	77	1.07	65.43%	11.83%	0.68	1.96%	0.69	0.5288	55.60%
Tobacco	20	1.09	19.75%	12.39%	0.93	2.06%	0.94	0.6449	41.74%
Transportation	21	0.86	21.03%	20.08%	0.73	4.11%	0.77	0.3829	42.36%
Transportation (Railroads)	10	1.05	20.21%	21.30%	0.90	1.76%	0.92	0.3456	30.73%
Trucking	30	1.32	66.66%	27.38%	0.89	2.72%	0.92	0.3604	48.49%
Total Market	7887	1.06	66.14%	10.76%	0.67	4.95%	0.70	0.4697	53.60%

Fuente: DAMODARAN ONLINE. Home [en línea]. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Se ha escogido en β apalancado de la industria del Servicio de Telecomunicaciones que operan en el mercado estadounidense y se procedió a desapalancarlo, considerando que dicha beta se encuentra afecto al impuesto del mercado

estadounidense, posteriormente se procedió a apalancarlo con el impuesto peruano (impuesto a la renta).

Para hallar el R_f se realiza la consulta a los Bonos del Tesoro Americano (rendimientos históricos sobre acciones, bonos y cuentas de los Estados Unidos desde 1928 hasta el año más reciente) de Damodaran Online mostrada en la Tabla 10.5.

Tabla 10.5. Bonos del Tesoro y Rendimiento histórico

	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100					
Year	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond	Stocks	T.Bills	T.Bonds	Stocks - Bills	Stocks - Bonds	Historical risk premium
				Risk Premium		Standard Error			
Arithmetic Average				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds		
1928-2014	11.53%	3.53%	5.28%	8.00%	6.25%	2.17%	2.32%		
1965-2014	11.23%	5.04%	7.11%	6.19%	4.12%	2.42%	2.74%		
2005-2014	9.37%	1.44%	5.31%	7.94%	4.06%	6.05%	8.65%		
				Risk Premium					
Geometric Average				Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds				
1928-2014	9.60%	3.49%	5.00%	6.11%	4.60%				
1965-2014	9.84%	4.99%	6.70%	4.84%	3.14%				
2005-2014	7.60%	1.42%	4.88%	6.18%	2.73%				

Fuente: DAMODARAN ONLINE. Home [en línea]. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Un bono del tesoro americano a 10 años rinde al día de hoy 5%, y la prima por riesgo de mercado asciende a 4.6%.

Con estos datos se puede calcular el COK del proyecto aplicado la fórmula CAPM:

$$\text{COK}_{\text{proy}} = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_p + R_{\text{proy}}$$

Este COK encontrado aún correspondería al valor nominal para la ejecución del proyecto en Estados Unidos, por lo que es preciso trasladarlo a su valor equivalente en el Perú, para descubrir su valor real se deflactará la inflación americana, luego se le agregará la tasa de riesgo país del Perú y su ajuste por el valor de la inflación peruana.

Para hallar la tasa de descuento o COK a partir del valor nominal se debe realizar el ajuste dado por la siguiente fórmula:

$$\text{COK S/.} = \text{COK \$} \times \frac{(1 + \pi_{\text{Perú}})}{(1 + \pi_{\text{EEUU}})}$$

Entonces procedemos a reemplazar los datos a las fórmulas indicadas anteriormente, tal como se muestra en la Tabla 10.6, donde encontramos mediante el

modelo CAPM la tasa de descuento aplicable a la evaluación de los flujos de 22.53%

Tabla 10.6. Calculo del COK (Tasa de Oportunidad)

Cálculo del COK																
Desapalancando el Beta de la industria de EEUU:																
β_u	=	$\frac{1}{1 + \frac{D}{E}}$			X	β_e										
		1	+	$\frac{D}{E}$	X	(1 - Impuesto)										
β_u	=	$\frac{1}{1 + 4.42\%}$			X	1.07										
		1	+	4.42%	X	(1-1.48%)										
β_u	=	1.03														
β_u	1.03 (desapalancado)															
Apalancando β :		{	1	+	$\frac{D}{E}$	X	(1 - Impuest }	X	β_u							
		{	1	+	$\frac{68.51\%}{31.49\%}$	X	(1-0.3) }	X	1.03							
β :		{	1	+	$\frac{68.51\%}{31.49\%}$	X	(1-0.3) }	X	1.03							
β :	2.59															
Método CAPM:	Fórmula:	<table><tr><td>Rf</td><td>+</td><td>β (Rm-Rf)</td><td>+</td><td>Rp</td><td>+</td><td>Rproyecto</td></tr></table>								Rf	+	β (Rm-Rf)	+	Rp	+	Rproyecto
Rf	+	β (Rm-Rf)	+	Rp	+	Rproyecto										
Donde:																
Rf Activo libre de riesgo(Bonos del tesoro de EEUU)																
β Beta del sector																
Rm-Rf Prima de riesgo(Rendimiento del mercado de acciones histórico menos el rendimiento de los bonos del tesoro)																
Rp Riesgo País																
Rproyecto Riesgo del proyecto																
COK = 5.00% + 2.59 4.60% + 2.59% + 2.50%																
<table><tr><td>COK =</td><td>21.99%</td></tr></table>										COK =	21.99%					
COK =	21.99%															
COK s/.= COK \$ X $\frac{(1 + \pi \text{ Perú})}{(1 + \pi \text{ EEUU})}$																
$\pi \text{ Perú} = 3.22\%$																
$\pi \text{ EEUU} = 0.756\%$																
COK s/.= 21.99% X $\frac{103\%}{101\%}$																
<table><tr><td>COK s/.=</td><td>22.53%</td></tr></table>										COK s/.=	22.53%					
COK s/.=	22.53%															

Fuente. Elaboración Propia 2016

b) Cálculo de coste promedio ponderado del capital (WACC)

El Costo promedio ponderado del Capital o sus siglas en ingles WACC es la tasa de descuento que mide el costo de capital medio ponderado entre los recursos propios o financiados. Se usa en las valoraciones de proyectos de inversión, donde se descuentan los rendimientos netos esperados de los distintos proyectos de inversión.

El WACC pondera el costo de ambas fuentes de financiación, acciones y deudas, por el volumen de cada una de ellas en el total de acciones.

La fórmula en dicho caso sería:

$$WACC = \frac{D}{D+E} * R_d * (1-T) + \frac{E}{D+E} * COK$$

Dónde:

D: Deuda o Pasivos de la Empresa

E: Patrimonio de la empresa

R_d: Costo de la deuda (se aplicará tasa referencial ofrecida por entidades financieras)

T: tasa de impuesto utilidad

COK: Tasa o costo oportunidad de los accionistas

Para la aplicación del Plan Estratégico de T-COMUNICA SAC se requiere contar con una inversión de S/.297,662 cuyo financiamiento se compone del 100% provenientes de fondos propios. Para el cálculo del costo de la deuda se ha tomado como TEA referencial ofrecida por entidades bancarias para financiamiento de mediano plazo.

Las equivalencias numéricas que presenta T-COMUNICA SAC en la fórmula son:

$$\text{Pasivo/Total Pasivo y Patrimonio} = 68.51\%$$

$$\text{Patrimonio/ Total Pasivo y Patrimonio} = 31.49\%$$

Entonces el cálculo del WACC sería:

Tabla 10.7. Cálculo del Costo promedio ponderado del capital

Cálculo del WACC								
WACC:	$\frac{D}{D+E}$	X	Rd	X	(1-T)	+	$\frac{E}{D+E}$	X COK
WACC:	68.51%	X	12.00%	X	(1-30%)	+	31.49%	X 22.53%
							WACC:	12.85%

Fuente. Elaboración Propia 2016

10.2.3. Flujos proyectados a cinco años.

Desde la composición del Balance General y Estado de Ganancias y pérdidas a Diciembre del 2014, hemos realizado la proyección de flujo económico a cinco años (2015 – 2019), primero realizando la proyección sin tomar en cuenta la aplicación de las acciones del plan estratégico, lo cual se muestra en la tabla 10.8

Tabla 10.8. Flujo proyectado sin la ejecución de la estrategia

Flujo de efectivo	0	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		3,149,791	3,244,285	3,341,613	3,441,862	3,545,118
Costo de Ventas						
Fijo		-9,242	-9,520	-9,805	-10,099	-10,402
Variable		-1,424,348	-1,467,078	-1,511,091	-1,556,423	-1,603,116
Gastos Administrativos		-775,917	-799,194	-823,170	-847,865	-873,301
Gastos de Ventas		-406,649	-416,815	-427,236	-437,917	-448,865
EBITDA		533,635	551,677	570,312	589,557	609,433
(-) Depreciación y Amortizacion		-19,390	-19,390	-19,390	-19,390	-19,390
UAT (Utilidad antes de impuestos)		514,245	532,287	550,921	570,167	590,043
Impuesto a la Renta		-154,273	-159,686	-165,276	-171,050	-177,013
UDT (Utilidad despues de impuestos)		359,971	372,601	385,645	399,117	413,030
(+) Depreciación y Amortizacion		19,390	19,390	19,390	19,390	19,390
Flujo de Caja Operativo		379,361	391,991	405,035	418,507	432,420
Flujo de inversiones						
Activo fijo, Intangibles y Capital de Trabajo						
Valor de desecho						
Capital de trabajo		-20,575	-21,192	-21,828	-22,482	-23,157
Recuperación de capital de trabajo						
FLUJO DE LA INVERSION	-	-20,575	-21,192	-21,828	-22,482	-23,157
FLUJO DE CAJA NETO	-	358,787	370,799	383,208	396,025	409,264

Elaboración Propia 2016

Tabla 10.9. Flujo proyectado con la ejecución de la estrategia

Concepto	0	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		3,209,221	3,465,959	3,743,235	4,117,559	4,529,315
Costo de Ventas						
Fijo		-15,270	-16,033	-16,835	-17,677	-18,561
Variable		-1,445,091	-1,560,698	-1,685,554	-1,854,109	-2,039,520
Gastos Administrativos		-799,931	-839,928	-881,924	-926,020	-976,951
Gastos de Ventas		-412,618	-431,186	-450,589	-468,613	-489,700
EBITDA		536,311	618,114	708,333	851,140	1,004,582
(-) Depreciación y Amortizacion		-33,510	-33,510	-33,510	-33,510	-33,510
UAT (Utilidad antes de impuestos)		502,801	584,604	674,823	817,630	971,072
Impuesto a la Renta		-150,840	-175,381	-202,447	-245,289	-291,322
UDT (Utilidad despues de impuestos)		351,961	409,223	472,376	572,341	679,751
(+) Depreciación y Amortizacion		33,510	33,510	33,510	33,510	33,510
Flujo de Caja Operativo		385,471	442,733	505,886	605,851	713,261
Flujo de inversiones						
Activo fijo, Intangibles y Capital de Trabajo	-297,662					
Valor de desecho						
Capital de trabajo		-41,267	-43,743	-46,368	-49,150	-52,099
Recuperación de capital de trabajo						
FLUJO DE LA INVERSION	-297,662	-41,267	-43,743	-46,368	-49,150	-52,099
FLUJO DE CAJA NETO	-297,662	344,204	398,990	459,519	556,701	661,162

Elaboración Propia 2016

En la tabla 10.9 se muestra el flujo proyectado donde se han incorporado los costos a aplicar de acuerdo al plan estratégico a través de la penetración de mercado, proyectando un crecimiento del 27.76% de Ventas para el 2019 respecto al flujo sin estrategia.

Este incremento se logrará con la Implementación de la Fuerza de Ventas que tendrá por objetivo principal la captación de 5 clientes nuevos para el 2019, que sumado a la renovación de la marca (imagen) y la optimización de costos propuestos se llegara al objetivo. Asimismo se indica que en la entrevista de profundidad realizada a las gerencias y a expertos se concluyó que el incremento de ventas sería de 8% para el 2017 y de 10% para el 2018 y 2019.

También en la Tabla 10.10 se muestra el cálculo de los diferenciales de flujo entre las proyecciones que se obtiene con y sin la aplicación del plan estratégico.

Apreciamos que el valor actual neto del flujo diferencial resulta S/. 1,211 aplicando la tasa de costo promedio ponderado de capital 12.85% siendo positivo, por lo que consideramos que la implementación del plan propuesto es beneficiosa para la empresa.

Tabla 10.10. Diferenciales de Flujo de Caja Con y Sin estrategia

DIFERENCIALES DE FLUJO DE CAJA	0	2015	2016	2017	2018	2019						
Flujo de caja económico con nueva estrategia:	-297,662	344,204	398,990	459,519	556,701	661,162						
Flujo de caja económico en situación actual:	0	358,787	370,799	383,208	396,025	409,264						
Diferenciales	-297,662	-14,583	28,190	76,311	160,677	251,898						
<table><tr><th colspan="2">INDICADORES ECONOMICOS</th></tr><tr><td>VAN</td><td>S/. 1,211</td></tr><tr><td>TIR</td><td>13%</td></tr></table>							INDICADORES ECONOMICOS		VAN	S/. 1,211	TIR	13%
INDICADORES ECONOMICOS												
VAN	S/. 1,211											
TIR	13%											

Elaboración Propia 2016

CAPITULO XI

11. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, detallaremos las conclusiones y recomendaciones derivadas luego de los exámenes y evaluaciones realizadas en el presente plan estratégico a la empresa T-Comunica en el PGA.

11.1.Conclusiones

Del análisis realizado en este Plan Estratégico, se desprenden las siguientes conclusiones:

- T-Comunica cuenta con una estructura Organizacional básica, que no responde a las necesidades y potencial del mercado y de la compañía.
- La empresa realiza escasas acciones de difusión que fomente la captación de nuevos mercados.
- La empresa cuenta con un plan comercial limitado, sin fuerza de ventas, ni objetivos de marketing establecidos, lo que origina que su penetración de mercado sea muy pequeña.
- La empresa no cuenta con un servicio post venta que contribuya a fidelizar a sus clientes, renovar contratos de servicios con los mismos, etc
- El plan estratégico es viable cuantitativamente, debido a que aplicando la estrategia de Penetración de Mercado, el VAN resultante es positivo, por lo que crea valor a los accionistas.

- La estrategia de Penetración de mercado es viable cualitativamente debido a:
 - ✚ Se alinea a la Visión planteada para la empresa.
 - ✚ Es consistente con los objetivos y políticas propuestos.
 - ✚ No exige demasiados recursos y la implementación es simple.
 - ✚ Potencia la ventaja competitiva para el logro de sus objetivos.
- T-Comunica es una empresa comprometida con la calidad, por tanto, los objetivos propuestos, en este plan estratégico, pueden ser tomadas en cuenta e implementadas en pro de la mejora continua.
- La estrategia permitirá a T-Comunica lograr sus objetivos al año 2019, obteniendo una mayor participación de mercado, incrementar sus utilidades, reconocimiento de marca, adquirir nuevos clientes, mantener alta satisfacción de clientes y fidelización. Ya que se contará con personal adicional que ayudará en la difusión y captación de nuevos clientes.

11.2. Recomendaciones

- Para lograr los objetivos estratégicos de la empresa T-Comunica, se debe aplicar la estrategia de Penetración de mercado, para lograr los objetivos se debe diseñar una nueva plantilla con la descripción de los puestos y los

requisitos que deberá cubrir el personal, realizándose Feed back constante al personal.

- La estrategia de penetración de mercado debe ser complementada con una estrategia que impulse la diferenciación y la calidad del servicio brindado, lo cual les abrirá el acceso a nuevos mercados.
- Se recomienda en el mediano plazo, evaluar la alternativa de implementar y migrar las líneas telefónicas a la Nube, lo cual permitiría reducir costos e incrementar margen, además que permitirá generar productividad y no perder clientes por cuestiones de líneas congestionadas.
- La implantación del presente Plan está alineada a la Misión, Visión y Objetivos propuestos, es por ello que se debe de comprometer a toda la organización en su conjunto. La ejecución de las diversas iniciativas involucra a la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Recursos Humanos, Jefe de Calidad y Fuerza de Ventas.
- Difundir la Visión, Misión y los valores de la empresa para lograr que todos se identifiquen con la empresa.
- La optimización de Costos y mejora de productividad deberá ser llevada a cabo por las gerencias de la empresa con el soporte de las áreas involucradas, para los cuales deberá:
 - ✚ Contar con un presupuesto de gastos mes a mes y procurar no sobrepasarlo.
 - ✚ Concientizar a los empleados para que ayuden a no derrochar los recursos e incentivarlos a aportar con ideas nuevas para aumentar la eficiencia y productividad de la empresa.

- ✚ Premiar / motivar a los empleados para que consigan un mayor ahorro económico para la empresa.
 - ✚ Pactar mejores descuentos con los proveedores, evaluando regularmente sus contratos. No temer negociar.
 - ✚ Fijar unos objetivos para controlar los gastos pero que sean realizables, recompensando al final de cada mes al departamento que logre recortar más gastos.
 - ✚ Analizar y revisar todos los gastos y compararlos con períodos anteriores y observar si experimentan variaciones importantes, tanto al alza como a la baja.
- Diseñar indicadores para medir y controlar el avance de la implantación de la estrategia.
 - Diseñar indicadores para evaluar permanentemente si los objetivos se están cumpliendo y de no ser así diseñar e implantar ajustes.

Las sugerencias se han determinado tomando en cuenta los procesos y las áreas involucradas; descritas en la Tabla 9.2 (Matriz de Objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas) siendo quienes realizan el aporte de sus ideas de solución a fin de cumplir con la estrategia planteada.

ANEXOS

Anexo 1

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio⁴⁵

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es **mejorar la calidad de servicio** ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles**.

Figura: Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

⁴⁵ <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la **diferencia entre las expectativas y percepciones** de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:

Comunicación “boca a oreja”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.

Necesidades personales.

Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las **cinco dimensiones** relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

Empatía: Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: Items de 1 al 4.
- Fiabilidad: Items del 5 al 9.
- Capacidad de respuesta: Items del 10 al 13.
- Seguridad: Items del 14 al 17.
- Empatía: Items del 18 al 22.

A continuación, se muestran fragmentos de los cuestionarios de Expectativas y de Percepción.

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido/a de negociar. Por favor, indiquenos hasta qué punto piensa que una empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica *es absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo							Fuertemente de acuerdo						
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7							
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7							
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7							

Cuestionario SERVQUAL Expectativas

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa X. Para cada declaración señale, por favor, hasta qué punto considera que la empresa X posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa X tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solamente interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa X.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>				<i>Fuertemente de acuerdo</i>		
1. Los equipos de la empresa X tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de la empresa X son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la empresa X tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza X (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

Cuestionario SERVQUAL – Percepción

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para **mejorar la calidad de un servicio** y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas **discrepancias**. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina **deficiencia 5** a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el **servicio esperado** y el **servicio recibido**. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse

mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación de la calidad de servicio, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

ANEXO 2

Actualmente T-Comunica SAC cuenta con 10 clientes, 3 corresponden al Sector Salud, 3 productoras de eventos, 2 empresas de Retail y 2 del Sector Automotriz.

Con la implementación de la Estrategia se pretende repotenciar el sector retail y captar nuevos y potenciales clientes.

Comparativo de Cartera de Clientes Actuales Vs Cartera de Clientes con Implementacion de Estrategia			
Clientes Actuales al 2016		Clientes proyectados al 2019	
1	Grupo Sanna	1	Grupo Sanna
2	Clínica Aliada	2	Clínica Aliada
3	Clínica Tezza	3	Clínica Tezza
4	Cien Pies	4	Cien Pies
5	Úrsula Vega	5	Úrsula Vega
6	Edith Giraldo	6	Edith Giraldo
7	Saga	7	Saga
8	Tottus	8	Tottus
9	Divemotors	9	Divemotors
10	Ferreyros	10	Ferreyros
		11	Sodimac
		Ingreso por fuerzas de ventas 2017 (en conversaciones)	
		12	Ripley
		13	Rimac
		Ingreso por fuerzas de ventas 2018 (prospectos)	
		14	Clinica Internacional
		15	Clinica Javier Prado
		Ingreso por fuerzas de ventas 2019 (prospectos)	

El cumplimiento del objetivo estratégico se dará con la implementación de la Fuerza de Ventas propuesta, con la contratación de dos ejecutivos de ventas con experiencia en la industria, la contratación según la programación será de un primer ejecutivo de ventas para mediados del 2017 y un segundo ejecutivo de ventas para el 2018, ambos colaboradores tendrán un periodo de inducción y capacitación que será desarrollada por las Gerencias de T-Comunica, las que cuentan con el Know How del negocio, teniendo en cuenta que en la actualidad el proceso de ventas y mantenimiento de la cartera de clientes lo viene realizando única y exclusivamente ambas gerencias, por lo que se prevé contratar a un Outsourcing especializado en técnicas y estrategias de captación de clientes que será llevado a cabo bajo la siguiente programación: Último semestre del 2017 una capacitación y para el 2018 una capacitación por semestre, la que será dirigida para la fuerza de ventas y ambas gerencias de la empresa.

ANEXO 3

La estructura organizacional de la empresa tiene su base en ambas gerencias (general y operaciones). Lo que destaca en esta estructura es la incorporación de un equipo de dos ejecutivos de fuerza de ventas. Si bien no es usual que las empresas como T- Comunica que se dedican exclusivamente a brindar servicios de atención (usuario final) inviertan en fuerza de ventas, en este caso resulta necesario debido a la estrategia propuesta (Penetración de Mercado) para la captación y fidelización de nuevos clientes. La nueva estructura organizacional se considera en nuestro plan de inversiones para la determinación de los gastos (sueldos, capacitación, etc.).

La ejecución de las estrategias propuestas involucrará a las siguientes áreas:

1. Gerencia General y Gerencia de Operaciones, estarán al frente de la optimización de costos, incremento de rentabilidad, relanzamiento de la marca y de la implementación de la Fuerza de Ventas (Plan de Ventas, seguimiento y feed back).
2. Recursos Humanos, que tendrá a cargo el Implementar un sistema de gestión de talento humano, considerando factores intrínsecos y extrínsecos del perfil idóneo para la empresa, así como el de fomentar, motivar y fortalecer el buen clima laboral.
3. Jefatura de Calidad, tendrá a cargo el seguimiento y monitoreo constante en la Calidad de la prestación de los servicios brindados por la empresa.
4. Fuerza de Ventas, que se encargará de la captación de nuevos clientes, así como el reforzamiento y fidelización de los clientes

A continuación se muestra el nuevo organigrama propuesto para la empresa.

ANEXO 4

Hoja de vida de expertos:

Nombre	Profesión	Experiencia	Diferenciador
Mónica Gargurevich Anticona	Médico Cirujano	Gerente General de Asociados Médicos SAC	Médico profesional con amplia experiencia en el mejoramiento y control de los diferentes áreas y procesos del Policlínico
Analy Aguirre Egochea	Administradora de Empresas	Gerente de Operaciones de T-Comunica SAC	Profesional con alta experiencia en la gestión de Contact Center en las áreas Operacionales, Recursos Humanos y Gestión de Calidad.
Gustavo Muñoz Ceverio	Administrador de Empresas	Jefe de Calidad y Protocolos de T-Comunica SAC	Profesional encargado del mejoramiento, con vasta experiencia en el control de los diferentes procesos de los canales y gestión de Call Center (Front y Back Office)
Alejandro Indacochea Cáceda	Economista	Gerente General de Indacochea Asociados SAC	Analista económico-financiero y consultor internacional, profesional experto en gestión, dirección y valorización de empresas, con amplia experiencia en la industria de servicios y outsourcing y profundo conocimiento de operaciones de tecnología, Contact center y telecomunicaciones
Jacqueline Krüger	Administradora de Empresas y Publicista	General de T-Comunica SAC	Profesional con alta experiencia en la gestión de Contact Center en las áreas Comerciales, Ventas y Gestión de Calidad

Entrevista 1

Entrevistado: Jacqueline Krüger

Cargo: Gerente General de T-Comunica SAC

Pregunta 1.- ¿La empresa está cumpliendo los objetivos planteados?

No. Los objetivos por ventas en el año 2013 han caído en un 71% con respecto al año anterior.

Pregunta 2.- ¿Cuál es el negocio de la empresa?

La empresa brinda servicios de Call y Contac Center (Centro de contacto) enfocándose básicamente al servicio de atención al cliente, en su mayoría (85% del total de sus ventas) dirigido al sector salud (clínicas).

Pregunta 3.- ¿Qué servicios y/o productos comercializa?

Brindamos servicios de llamadas telefónicas, dirigidos íntegramente a la atención de clientes o sea usuarios finales de las Clínicas Sana, Tessa, y otros donde recepcionamos las llamadas entrantes para citas médicas y en otros casos los llamamos para hacerles recordar las citas, también tenemos otros clientes para eventos y/o campañas por Día de la Madre, 28 de Julio y Navidad (Saga Falabella) para encuestas de calidad

Pregunta 4.- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios y comercialización de sus productos que representa?

Somos una empresa pequeña con poco tiempo en el mercado, pero con ganas de crecer y aprovechar el incremento en la demanda de llamadas por parte de los clientes a las clínicas. Nos diferenciamos de la competencia

porque nos dedicamos exclusivamente al Servicio de atención al Cliente y no a las ventas.

**Pregunta 5.- ¿En dónde se comercializan los productos y/o servicios?
¿Se puede salir de Lima?**

El servicio se realiza físicamente en Lima, pero el servicio lo brindamos a nivel nacional para el caso de la red de clínicas Sanna; si se podría salir con otros clientes pero tendríamos que invertir en canales primarios ya que por ahora no todas las clínicas cuentan con la infraestructura para poder brindarles nuestro servicio integral (cada una tiene 30 canales secundarios) y sería a nivel nacional. Por ahora no tenemos intención de exportar el servicio.

Pregunta 6.- ¿Puede medir el grado de satisfacción de sus clientes?

No realizamos encuestas.

Pregunta 7.- ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para comercializar sus productos y/o servicios?

Tenemos equipos de última generación para el servicio de call center, como son Polaris, Delta Solutions quien nos da soporte 24 x 24 en caso de falla de la central. Todo el equipo y servicio de soporte tecnológico es tercerizado. Contamos con líneas de Claro, Movistar y Entel.

El personal está compuesto por Supervisores y operadores.

Pregunta 8.- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

Es suficiente. En el caso de que extendiéramos el servicio a provincias tendríamos que ampliar las centrales de teléfonos.

Pregunta 9.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?

Es Vertical Jerárquica y Comunicativa.

Pregunta 10.- ¿Quién toma las decisiones de la empresa?

En forma conjunta las dos gerencias.

Pregunta 11.- ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

A través del performance mensual de ventas.

**Pregunta 12.- ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?
¿Cómo lo ha hecho?**

Si ha crecido, pero es porque el sector también ha crecido y bueno porque T-Comunica brinda un servicio diferenciado, reportes hechos a medida de cada uno de los clientes. Nos acomodamos a sus necesidades.

Pregunta 13. - ¿Cuáles son los valores básicos, que caracterizan el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?

Honradez y lealtad; y Corrupción cero. Tratamos de difundir esos valores; pero considero que se debe trabajar más en ello.

Pregunta 14.- ¿Cómo es el clima interno de la empresa y por qué es así?

Cordial, pero con presión.

Pregunta 15.- ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?

En los últimos 3 años hasta finalizar el año 2014, fue de crecimiento continuo cada año. El primer trimestre del 2015 ha sido negativo.

Pregunta 16.- ¿Cuáles son los principales factores que inhiben el éxito de la empresa?

Factor humano y clima laboral (capacidad técnica y física)

Pregunta 17.- ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial para mejorar?

Ventas, pero éste aún no ha sido implementado

Pregunta 18.- ¿En que desea invertir la empresa en el período 2015-2020?

En personal, mejor capacitado y en una política de marketing y publicidad.

Pregunta 19.- ¿Realiza la empresa investigación de: Tamaño y características de su mercado objetivo, Consumidor y sus características, Canales de distribución, Competidores

No, no realizamos ningún tipo de investigación, creo que deberíamos empezar a hacerlo.

Pregunta 20.- ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?

Aún somos una empresa pequeña para compararnos con los grandes que existen en el Mercado, pero consideramos como nuestra competencia a las más representativas como Fortel, Dynamic Call y Allus.

Pregunta 21.- ¿Los servicios y/o productos de la empresa son competitivos?

En calidad somos muy competitivos, en precios son mayores que el mercado

Pregunta 22.- ¿La empresa dispone de estadísticas?

Si, para los clientes.

Pregunta 23.- ¿Se conoce la información de la competencia con respecto a: Margen de utilidad, Precios, Canales de mercadeo y Condiciones de venta?

No todos los puntos, tratamos de estar atentos al menos con precios para poder estar atentos a cualquier cambio que se podría suscitar.

Pregunta 24.- ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

Sí, nos dedicamos exclusivamente al Servicio de atención al Cliente y preparamos reportes estadísticos personalizados a nuestros Clientes.

Pregunta 25.- ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre: Atención y servicio al Cliente, Evaluación de la satisfacción del cliente, Manejo de reclamos

No, no tenemos.

Pregunta 26.- ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?

No.

Pregunta 27.- ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

Si, si tenemos.

Pregunta 28.- ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

Sí.

Pregunta 29.- ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?

No, eso lo estamos desarrollando.

Entrevista 2

Entrevistado: Alejandro Indacochea

Cargo: Gerente General de Indacochea Asociados SAC

Pregunta 1.- ¿Según su opinión cómo ve el negocio de Call Center en el Perú y en Mundo?

La industria del Call Center es un sector con mucha proyección de crecimiento, en pocos años, la actividad en la industria deberá alinearse a los objetivos estratégicos que requieran los clientes. *“El futuro se encuentra en alinear la actividad típica de Call Center, que se percibe muy “comoditizada”, con los objetivos estratégicos de nuestros clientes.*

Se están rompiendo muchas barreras para la internacionalización de los servicios. Las grandes multinacionales contratan y gestionan a sus proveedores de manera regional.

Hasta hace poco, Perú era un mercado fundamentalmente local, y sin duda se está globalizando. Cada vez más empresas saben que en Perú se brindan servicios de calidad.

El futuro se encuentra en alinear la actividad típica de Call Center, que se percibe muy “comoditizada”, con los objetivos estratégicos de nuestros clientes.

Pregunta 2.- ¿Hay oportunidades de desarrollo para un Call Center pequeño?

El 2016 será un año de importantes cambios para el Perú representados principalmente por la llegada de un nuevo gobierno a mediados de año. Como todas las transiciones, las empresas tendrán que trabajar en un contexto de mayor complejidad, pero la industria es dinámica y evoluciona

independientemente del país. El Perú sigue siendo un país de grandes oportunidades en el sector, debido a la consolidación estructural; a la mayor experiencia, cualificación y perfil educacional; su infraestructura y sus comunicaciones; así como su estabilidad política y económica. Todo ello, hace del Perú una excelente localización para el desarrollo de esta actividad en términos de inversión y de calidad. Las proyecciones para el año próximo se encuentran en el crecimiento y desarrollo de negocio a nivel internacional, así como en la digitalización, innovación y avances tecnológicos, dirigiéndonos hacia modelos omnicanales, personalizados y dotados de altas capacidades analíticas”.

Pregunta 3.- ¿Qué factores externos e internos considerara usted, afectaron o afectarán a la Industria de Call Center?

El 2016 será un año bastante complejo, desde el punto de vista de la demanda de los clientes y se presentará varios factores, tanto externos como internos.

Con respecto a los factores externos, el más relevante es el retraimiento económico que se ha percibido en los diferentes mercados donde operan, lo que en la industria se denomina *nearshore*. Sin embargo, hay otra perspectiva que podemos mirar, a mediano plazo, y que está enfocada en empresas que todavía tienen su actividad *inhouse* y que han visto el potencial de que una empresa especializada en atención al cliente pueda ayudarlas para mejorar sus eficiencias.

Con respecto a los factores internos, la coyuntura electoral que tendremos podría ocasionar cierto retraso en la toma de decisiones, sobre todo en la parte pre- electoral. Sin embargo, luego de conocer los resultados esta tendencia ira cambiando más lentamente de lo esperado y las empresas aún continuaran evaluando sus proyectos de tercerización. A pesar de ello,

estoy convencido de que el próximo año van a acelerar sus inversiones y crecimiento en el negocio.

Pregunta 4.- ¿Cuáles son las principales Factores que tiene un Call Center en Perú?

El factor humano es clave en la producción del servicio para esta Industria y en Perú tiene la ventaja de tener un acento neutro. Otro aspecto es la disponibilidad de tecnología, infraestructura y herramientas, de clase mundial, orientados a generar un mayor valor al cliente contratante, a precios cada vez más accesibles. Un cuarto factor es la adaptación de la normativa legal/gubernamental que impulse más el sector. Creo que esto todavía es una tarea pendiente de entender el gran aporte que hace el sector a la generación de empleo directo, sobre todo a un segmento joven que tiene la tasa de desempleo más alta que la normal, y a quienes usualmente no le dan trabajo porque no tienen experiencia.

Pregunta 5.- Qué políticas o programas favorecerían la permanencia de los colaboradores en una empresa de Call Center?

Las empresas de esta Industria deben de trabajar en 3 ejes esenciales. Primero, el desarrollo y promoción del personal para ocupar cargos de responsabilidad.

Segundo, la seriedad y el compromiso mutuo en la relación profesional de jefes y colaboradores.

Tercero, el desarrollo de dinámicas, premios, reconocimientos, y beneficios como ayudas para el estudio.

Pregunta 6.- ¿Qué rol juega la remuneración en la permanencia de los Trabajadores en esta Industria?

En esta Industria, los colaboradores tienen a su alcance una amplia oferta laboral, con un nivel salarial muy similar entre las empresas del sector.

Muchos empleados cursan estudios técnicos y universitarios, por lo que su expectativa es desarrollar su trabajo en este sector durante un tiempo para orientar su vida profesional hacia actividades relacionadas con su estudio. Desde mi punto de vista, el clima laboral y la expectativa de desarrollarse profesionalmente marca la diferencia

Pregunta 7.- ¿Cuál cree Ud. que sea la política de la Industria con respecto a las redes sociales?

Bueno, es un hecho el crecimiento que están teniendo las redes sociales, y esté es cada vez más integrado como un canal más en la actividad que desarrolla este tipo de Industrias, y es de vital importancia que se desarrollen frente a sus competidores y que cuenten con una plataforma adecuada con el fin de ofrecer la solución que mejor se adapta a las necesidades de sus clientes.

Este canal ofrece oportunidades y capacidades muy interesantes, pero creo que todavía queda mucho por hacer en la gestión de la información y el valor que puede aportar a la industria.

Pregunta 8.- ¿Qué importancia cree Ud. que deben darle a las capacitaciones en esta Industria?

Bueno, considero que la capacitación es la clave del éxito de todo negocio. El proceso tiene que ser permanente y se comienza éste comienza desde la selección de candidatos con dos objetivos claros: la capacitación como base para ofrecer calidad y eficiencia, y el desarrollo del personal.

Pregunta 9.- Finalmente, ¿qué aconsejaría a los Call Center, tener en cuenta, para lograr el éxito?

Hoy por hoy, las empresas buscan generar eficiencias rápidamente y se están dando cuenta de que la tercerización de los procesos de negocio es

una actividad que les aporta valor y que pueden encontrar compañías serias en el mercado, profesionales, con estándares de clase mundial.

Además, existen varios factores que les permitirán ser exitosos en el ámbito de esta industria ¿Cuáles son? Relación precio-calidad muy competitiva, las proyecciones de cara al 2017 son las mejores, creo que a partir del segundo trimestre debería comenzar a mostrar una aceleración de los los diversos sectores, pero en principal el de servicios.

Hay que tener en cuenta que esta es una industria muy conectada con la demanda interna, en la medida que trabajen con empresas que a su vez tienen muchos clientes y que tienen muchas necesidades de contactarse con ellos. Las perspectivas son buenas y estoy seguro que el mercado seguirá muy dinámico.

BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip; KELLER Kevin. **Dirección de Marketing**. Pearson Prentice, 2006.

ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph, JAFFE Jeffrey. **Finanzas Corporativas**. Mc Graw Hill, 2012.

ANDERSON, David; SWEENEY, Dennis; WILLIAMS, Thomas; CAMM, Jeffrey; MARTIN, Kipp. **Métodos cuantitativos para los negocios**. 11ava edición, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Investigación de Mercados**. 5ta edición, 2008.

HORNGREN, Charles; DATAR, Srikant; RAJAN, Madhav. **Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial**. 14ta edición, 2012.

DAVID, Fred. **Conceptos de Administración Estratégica**. 14ta edición, 2013.

SERNA, Humberto. **Gerencia Estratégica**, 2006.

PORTER, Michael. **La ventaja competitiva - Creación y Sostenibilidad de un rendimiento superior**, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Gestión estratégica organizacional**, 2004.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

EMPRESA T-COMUNICA. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://www.t-comunica.com.pe>

“La situación y las perspectivas del sector salud en el país, según Apoyo Consultoría”. En: Gestión. (PE): 21 agosto 2014. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/peru-situacion-y-perspectivas-sector-salud-2106233>

“A todo pulmón, el crecimiento del sector salud y del aseguramiento privado”. En: Gestión. (PE): 24 agosto 2014. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/todo-pulmon-crecimiento-sector-salud-y-aseguramiento-privado-2106447>

“Perú: Perspectivas 2015 para la industria de Contact Centers & BPO”. En: CCN. (AR): 29 diciembre 2014. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.callcenternews.com.ar/topics/topics-news/bpo/721-idcc>

“Contact Centers’ crecerán 10% este año en América Latina”. En: E&N. (AR): 10 febrero 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/793629-330/contact-centers-crecer%C3%A1n-10-este-a%C3%B1o-en-am%C3%A9rica-latina>

“Contact Centers: 6 tendencias de gestión operativa que veremos en 2015”. En: E&N. (AR): 14 mayo 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.callcenternews.com.ar/management/manag-news/engag/719-goqv>

“El ascenso de los call centers”. En: Conexión esan. (PE): 3 octubre 2011. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/10/03/el-ascenso-de-los-call-centers/>

Francisco Grillo Arciniega en el Perú Service Summit 2015: “50% de los ingresos que genera el sector viene de exportación de servicios”. En: (PE): 17 julio 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.callcenternews.com.ar/apecco-ccn/apecco-news/interviews/924-veds>

“APECCO, participó en el Perú Service Summit 2015”. En: (PE): Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.apecco.org/cms/?p=5458>

“Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015”. En: (PE): Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

“Los 6 puntos fundamentales de Ley de Protección de Datos en Perú”. En: CCN. (AR): 14 mayo 2015, Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.callcenternews.com.ar/apecco-ccn/apecco-news/news/844-6pfo>

“PBI 2015: ¿Qué factores alentarán y frenarán la economía peruana este año?”. En: SemanaEconomica. (PE): 25 enero 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/152562-pbi-2015-que-factores-alentaran-y-frenaran-la-economia-peruana-este-ano/>

“LA ECONOMIA POLÍTICA DE LA INVERSION EN EL PERU”.

En: EconomiaPeruana. (PE): 2 julio 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/economiaperuana/2015/07/>

“Las políticas del 2015”. En: Camara de comercio americana del Perú. (PE). Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.amcham.org.pe/publicaciones/articulos.php?art=64>

“Perú Hoy: Dejar Hacer, Dejar pasar o reorganizar la economía, la participación política y lo social”. En: Realidad económica social y política del Perú. (PE): 19 febrero 2015. Microsoft HTML. Disponible en: http://realidadeconomicasocialypolitica.blogspot.pe/2015_02_01_archive.html

Guía de Negocios e Inversión en el Perú. En: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. PE. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

“Inversiones en Perú”. En KPMG. PE. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Inversiones-en-Peru2015.pdf>

“BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 3.25%”. En: Gestión. (PE): 11 junio 2015. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/bcrp-mantiene-tasa-interes-325-2134527>

“Tasa de Interés de referencia”. En Instituto Peruano de Economía. (PE). Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.ipe.org.pe/content/tasa-de-interes-de-referencia>

“Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016”. En Banco Central de Reserva del Perú. (PE). Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

“Telecomunicaciones: Tendencias, Servicios y Derechos de los Usuarios”. En: Indecopi. (PE). Adobe Acrobat. Disponible en: <http://servicios.indecopi.gob.pe/revistaCompetencia/castellano/articulos/otono2010/IgnacioBasombrio.pdf>

“Perspectivas económicas mundiales mejorarán en 2015, aunque tendencias divergentes generan riesgos hacia la baja, señala Banco Mundial”. En: Banco Mundial. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks>

“La Protección al Cliente en Perú”. En: Center for Financial Inclusion. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.centerforfinancialinclusion.org/publications-a-resources/client-protection-library/250-la-proteccion-al-cliente-en-peru>

<http://gestion.pe/empresas/mas-87-empresas-sector-salud-esperar-aumentar-sus-ventas-2015-2141139>

<http://blog.inconcertcc.com/4-tendencias-de-los-contact-center-en-2016>

<http://www.diariomedico.pe/?p=7819> (INCREMENTO DEL SECTOR SALUD)

<http://gestion.pe/economia/call-center-son-servicios-peruanos-mayor-demanda-exterior-2124131>

<http://www.callcenternews.com.ar/apec/31-noticias/389-p7bo>
(PRESPECTIVAS DEL SECTOR)

<http://gestion.pe/mercados/analistas-elevaron-proyeccion-tipo-cambio-fin-ano-2171915> (PROYECCION DEL TIPO DE CAMBIO PARA EL 2017)

<http://gestion.pe/mercados/dolar-retomara-tendencia-al-alza-cuanto-se-cotizara-2181797> (tendencia al alza)

<http://larepublica.pe/impres/economia/835562-2017-la-economia-peruana-en-el-punto-de-despegue>

<http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-38-2016-y-42-2017-2174394>

http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_pdf.pdf

<http://gestion.pe/noticias-de-call-centers-280>

<http://gestion.pe/noticias-de-call-centers-280>