



**ESCUELA DE  
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACION  
GERENCIAL APLICADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA BELLTECH S.A.C.”**

**ELADIO CAMPOS GONZALEZ  
DAVID LEZCANO BALAREZO  
DIANA KANEMOTO YTOSU  
JOSE FRANKLYN CARRILO VILLEGAS**

**ASESOR:  
LUIS FERNANDO PEREDO ROJAS**

**MAESTRIA EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES  
2015**

**DEDICATORIA**

A Dios, por estar siempre conmigo; a la Virgen María y a San José por su intercesión.

A la memoria de mi Padre, Eladio Gonzales Ríos, eres la piedra angular de mi vida.

A mi madre Eva Amelia Gonzales Ríos, mi vida entera, mi motor y motivo.

A mi pareja Janice Oyarce, uno de los pilares más fuertes de mi vida.

A mis compañeros, por su fuerza y apoyo constante.

**ELADIO CAMPOS GONZALEZ**

**DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mis padres Jose Nelson Lezcano Sánchez a mi hermosa angelita que es madre Antonieta Balarezo Burga, que por muchos años de esfuerzo y dedicación siempre estuvo presente para alentarme y enseñarme que uno no deja de soñar en sus logros; a mi esposa que me apoyo en todo momento, a mis hermosas hijas Kiara Daphne Lezcano Vera y Luciana Brunella Lezcano Vera, que son el verdadero motivo de seguir creciendo; a mis hermanos, que siempre están presentes alentando a lograr cada escalón que uno consigue y en especial a Dios por darme vida y salud para poder seguir sonriendo en cada triunfo logrado.

**DAVID LEZCANO BALAREZO**

**DEDICATORIA**

Agradezco de todo corazón a mi familia por habernos apoyado incondicionalmente y estado a nuestro lado durante esta larga travesía, a nuestro asesor por no perder la confianza en nosotros y empujarnos a ser mejores, a mis compañeros de trabajo por la paciencia y el apoyo, a nuestros jurados que supieron encaminarnos para dar lo mejor, y por último a todas las personas que de alguna otra manera nos ayudaron para poder lograr nuestro objetivo.

**DIANA KANEMOTO YTOSU**





**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA BELLTECH S.A.C.”**

## Resumen Ejecutivo

La empresa Belltech S.A.C. está dedicada a la prestación de servicios de contacto electrónico masivo, es la empresa líder del mercado peruano y cuenta con una vasta experiencia, pues está más de 15 años en este rubro y tiene a su personal constantemente certificado en los productos de Avaya; su principal fortaleza es su capital humano aunado a la categoría de Partner Platinum de Avaya, siendo de carácter exclusivo para el país. Por otro lado, se han presentado una serie de inconvenientes en la sinergia entre las áreas de la empresa, pues se sigue con la misma organización desde su fundación en el Perú. Ocasionando ciertos conflictos internos y generando pérdidas para la empresa. Ante esta problemática se ha elaborado el presente Plan Estratégico 2016 – 2020, el mismo que brinda los lineamientos a seguir para que se mantengan como líderes en el tiempo.

En la actualidad el entorno exterior de la empresa se muestra favorable a un crecimiento sostenido, las políticas seguidas por el estado, a pesar de algunos detrimentos, va en sentido positivo, cabe señalar que en los últimos años se han presentado nuevos competidores en el mercado, los mismos que están escalando en categorías para lograr el nivel que la empresa ya tiene; sin embargo, esto no afecta la situación de liderazgo.

Dado su rápido crecimiento la organización interna de la empresa se ha visto sobrepasada, por lo que precisa de manera urgente una serie de procesos que ayuden a mejorar internamente a la empresa. El presente Plan Estratégico tiene como propuesta principal la de armonizar el íntegro de las áreas de la empresa, haciendo que todo funcione óptimamente, armoniosamente y que influya de manera positiva en el crecimiento sostenido de la empresa.

Para lo cual, se han identificado una serie de iniciativas que logren ese efecto, las que son:

- Mejorar el clima laboral.
- Integrar las áreas de la empresa.
- Elevar la productividad.
- Fortalecer el canal de ventas dedicado a la marca Nortel, recientemente adquirida por Avaya.
- Impulsar el crecimiento de los servicios asociados a la marca Nortel, y a los productos de Cisco y Elastix.
- Desarrollo de nuevos canales para el mercado, asociados a la marca Nortel y a la fidelización de las marcas como son Avaya, Cisco y otros.
- Introducir los nuevos productos adquiridos por Avaya en el mercado.

Para lograr estas iniciativas se ha estimado un presupuesto de S/. 81,250 anuales durante los años 2016 al 2019, en inversión para la implementación del plan estratégico, igualmente este será utilizado en el desarrollo de políticas y metodologías, llevándose a cabo durante 12 meses, posterior a ello se hará un seguimiento por los cinco años siguientes, cuidando que no se deterioren o caigan en el olvido.

De la misma manera, se considera que las actividades sean realizadas por personal externo, quienes realizarán metodologías y procesos para armonizar y cohesionar a las diversas áreas de la empresa, igualmente el estudio involucró a los gerentes invitándolos a que ellos sean los directores de este cambio.

Finalmente, como resultado de este proceso se logrará un crecimiento anual sostenido del 4.09% sobre las ventas correspondientes al año próximo anterior por los años en estudio. Con respecto a la evaluación financiera, el estudio arroja un TIR

de 35.04% y un VAN de S/. 416,915; tales resultados incentivan a la gerencia a continuar con el compromiso y el proceso de mejora.

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	3
Índice.....	6
Índice de Tablas.....	12
Índice de Figuras.....	14
Introducción:.....	17
Capítulo I.....	19
1. Generalidades .....	19
1.1. Antecedentes .....	19
1.2. Determinación Del Problema u Oportunidad.....	22
1.3. Justificación del Proyecto .....	23
1.4. Objetivos: General y Específicos: .....	23
1.5. Objetivos Específicos: .....	24
Capítulo II.....	26
2. La Empresa.....	26
2.1. Antecedentes de la Empresa Belltech –Perú S.A.C.....	26
2.2. Descripción del Negocio .....	27
2.3. El Ciclo de Vida del Producto.....	30
2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa Belltech S.A.C. ....	34
2.5. Situación del Mercado y Financiera Actual de la Industria. ....	39
Capítulo III. ....	41
3. Formulación de la Visión, Misión y los Valores de la Empresa .....	41
3.1. La Visión.....	41
3.2. Visión actual de la empresa Belltech S.A.C.....	42

3.3.	Análisis de la visión actual de la empresa Belltech S.A.C. ....	42
3.4.	Matriz de la visión propuesta para la empresa Belltech S.A.C. ....	43
3.5.	Visión propuesta de la empresa Belltech S.A.C.....	44
3.6.	Misión .....	45
3.7.	Misión actual de la empresa Belltech S.A.C. ....	46
3.8.	Análisis de la misión actual de la empresa Belltech S.A.C. ....	46
3.9.	Características de la misión propuesta para la empresa.....	46
3.10.	Misión propuesta para la empresa Belltech S.A.C.....	48
3.11.	Valores.....	50
3.12.	Valores actuales de la empresa Belltech S.A.C. ....	50
3.13.	Análisis de los valores actuales.....	50
3.14.	Elementos de los valores propuestos para la empresa Belltech S.A.C. ...	51
3.15.	Valores propuestos para la empresa Belltech S.A.C.....	52
3.16.	Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa Belltech S.A.C.....	52
Capítulo IV.....		54
4.	Análisis Externo.....	54
4.1.	Tendencias de las variables del entorno.....	54
4.1.1.	Análisis político-gubernamental. ....	58
4.1.2.	Análisis Económico .....	59
4.1.3.	Análisis Legal .....	65
4.1.4.	Análisis Cultural .....	67
4.1.5.	Análisis Tecnológico.....	71
4.1.6.	Análisis Ecológico .....	74

4.2.	Impacto en los clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.....	75
4.3.	Efecto en la empresa Belltech – Perú S.A.C. de cada una de las variables del entorno.....	77
4.4.	Oportunidades.....	80
4.5.	Matriz EFE o de Evaluación de los Factores Externos.....	82
Capítulo V.....		86
5.	Análisis De La Industria.....	86
5.1.	Descripción del Mercado (La demanda) e Industria (La oferta).....	86
5.2.	Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	89
5.2.1.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	90
5.2.2.	Riesgo por el ingreso de nuevos competidores.....	92
5.2.3.	Poder de negociación de los compradores.....	93
5.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	95
5.2.5.	Competencia en el mismo sector.....	98
5.3.	Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Porter.....	100
5.4.	Análisis del Grado de Atractividad de la industria.....	107
5.5.	Matriz de Perfil Competitivo – MPC.....	109
Capítulo VI.....		114
6.	Análisis Interno.....	114
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:.....	114
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	118
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las Actividades de la cadena de valor.....	119

6.4. Determinar las competencias de la empresa .....	120
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.	121
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	126
Capítulo VII.....	129
7. Formulación De Los Objetivos Y Diseño De Las Estrategias .....	129
7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos.....	129
7.1.1. Objetivos Estratégicos.....	129
7.2. Diseño y Formulación de Estrategias .....	131
7.2.1. Océano Azul.....	131
7.2.2. Matrices de Formulación de Estrategias.....	137
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas .....	148
Capítulo VIII. ....	149
8. Selección De La Estrategia.....	149
8.1. Método Factores Estratégicos Claves.....	149
8.1.1. Criterios de selección .....	149
8.1.2. Matriz de selección.....	149
8.2. Método de Escenarios.....	151
8.2.1. Descripción de escenarios considerados .....	151
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios .....	153
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC .....	153
8.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	156
8.5. Descripción de estrategia contingente .....	156
Capítulo IX.....	157

9. Implantación De La Estrategia .....	157
9.1. Mapa de la Estrategia.....	157
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	165
Capítulo X. ....	166
10. Evaluación Financiera .....	166
10.1. Evaluación Cualitativa .....	166
10.1.1. Criterios de Evaluación .....	166
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios. ....	166
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia .....	168
10.2.1. Estado de resultados .....	169
10.2.2. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).....	174
10.2.3. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia) .....	179
10.2.4. Proyección de flujos .....	180
10.2.5. Evaluación Financiera (Ratios financieros, CAPM, VAN y TIR).....	181
Conclusiones y Recomendaciones.....	186
Conclusiones .....	186
Recomendaciones.....	189
Bibliografía.....	190
Referencias .....	191
Anexos .....	194
Anexo 01 Formulación de Misión y Visión .....	194
Anexo 02 Estados Financieros 2010 - 2015 .....	198
Anexo 03 CAPM / VAN y TIR .....	200

Anexo 04 Encuestas a trabajadores .....	202
Anexo 05 Encuestas a clientes .....	210
Anexo 06 Entrevista a Expertos.....	214
Anexo 07 Encuesta a empleados.....	217

## Índice de Tablas

Tabla 1 S.A.C. ....	33
Tabla 2. Análisis de la visión actual de la empresa Belltech S.A.C. ....	43
Tabla 3 Análisis de la Visión propuesta de la empresa Belltech S.A.C. ....	44
Tabla 4 Análisis de las características de la misión de la empresa Belltech S.A.C. ....	47
Tabla 5 Análisis de la Misión propuesta para la empresa Belltech S.A.C. ....	49
Tabla 6. Alineamiento de la Misión, Visión y Valores propuestos para la empresa Belltech .....	53
Tabla 7 Comparativa Calificación de Riesgo - País .....	62
Tabla 8 Oportunidades y Amenazas de la empresa. ....	82
Tabla 9 Amenaza de Productos Sustitutos .....	100
Tabla 10 Riesgo por el ingreso de nuevos Competidores. ....	102
Tabla 11 Poder de negociación de los compradores.....	103
Tabla 12 Poder de negociación de los proveedores.....	104
Tabla 13 Competencia en el mismo sector.....	106
Tabla 14 Matriz de Atractividad de las 5 Fuerzas de Porter .....	107
Tabla 15 Variables De La Matriz De Perfil Competitivo .....	109
Tabla 16 Comparativa Entre Empresas Del Mercado De Call Centers .....	110
Tabla 17 Comparativa De Las 3 Empresas Líderes Del Mercado .....	111
Tabla 18 Posición Competitiva de las Empresas. ....	113
Tabla 19 Comparativa de Empresas de Call Center en el Perú.....	119
Tabla 20 Ventajas Competitivas de la Empresa .....	121
Tabla 21 Matriz de Evaluación EFI.....	126
Tabla 22 Variables de la Matriz del Perfil Competitivo .....	132

Tabla 23 Análisis situacional.....	132
Tabla 24 Matriz de eliminar, reducir, incrementar y crear .....	134
Tabla 25 Análisis de la Matriz PEYEA para la Empresa Belltech S.A.C. ....	142
Tabla 26 Comparativa de Participación del Mercado de la Empresas que ofrecen servicios de Call Center .....	146
Tabla 27 Matriz de Selección de Estrategias para la Empresa Belltech S.A.C. ....	150
Tabla 28 Comparativa de Escenarios descritos con los Métodos.....	153
Tabla 29 Matriz MPEC de la Empresa Belltech S.A.C. (Oportunidades y Amenazas) .....	154
Tabla 30 Matriz MPEC de la Empresa Belltech S.A.C. (Fortalezas y Debilidades) .....	155
Tabla 31 Tablero de Control de la Perspectiva Financiera de la Empresa Belltech S.A.C.....	161
Tabla 32 Tablero de Control de la Perspectiva Clientes de la Empresa Belltech S.A.C.....	162
Tabla 33 Tablero de Control de la Perspectiva Factores Internos de la Empresa Belltech S.A.C. ....	163
Tabla 34 Tablero de Control de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la Empresa Belltech S.A.C.....	164
Tabla 35 Presupuesto Interno para el desarrollo del Proyecto del Plan Estratégico de la Empresa Belltech S.A.C.....	165
Tabla 36 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	168
Tabla 37 Estado financiero histórico .....	169
Tabla 38 Estados de Ganancias y Pérdidas Años 2015 al 2019 sin Plan Estratégico .....	170

Tabla 39	Estados de Ganancias y Pérdidas Años 2015 al 2019 con Plan Estratégico .	172
Tabla 40	Estados Financieros Belltech Años 2010 - 2015 .....	175
Tabla 41	Balance general proyectado sin plan .....	177
Tabla 42	Balance general proyectado con plan .....	178
Tabla 43	Flujo de Caja Proyectado sin plan.....	179
Tabla 44	Proyeccion de flujos de efectivo Años 2015 al 2019 con Plan Estratégico, VAN y TIR.....	180
Tabla 45	Evaluación de Ratios Financieros para la Empresa Belltech S.A.C. ....	183
Tabla 46	Evaluación de Ratios Financieros para la Empresa Belltech S.A.C. ....	183
Tabla 47	Evaluación de Ratios Financieros para la Empresa Belltech S.A.C. ....	184

### **Índice de Figuras**

Figura 1	Avaya 1600 IP Series DeskPhones fuente Avaya.com.....	29
Figura 2	Avaya Aura System Manager 6.2 plataforma de Avaya para soportar sus servicios.....	29
Figura 3.	Gráfico comparativo de ventas versus utilidades netas de los años 2010 – 2015 de la empresa Belltech S.A.C. Elaboración propia. ....	33
Figura 4.	Ciclo de vida industrial de la empresa Belltech S.A.C. ....	34
Figura 5.	Estructura organizacional de la empresa Belltech S.A.C.....	35
Figura 6.	Facilidad de hacer negocios, ranking de los países latinoamericanos. ....	59
Figura 7.	Comparativa del PBI del Perú, proyectado al 2016. Adecuado del documento de PROINVERSION, .....	61
Figura 8.	Imagen comparativa de nivel de estudios de trabajadores de Call center. ..	69
Figura 9.	Cuadrante Mágico de Gartner, para las empresas que comercializan centros de contacto (Infraestructura) a nivel mundial.....	73

Figura 10. Fuerzas de Porter. Adaptado de David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. (p. 76) México: Pearson Educación. ....	90
Figura 11. Cadena de Valor. Tomado de Vizcarra Proyectos (2015). ....	114
Figura 12 Adaptado de Oceano Azul - Lienzo de la Estrategia de Belltech S.A.C..	133
Figura 13 Lienzo de la estrategia de la Industria. Adaptado de Océano Azul. Elaboración Propia. ....	134
Figura 14 Lienzo de la nueva estrategia considerada. Adaptado de Océano Azul. Elaboración Propia. ....	135
Figura 15 Comparativo de Océano Rojo y Océano Azul. Adaptado Océano Azul. Elaboración propia. ....	136
Figura 16. Matriz FODA de la Empresa Belltech S.A. C. Adaptado de David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. ....	138
Figura 17. Matriz PEYEA de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de Conceptos de administración estratégica. (p. 195) David, F. (2013) México: Pearson Educación. ....	142
Figura 18. Matriz Interna Externa de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”. (p. 204) David, F. (2013). México: Pearson Educación. ....	144
Figura 19. Matriz BCG de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica. (p. 201) David, F. (2013). México: Pearson Educación. ....	146
Figura 20. Matriz de la Estrategia Principal para la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica (p.189) David, F. (2013). México: Pearson Educación. ....	147

Figura 21. Mapa Estratégico de la Empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “Dirección estratégica” (p. 122). Palacios Acero, L. (2010). Bogotá: Ecoe Ediciones.....160

### **Introducción:**

Belltech S.A. es una empresa de capitales chilenos, inició sus operaciones en el año 2002 en el Perú, fundada primigeniamente en el año 1998 en Santiago de Chile, empresa con vasta experiencia en el sector de contacto electrónico masivo; actualmente es partner Platinum de Avaya, de la misma manera, tiene sociedad con Aspect, NICE, BT (British Telecom), HP, Microsoft, Extreme, Retalix, Hyosung, KAL y Fujitsu, empresas reconocidas a nivel mundial.

El presente Plan Estratégico Gerencial tiene como finalidad identificar el problema principal respecto a la operatividad de la empresa Belltech S.A. para así plantear el mejor curso de acción y estrategia para que la empresa citada pueda alcanzar los objetivos planteados efectiva y eficientemente.

Asimismo, gracias a este trabajo se podrá establecer las competencias de la empresa sea que lo posicionan como líder en el mercado nacional, permitiendo así, reconocer nuevas oportunidades de crecimiento e identificar a las amenazas.

El mercado de servicios y soluciones tecnológicas orientados a Call Centers, en el cual se ubica Belltech S.A., es uno bastante dinámico, gracias al crecimiento económico sostenido del país, la mejora en políticas y las barreras de ingreso para las empresas internacionales, lo cual implica que los participantes de este sector deban estar a la vanguardia con las mejoras tecnológicas, así como en la mejora continua de sus operaciones, con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes y, consecuentemente, afianzar su fidelidad.

En tal sentido, se espera que este Plan Estratégico deberá, por lo menos, sentar las bases para que Belltech S.A. siga manteniéndose como líder en su rubro, y así, lograr la máxima satisfacción de sus clientes, con la ayuda de estándares de calidad propios de una organización de primera clase.

Finalmente, el presente plan tiene una estructura que inicia con el capítulo I definiendo el ámbito de alcance de nuestro proyecto, continuado por el capítulo II donde se hace un breve análisis de la empresa, seguidamente en el capítulo III se definen, evalúan y replantean misión, visión y valores de la empresa. En los capítulos IV, V y VI subsiguientes se hacen los análisis externos, internos y de la industria, dando paso a los capítulos VII, VIII y IX formulando, eligiendo e implantando la estrategia a utilizar. Finalmente se realiza en el capítulo X un análisis financiero de la empresa, con un antes y un después de ejecutado el presente proyecto.

## Capítulo I.

### 1. Generalidades

#### 1.1. Antecedentes

Bell Technologies S.A. (Belltech) es una empresa líder en soluciones de contacto electrónico masivo, brindando servicios integrales de comunicación tales como centros de contacto, comunicaciones unificadas, telefonía IP, puntos de venta y sistemas de autoservicios.

Fue fundada a fines de los años 90, específicamente en el año de 1998, en la ciudad de Santiago de Chile, desde su fundación se forjó como un “Platinum Partner” de Avaya, empresa número uno a nivel mundial en el desarrollo de tecnología de comunicaciones. Además de Avaya, Belltech representa, y es socio de negocios, de otras marcas líderes en sus segmentos, como ASPECT, NICE, BT (British Telecom), HP, Microsoft, Extreme, Retalix, Hyosung, KAL y Fujitsu.

Actualmente tiene presencia en los países de Brasil, Chile, Argentina Colombia, Uruguay y Perú, lo que la convierte en una empresa con cobertura regional, también es miembro de Aura Alliance, dotándole de presencia en más de 100 países, permitiéndole entregar a todos ellos una atención homogénea y estandarizada.

En el Perú, se estableció en el año 2002 bajo la firma de “Belltech Perú S.A.C.”, ésta fue la segunda sede de la corporación a nivel de Sudamérica, empezó amparada por una fuerte apuesta del crecimiento del mercado y con un grupo reducido de personas, Belltech llegó al Perú en un excelente momento pues el único Partner de Avaya, la empresa BMP, quien ya tenía una mala relación de negocios con Avaya, esto fue una excelente oportunidad que Belltech no dejó pasar logrando así los ingredientes para

obtener muy buenos resultados, es así que, del 2002 al 2010 se hace de un crecimiento del 300% en sus ventas. (Mundo en Linea, 2011).

En el ámbito de la dirección, un Country Manager dirige la empresa, a él se suman unos 60 colaboradores más.

En la actualidad Belltech cuenta, en su estructura, con tres áreas estratégicamente establecidas las cuales son: la administrativa, la de operaciones y la comercial.

Desde sus inicios, Belltech Perú ha sido reconocido por su excelente labor, reconocimiento mostrado por sus Partner estratégicos Avaya y NICE, lo que fortalece su imagen y presencia en el país.

Pero, en los últimos años el crecimiento de Belltech Perú no ha sido el esperado y no ha estado a la vanguardia con los procesos propios de las áreas; si bien el crecimiento de la empresa fue uno de los mejores, éste no ha sido el apropiado, dado que dichas áreas quedaron ralentizadas con respecto a ello; debido al no alineamiento de los procesos propios de una empresa con un crecimiento acelerado. Lo que probablemente sea, porque las áreas se enfocan en diferentes propósitos, muchos de ellos, no necesariamente integrados con lo que la empresa requiere.

Además de la falta de conocimiento de los procesos internos que cada área maneja, la compañía no ha establecido ni documentado sus procesos generales, lo que genera descontento entre los clientes; traducándose esto en pérdidas de contratos de soporte y mantenimiento; consecuentemente afectando la rentabilidad anual y el compromiso con los fabricantes de incrementar la presencia de sus marcas líderes en el mercado, las mismas que conforman las plataformas de Call center en el Perú.

En referencia al mercado de los Call center, APECCO (Asociación Peruana de Centros de Contacto) indica, en su último estudio publicado en su página oficial, estudio realizado a 21 Call center en el Perú, que la mayoría de ellos cuenta con más

de 500 agentes, y que el resto de los call centers siguen en crecimiento, esto indica que se requiere mayor implementación de equipos, licencias de agentes, posiciones de grabación; al igual que una mayor cantidad de equipos para soportar dicho crecimiento, también indica que más del 67% tiene pensado incrementar sus canales de comunicación, es decir no solo contestar llamadas, si no, también utilizar los servicios de Interactive Voice Response (IVR), Chat, mensajería, etc.

Es importante notar que los Call center, han ayudado a este crecimiento en dos puntos esenciales, el primero es el tiempo, ese tiempo valioso que los usuarios finales necesitan; es por ello que en algunas empresas ya no es necesario que el cliente se apersona a firmar el contrato para adquirir un nuevo producto, esto se suple con el contrato de voz que se realiza en el Call center, y luego a los siguientes días, es entregado el producto. Hoy en día las empresas utilizan la tecnología para facilitar y ahorrar insumos como papelería, costos de transporte, combustible y tiempo entre otros, igualmente es indispensable, en las compañías pequeñas, medianas y grandes, la portabilidad. Además, para un vendedor tener todas las herramientas en su celular es muy importante, hacer y recibir llamadas desde el anexo, contar con el correo de la oficina, los archivos compartidos, etc. ayudan a que pueda realizar una visita al cliente, sin descuidar las oportunidades que llegan a la oficina. En consecuencia, el mercado ha ido cambiando y esto ha sido posible gracias a la tecnología; en consecuencia Belltech interviene para cubrir estas necesidades; dimensionando las aplicaciones de los IVR para que puedan contestar funciones básicas, como el saldo de una cuenta o el monto de un recibo, todo ello sin contar con un agente físico; esto es posible balanceando los recursos de una compañía, y lógicamente, mediante la reducción de gastos que logra la implementación de un Call center, lo que deja abierta la oportunidad de ofrecer una nueva plataforma en su solución.

Entre sus principales clientes se encuentra

Atento

Digitex

SCI

Scotiabank

BBVA

Saga Falabella

Ripley

BCP, entre otros

Es necesario mencionar que la mayoría de equipos utilizados generalmente son proveídos por los fabricantes, en este caso Avaya, sin embargo, también se adquiere de servidores como pueden ser, tanto de HP o Dell, esto es relativo, ya que muchas veces se adecuan a tipos de servidor que los clientes administran.

## **1.2. Determinación Del Problema u Oportunidad**

La carencia de un correcto alineamiento entre los objetivos de las diversas áreas, la existencia de una falta de coordinación, conlleva a las cancelaciones de contratos de soporte y mantenimiento, provocando la ineficiencia operativa, los aumentos de costos y pérdida de imagen.

Producto de ello, se ve afectada la perspectiva de satisfacción del cliente arriesgando el posicionamiento de la marca, y la rentabilidad.

Igualmente se pierde la oportunidad de participación en el creciente mercado del sector de las telecomunicaciones y call center en el Perú, esto, sabiendo que Belltech, no solo busca fortalecerse internamente sino que también apunta a tomar las oportunidades de crecer regionalmente abriendo nuevas sedes, esto facultado siempre

y bajo decisión de la matriz en Chile; probablemente sea aprovechando a su personal especializado, ya que están en la capacidad de emprender nuevos retos con la ayuda y el desarrollo de las nuevas tecnologías tanto en hardware como software; también, podrían aprovechar la ley de exportación de servicios para brindar soporte y mantenimiento de manera regional.

Finalmente, la carencia de un enfoque coherente y cohesionado de la empresa, sumado a una divergencia entre las áreas internas, las cuales no se integran entre sí, causan una serie de pérdidas, financieras y de oportunidades a la empresa, las cuales pueden llegar a ser de una magnitud considerable.

### **1.3. Justificación del Proyecto**

#### **Empresarial**

Plantear una solución integrada que ayude a la empresa en aprovechar las fortalezas que tiene y que cimiente en su centro neurálgico una debida estrategia que haga que su crecimiento sea el adecuado para el nivel de potencial que ostenta; valiéndose de las oportunidades que se presentan tanto a nivel local como regional.

#### **Académico**

Se aplicarán los conocimientos adquiridos en la Maestría de Ciencias Empresariales (MCE), tales como Plan Estratégico, Gestión Financiera, Economía Gerencial, Gestión Estratégica de Marketing entre otros.

### **1.4. Objetivos: General y Específicos:**

#### **Objetivo General:**

Elaborar un plan estratégico gerencial empresarial, para el periodo de 2016 – 2020 el cual proporcione una gestión adecuada y eficiente, fortaleciendo las áreas de la empresa, asegurando que sea sostenible y que su crecimiento sea el adecuado.

### **1.5. Objetivos Específicos:**

- Conocer el sector y sus antecedentes.
- Analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa Belltech Perú S.A.C. con respecto al sector y a la competencia.
- Conocer las relaciones internas y externas del mercado.
- Identificar los puntos fuertes y débiles que la empresa presenta.
- Identificar las oportunidades y amenazas del mercado.
- Identificar las relaciones internas y externas de la empresa.
- Proposición de objetivos y realización del diseño de estrategias.
- Estipulación e implantación de estrategia identificada.
- Análisis financiero de la empresa.
- Realización de conclusiones y recomendaciones.

### **Alcances:**

Geográfico: El ámbito será el de la ciudad de Lima.

De la Investigación: El plan estratégico gerencial formulado e implementado será para el periodo 2016 – 2020.

### **La limitante de la investigación**

- Dado la poca información de comparativas entre empresas del rubro y del hermetismo con el que se presentan los altos directivos de la empresa se tendrá las limitaciones de información financiera y de competencia; sesgándose a la opinión de expertos y de los profesionales que manejan el rubro.
- La comunicación entre las diferentes áreas generó una limitante lo que causó que algunos empleados alegaban que no se les habían informado sobre las

visitas que se haría, atrasando la recopilación de información en fechas programadas para completar pendientes.

- La negativa de algunos directivos en apoyar en la investigación de este Plan Estratégico alegando que la empresa mantiene resultados positivos y vienen trabajando bajo esos mismos lineamientos, desde hace varios años, por lo que no involucraban a todos sus equipos, generando otra limitante.

## Capítulo II.

### 2. La Empresa

#### 2.1. Antecedentes de la Empresa Belltech –Perú S.A.C.

Como se señaló en el capítulo anterior, la empresa inicia en el año 2002, y está inscrito en registros públicos bajo el nombre de Belltech Perú S.A.C., de capitales chilenos, contando ya con la experiencia de 4 años en el mercado de Chile y basándose en este bagaje empieza la empresa a obtener en el mercado peruano un crecimiento importante, logrando así posicionarse rápidamente.

Durante los últimos años el crecimiento de Belltech ha ido de acuerdo a los objetivos trazados por la corporación y apegado a los requisitos de los fabricantes (partners), que es, mantener la certificación como Partner Platinum en el mercado peruano, con un incremento de clientes en los diferentes productos que la compañía oferta como servicios.

La empresa representa, en el Perú, al mayor productor de equipos y servicios de comunicaciones unificadas y colaboración, centros de contacto y tecnología del mundo, la empresa Avaya, de la cual es Partner Platinum desde sus inicios, esto le da a Belltech un puesto privilegiado dentro del mercado.

Durante los primeros diez años en el Perú fue la única que contaba con esta categoría, pues no existía otra empresa que ostentara la misma membresía; es por ello que las grandes, medianas y pequeñas compañías que requerían del servicio de centro de contacto acudían a ella, para conocer la calidad de Avaya, o como recomendación de la empresa estadounidense. Posteriormente otras empresas lograrían la categoría gold y platinum, esta última solo se otorgó en estos últimos años a una empresa de la competencia.

A la actualidad la empresa cuenta con diferentes convenios y reconocimientos, esto producto de la capacitación de su personal y de la calidad del servicio que brinda a sus clientes.

## **2.2. Descripción del Negocio**

Belltech es una compañía que ha venido realizando múltiples servicios, enfocados en los sistemas de Call Centers, especializado en las ventas, instalaciones y soporte y mantenimiento hacia las plataformas de las centrales telefónicas, sistemas de IVR, CTI y Sistemas de grabación.

Para comenzar, los sistemas de grabación (Nice, Verint, ACR) brindan una magnífica solución para las organizaciones que requieran un nivel de seguridad y precisión alta, estos son ideales para su uso en pruebas de misión crítica y el cumplimiento de normas, prevenir fraudes y gestionar calidad de servicios.

A continuación, Avaya Aura® Call Centers es un producto multicanal que utilizan las organizaciones para que gestionen su información histórica y en tiempo real proporcionando así un servicio fluido y de acuerdo a las circunstancias requeridas. Igualmente facilita varios canales de comunicación como son los de voz y multimedios, esto hace que cada empresa personalice su atención de acuerdo a sus necesidades.

Finalmente, el producto software converge SIP (Session Initiation Protocol) con el SOA (Service-Oriented Architecture) e interfaces de Web Services integran una solución de gran flexibilidad para la organización, así se logra cubrir las necesidades de los clientes con mucha rapidez y de manera eficientemente rentable.

Las funciones multimedia del software facilitan el enrutamiento de las comunicaciones a través de servicios de voz, correo electrónico, mensajería

instantánea y más. La preservación del contexto permite que los empleados anticipen con mayor eficacia las necesidades de los clientes y mejoren su atención. (Belltech, 2015)

Entonces, se tendrá un centro de contacto único, unificado y eficiente, con lo que los clientes obtendrán mayor valor por su inversión, pues se tiene un producto adecuado a las necesidades de cada cliente.

En referencia a las ventas de la empresa, el equipo de ventas realiza los nuevos ingresos de negocio, esto contempla la venta de infraestructura con los servicios de instalación, soporte y mantenimiento de la plataforma; todo esto es gestionado desde el área comercial, seguido de la actividad del área de operaciones, quien luego de haber finalizado con la implementación e inicio del soporte y mantenimiento del producto se procede con las facturaciones.

Con respecto a los principales clientes que la empresa tiene en su cartera se puede mencionar:

Sector financiero:

- Banco de Crédito BCP, Scotiabank, BBVA Continental, Interbank.

Tiendas por Departamento:

- SAGA Falabella, Ripley, Oechsle

Call Center

- Atento, ManPower, Konecta BTO, GSS Call Center.

De igual forma mencionaremos a algunos de nuestros proveedores:

- Avaya, NICE, Panasonic, Microsoft.

Alguno de los productos que comercializa son:

- 1600 series IP DeskPhones



Figura 1 Avaya 1600 IP Series DeskPhones fuente Avaya.com

Los equipos de telefonía utilizados para los call centers, cuentan con puertos IP y distribución para llamada automática.

## Avaya Aura System Manager 6.2

Name	Extension	Port	Set Type	CDS	COR	User	System
User, Test	10012112196	500403	96402SP	1	1	testuser@ndbx.abc.avaya.com	meom
Monday, Mark	10012114545	500397	96402SP	1	1	mmonday@ndbx.abc.avaya.com	meom
Kilwin, Mike	10012114197	500394	96402SP	1	1	mkilwin@ndbx.abc.avaya.com	meom
Costo, John	10012114198	500395	96402SP	1	1	jcato@ndbx.abc.avaya.com	meom
DiSesa, Mike	10012114199	500388	96402SP	1	1	mdsesa@ndbx.abc.avaya.com	meom
	10012111105	10012111105	9620	1	1		meom

Figura 2 Avaya Aura System Manager 6.2 plataforma de Avaya para soportar sus servicios.

Plataforma donde funciona todo lo referente a Avaya Aura, que es una serie de servicios e infraestructura integrada con la nube.

### **2.3. El Ciclo de Vida del Producto.**

Belltech Perú es la segunda sede en Latinoamérica, de la empresa Belltech S.A., inició sus operaciones con ocho personas en su plana laboral, el camino no fue sencillo, ya que en ese momento existían empresas como BMP, quien era el único Partner autorizado por Avaya para la venta de sus productos, además existía un fuerte mercado en productos Nortel, en ese momento la competencia directa de Avaya, fuertemente establecido por la empresa Telered.

Ambas compañías, tanto BMP y Telered, perdieron participación en el mercado, por mantener varias líneas en paralelo, llegando a quebrar la última de ellas, sin embargo Belltech llegó con un objetivo claro, y este era establecerse como un Partner Platinum principal de Avaya en el Perú.

Para lograr este estatus se procedió desde dos perspectivas, una de carácter general, directamente relacionada con el desarrollo de las telecomunicaciones y más específicamente con el nivel de desarrollo de los Call Centers, que viene a ser la columna vertebral de este negocio; la segunda perspectiva es la relacionada con los productos que se manejan en las plataformas de Call Centers.

En ese orden, considerando los Call Centers como variable central de análisis, es posible aseverar que la empresa está en fase de crecimiento, lo afirmado tiene sustento si se considera que este servicio tiene una característica transversal en empresas financieras, comerciales y salud, por señalar los sectores más importantes. También señalar que el crecimiento de cantidad de Call Center en el Perú en los últimos 10 años, se ha incrementado aproximadamente en un 300% en todos los sectores del país.

A su vez, en la actualidad los Call center en el Perú han mostrado un crecimiento continuo, como empresa, de manera vertiginosa, al cierre del año 2015 la facturación en este sector llegó a los US\$ 600,000 millones de dólares. (APECCO, 2015)

Adicional a lo señalado, en el informe del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, lo más atractivo de este negocio en el Perú es que el 30% de este servicio se exporta a Latinoamérica y Europa, más concretamente a países como Colombia, Argentina, España, Estados Unidos y Europa.

Guy Fort presidente de la Asociación Peruana de Centro de Contactos (APECCO) comenta que existen aproximadamente 40 empresas de Call center, entre nacionales y extranjeras, y se podrían tomar como clientes potenciales, para ofrecer nuestros servicios, a empresas como:

Atento, Digitex, MDY Call Centers, Fortel ContacCenter, Zoluciones The TI Consulting Company, y GSS CRM Services.

En la Actualidad Belltech tiene contratos con todas las entidades financieras del Perú sea por un servicio especial o todo el soporte de la infraestructura de sus Call Center, asimismo, se ha detectado que la única competencia directa que Belltech S.A.C. tiene es la empresa Telefónica del Perú.

Con referencia a los productos, la empresa maneja diferentes productos que forman parte de las plataformas de Call Center, al ser socio principal de Avaya la mayoría de ventas de estos productos son de la marca.

Generalmente en un Call Center es necesario contar con equipos de última generación, capaces de lograr mayores respuestas y solución a sus clientes finales. Para ello es necesario contar con sistemas de comunicación telefónica, sistemas de

IVR (Interactive Voice Response), plataformas de grabaciones de voz, marcadores preventivos entre otros.

La tecnología actual que se utiliza tiene un promedio de dos años de vida en el mercado, pues el soporte brindado por el fabricante solo cubre este lapso de tiempo, luego de este tiempo están obligados a migrar a versiones con mayores y mejores opciones de solución.

Esto conlleva a que las empresas de Call Center, tengan que actualizar sus plataformas constantemente, por ello Belltech, constantemente se mantiene al día en el mercado brindando estos servicios y manteniendo productos de última generación capaces de dar mejores soluciones a las empresas y generar, por ende, una mayor rentabilidad a Belltech.

Desde esta perspectiva Belltech también está posicionado en la etapa de crecimiento, sus volúmenes de ventas siguen incrementándose y a la vez realiza convenios para contar con productos sustitutos acorde al tipo de negocio de sus clientes y constantemente se está relanzando con campañas estratégicas con el fin de continuar incrementando su posicionamiento y fortaleciendo la confianza de sus clientes.

Con base a lo señalado, se puede afirmar que la empresa, considerando ambas perspectivas del ciclo de negocio, una general, que son los Call Center como eje de análisis, y otra que viene desde la perspectiva de productos que impulsa, está en la etapa de crecimiento.

Las razones para afirmar esto son las ventas presentadas en estos últimos 5 años, al igual que su utilidad neta obtenida

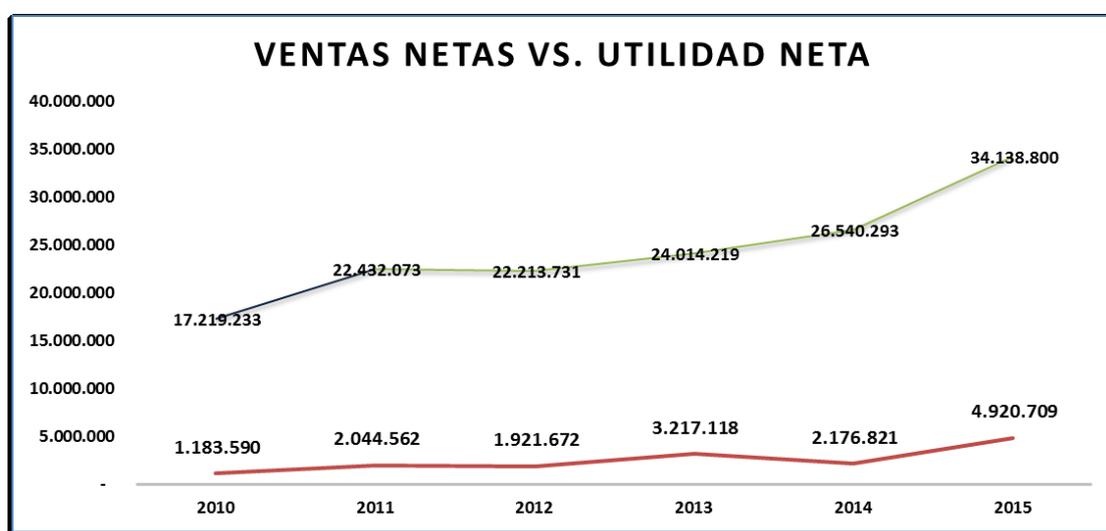
Tabla 1

*Análisis de las ventas netas y utilidades netas por año para la empresa Belltech*

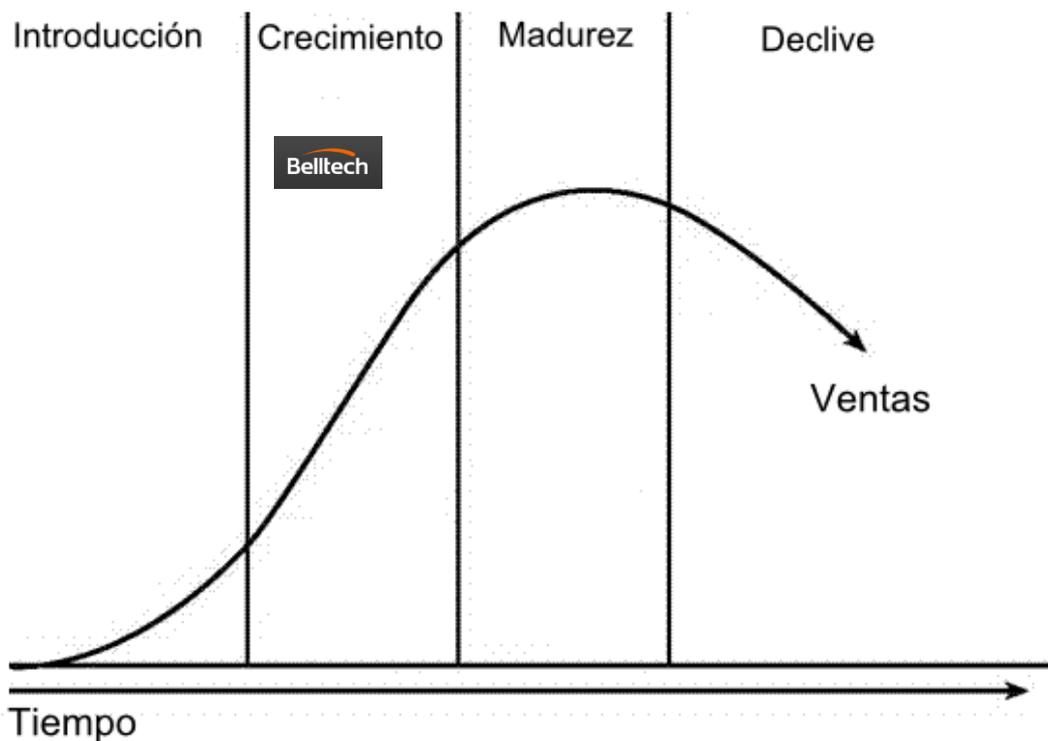
*S.A.C.*

<b>Productos y servicios</b>						
<b>Neto / Año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ventas Netas	17.219.23	22.432.07	22.213.73	24.014.21	26.540.29	34.138.80
Utilidad Neta	3	3	1	9	3	0
Utilidad Neta	1.183.590	2.044.562	1.921.672	3.217.118	2.176.821	4.920.709

*Nota. Tomado de la información financiera de la misma empresa, cuadro elaboración propia.*



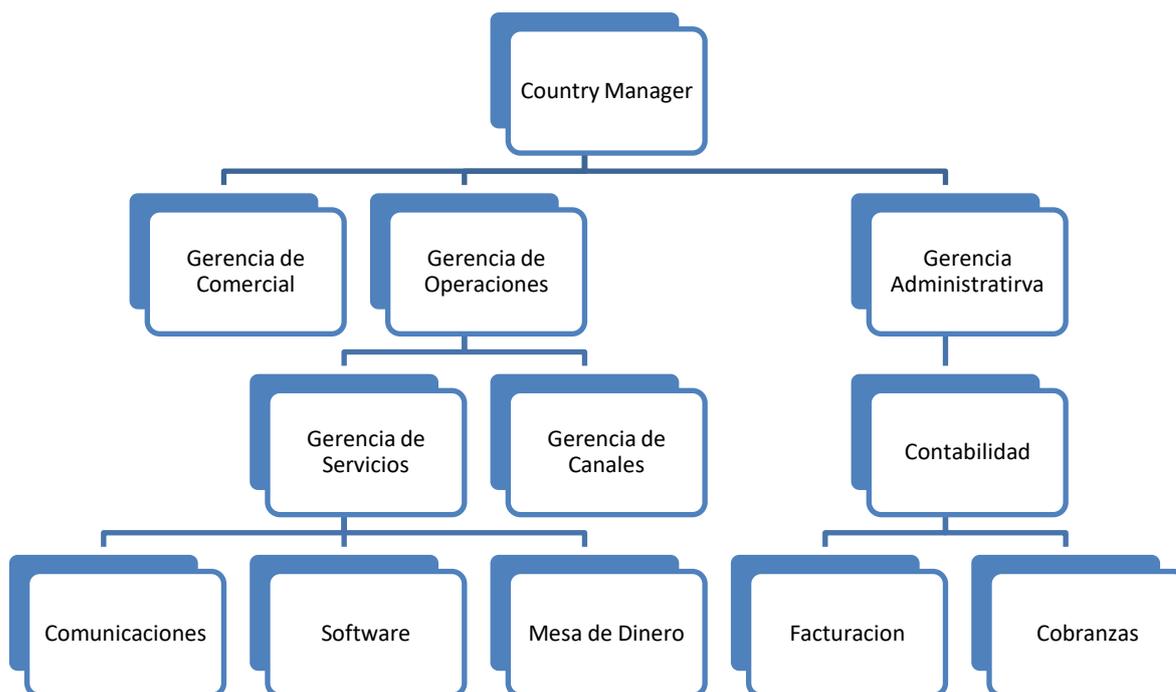
*Figura 3. Gráfico comparativo de ventas versus utilidades netas de los años 2010 – 2015 de la empresa Belltech S.A.C. Elaboración propia.*



*Figura 4.* Ciclo de vida industrial de la empresa Belltech S.A.C.  
Elaboración propia. Adaptado de Aula Interactiva <http://aulainteractiva.org/ciclo-de-vida-del-producto-855/>

#### **2.4. Estructura Organizacional Actual de la Empresa Belltech S.A.C.**

A continuación, presentamos la estructura de la organización presentada el 2010 y que actualmente sigue en vigencia, cada área tiene un rol importante en la compañía, hoy en día, cuenta con más de 50 personas laborando tanto en oficina, como en labores de campo, las responsabilidades de cada área serán descritas de acuerdo a la figura 5 a continuación presentada.



*Figura 5.* Estructura organizacional de la empresa Belltech S.A.C.  
Tomado de la Empresa Belltech S.A.C.

### **El Country Manager**

Es quien representa a la empresa Belltech Perú, su rol es desarrollar a la empresa, lograr el aumento de la rentabilidad de la compañía e integrar a las gerencias principales de la empresa, es también, el principal responsable a nivel nacional sobre lo que suceda en la empresa, debe de informar los avances financieros, al igual que las oportunidades de crecimiento a la matriz.

Está al nivel de la alta gerencia (Comercial, Operaciones, Administrativa), es allí donde se toman las decisiones estratégicas a largo plazo. En ella se soportan los Project Manager, que son tres personas, que se encargan de dirigir y gestionar cada uno de los proyectos nuevos, el country manager además está a cargo de todas las sub áreas de la empresa en Perú

**El Gerente Comercial**

Es quien reporta al country manager, y es responsable de gestionar el área comercial, además de identificar los posibles negocios nuevos o la ampliación de oportunidades en clientes existentes, esta área cuenta con siete personas a su cargo los cuales, son tres vendedores seniors y tres juniors, parte de su función es realizar el ingreso de negocio, e involucrar a todos los interesados que participaran en el proyecto.

**El Gerente de Operaciones**

Este reporta al country manager, y es quien se encarga de gestionar el cumplimiento de los negocios que ingresan al área operativa, igualmente informa el estado del área al country manager y a la casa matriz, actualmente este puesto se encuentra vacante.

**El Gerente Administrativo**

El gerente administrativo reporta al country manager, y es el que se encarga de mantener la infraestructura de la empresa, al igual que se obtengan los equipos necesarios del personal, cumpliendo una labor logística al proporcionar implementos tales como laptops, herramientas, útiles de oficina; también supervisa la gestión de recursos humanos, los estados financieros. Además de las importaciones de los equipos necesarios para los negocios de Avaya, ésta área tiene a cargo tres personas y supervisa al área de contabilidad, cobranza y facturación.

**Gerente de Servicio**

Esta gerencia reporta al Gerente de Operaciones, y su función principal es supervisar todas las actividades operativas de cara al cliente, es decir cumplir, con los compromisos establecidos en los contratos tanto de nuevos clientes, como los que se mantiene en la cuenta de servicios, generalmente la planificación, ejecución y

monitoreo y control de los proyectos. En esta área trabajan dos personas y supervisan a la sub área de comunicaciones, software y mesa de dinero.

### **Gerente de Canales**

El gerente de canales tiene a cargo al área que reporta al gerente de operaciones y está encargada de los proyectos de *retail*, y la creación de aplicaciones requeridas en los proyectos de aplicaciones en los Call Center. En esta área trabajan diez personas.

### **El Área de Contabilidad**

Reporta a la Gerencia Administrativa, y es la encargada, de verificar los estados financieros, el balance general, la gestión de caja efectiva, además de realizar toda gestión directamente con la SUNAT. En esta área trabajan tres contadores.

### **El área de comunicaciones,**

Reporta a la gerencia de servicios, y se encarga de todo el trabajo operativo generalmente en la implementación y programación de equipos de comunicación de voz en las plataformas de Call Center. Adicionalmente también realizan el soporte y mantenimiento de las plataformas obtenidas por nuestros clientes. En esta área trabajan 15 personas, generalmente ingenieros certificados en los productos de Avaya.

### **El Área de Software**

Reporta a la Gerencia de servicio, y se encarga de todo lo que contenga la implementación y programación de equipos que interactúan con las centrales telefónicas y que generalmente son sistemas de grabación, aplicaciones de IVR, CTI, reportador entre otros, estos productos son requeridos en los Call Center. En esta área trabajan cinco personas certificadas en los productos asignados.

**Mesa de dinero**

Reporta a la Gerencia de servicio, y se encarga de todo lo que contenga la implementación y programación de equipos que interactúan en los Call center relacionados con la venta y compra de acciones, y que se tienen en todos los bancos del Perú. En esta área trabajan cuatro personas.

**Facturación**

Reportan a la sub área de contabilidad, y se encargan de realizar la facturación a los proveedores, y clientes, además de ser el encargado de indicar cuando un contrato se encuentra por finalizar. En esta área trabajan dos personas

**Cobranza**

Reportan a contabilidad, y se encargan de realizar la cobranza de los clientes, además de emitir las notificaciones entrega de factura, y recojo de las órdenes de compra. En esta área trabajan dos personas.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con comités ejecutivos ni operativos, tampoco cuentan con un Manual de organización y funciones (MOF) que definan las descripciones de cada uno de los cargos.

Conociendo la estructura organizacional de la empresa y su detalle, se identifica una dependencia directa, señalada por los mismos actores y miembros de las áreas; producto de ello manifiestan una actuación direccionada incentivada por las cabezas de la empresa a dirigir las encuestas, de los clientes, a un sector donde el grado de aceptación de la empresa está dentro del rango elevado de satisfacción.

Además, este mismo comportamiento se aprecia internamente, pero con una coacción de parte de los directivos, la intimidación se presenta utilizando los bonos y los incentivos; a costa de lograr un alto grado de calificación.

Cabe mencionar que el nivel de gerencia de servicio, canales y contabilidad, se toman las decisiones operativas del negocio

## **2.5. Situación del Mercado y Financiera Actual de la Industria.**

La evolución continua en el mercado local, así como el incremento de los Call Center en el Perú demuestra que se está en un mercado atractivo para cualquier empresa interna o externa. De acuerdo a lo indicado en el diario Gestión en la entrevista realizada a DynamiCall (2016), es claro indicar que en el Perú cualquier sector sea el industrial, financiero, seguros, servicios, salud, etc. tienen o subcontratan un Call Center para atender las inquietudes de sus clientes, además de analizar o encontrar las necesidades para crear un nuevo producto.

Este es un negocio bastante bueno para Belltech, ya que la tecnología en los Call Center evoluciona constantemente y requieren renovarlos o adquirir nuevos productos, nuevas licencias y es donde Belltech tiene la oportunidad de volver a comercializar los productos y los servicios especializados que tiene.

Enrique Beltrán declaró a la agencia andina que en los últimos años el mercado de los Call Center reporta tasas de crecimiento de entre el 13% y 17% anual convirtiéndolo en uno de los mercados más dinámicos de la economía, (Peru, 2016)

Es por todos estos motivos, que existe una oportunidad bastante buena en la actualidad, por este crecimiento, pero es importante aclarar que la compañía está directamente relacionada con el crecimiento en el mercado de los Call Center.

En la página AETecno (2016), Laura Villahermosa entrevista a José Antonio Iyo, directivo de atento Perú quien menciona.

*“La compañía quiere ir más allá de la atención al cliente y busca ampliar su oferta de servicios end to end. En 2016 abrirá una nueva operación en Tacna, donde espera generar cerca de 1.500 empleos en un año...”* (Villahermosa, 2016)

Es claro que esto es un indicador de que los Call center siguen expandiendo sus operaciones, y que no solo brindan sus servicios a usuarios del Perú, sino que además, lo hacen a otros países, la razón principal es que los nativos peruanos tienen un dejo neutral, de fácil entendimiento, tal como se señala en el artículo publicado por andina.com.pe, agrega además, que dicho lenguaje es uno de carácter neutro lo cual es necesario para la exportación de los servicios que brindan los Call Center, (Dominguez, 2016), el diario el comercio, por otra parte, en el artículo publicado el miércoles 25 de mayo del 2016 señala que el mercado de Call Centers mueve 500 millones de dólares al año, reportando una tasa de entre 13% y 17% anual, (comercio, 2016).

Belltech, apunta a ser un socio estratégico con estas empresas que van creciendo, también busca serlo de las nuevas empresas que se van creando, el fin es que tengan a Belltech como un posible aliado estratégico, que tienen interés en apoyarlos en su crecimiento, ayudarlos a brindar un mejor servicio, seguro y que sea capaz de cumplir con las necesidades que demanden sus clientes.

### Capítulo III.

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

Para la formulación de la misión y visión de la empresa se utilizó la metodología tradicional que Fred R. David indica en su libro “Administración Estratégica”, apegándose a ésta, se procede a formular una serie de enunciados para cada una, misión y visión, a manera de lluvia de ideas, posteriormente se presenta a los miembros del equipo y a las personas involucradas con la empresa.

Para tal, se hizo hincapié en la relación del cliente interno y externo, así como también, su nivel de colaboración, cabe señalar que la presencia del recurso humano fue esencial en este desarrollo, por lo que su participación, a todo nivel, es importante.

Seguidamente, se eligió una de las propuestas y ella es la que quedó para la conformación de este plan estratégico gerencial.

Por lo que, desarrollada la metodología se entrega los puntos realizados en el presente capítulo.

##### 3.1. La Visión.

La visión de una empresa es una foto panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere lograr ser y de aquello que quiere obtener en última instancia.

Las características que debe tener son las de ser breve, trascendental, compartida, fácil de recordar, retadora, fácil de entender y expone lo que se hace bien.

Debe responder a la interrogante de “¿Qué queremos llegar a ser?”.

Por tanto, ésta describe la senda por donde debe seguir la empresa para lograr su estado a futuro siempre. (David, 2013)

### **3.2. Visión actual de la empresa Belltech S.A.C.**

“Ser el socio de negocios por excelencia para implementar soluciones de contacto electrónico masivo, a través de tecnologías y servicios de clase mundial.” (Belltech, 2015)

### **3.3. Análisis de la visión actual de la empresa Belltech S.A.C.**

La visión actual contiene lo necesario para ser el motivador de la empresa, la misma que engloba todo lo que aspira ser. Define de una manera el camino al cual se quiere llegar, siendo así real y de alta envergadura, valiéndose de todas sus fortalezas y habilidades para lograr el camino a lo que se desea ser.

Tabla 2.

*Análisis de la visión actual de la empresa Belltech S.A.C.*

<b>Parámetro</b>	<b>Comentario</b>
<b>Breve</b>	Cumple medianamente el parámetro de brevedad, porque excede los dos renglones.
<b>Compartida</b>	No es compartida, porque debería abarcar a todos los clientes, internos y externos, debería empezar con un “seremos”.
<b>Retadora</b>	Es retadora, pues propone brindar un servicio de muy alta clasificación.
<b>Trascendental</b>	Es trascendente, se enfocan en ser un servicio de clase mundial
<b>Fácil de recordar</b>	Es medianamente extensa como para poder recordarla...
<b>Fácil de entender</b>	Es fácil de entender ya que va directamente a lo que quiere llegar.
<b>Aduce a lo que se hace bien</b>	Aduce a lo que hace bien.
<b>Forma de visualizar la organización en el futuro</b>	Su deseo de brindar un servicio de clase mundial visualiza un futuro de la organización.
<b>Muestra a dónde queremos ir y como seremos cuando lleguemos allí</b>	Muestra la situación que se debe de tener en la empresa y la dirección en especial en ser su socio de negocios y de brindar el servicio de clase mundial, sin dejar de lado la labor que realiza “contacto electrónico masivo...”.
<b>Representa la máxima aspiración de la organización</b>	El servicio de clase mundial figura como una de las máximas aspiraciones y el ser socio de negocios.
<b>Es un medio de motivación de sus miembros</b>	Si bien es una visión que muestra cierto grado de motivación no está muy bien enfocada a mover este sentimiento.
<b>Es saber desde el principio lo que se quiere</b>	Muestra desde el inicio la aspiración que tiene y los retos a los cuales se enfocara en su camino al logro.

*Nota.* Parámetros evalúan la visión de la empresa Belltech S.A.C.

Parámetros adaptados de David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

### **3.4. Matriz de la visión propuesta para la empresa Belltech S.A.C.**

La visión propuesta será de carácter breve, compartido, retador, trascendental, fácil de recordar, de fácil entendimiento, debe aducir a lo que “se hace bien”, tendrá una “visión de futuro” de la empresa, y debe ser motivadora.

### 3.5. Visión propuesta de la empresa Belltech S.A.C.

La visión propuesta es:

Ser la oportunidad de crecimiento y consolidación de tu negocio, mediante servicios exclusivos de contacto electrónico masivo de clase mundial.

Tabla 3

*Análisis de la Visión propuesta de la empresa Belltech S.A.C.*

<b>Parámetro</b>	<b>Comentario</b>
<b>Breve</b>	Cumple con el parámetro de brevedad, no excede los dos renglones.
<b>Compartida</b>	Es compartida, abarca a todos, clientes, internos y externos.
<b>Retadora</b>	Es retadora, pues propone brindar un servicio de muy alta clasificación.
<b>Trascendental</b>	Es trascendente, se enfocan en ser un servicio de clase mundial
<b>Fácil de recordar</b>	Es fácil de recordar.
<b>Fácil de entender</b>	Es fácil de entender ya que va directamente a lo que quiere llegar.
<b>Aduce a lo que se hace bien</b>	Aduce a lo que hace bien.
<b>Forma de visualizar la organización en el futuro</b>	Su deseo de brindar un servicio de clase mundial visualiza un futuro de la organización.
<b>Muestra a dónde queremos ir y como seremos cuando lleguemos allí</b>	Muestra la situación que se debe de tener en la empresa y la dirección en especial en “crecimiento y consolidación de tu negocio”, sin dejar de lado la labor que realiza “contacto electrónico masivo...”.
<b>Representa la máxima aspiración de la organización</b>	El servicio de clase mundial figura como una de las máximas aspiraciones y el enfoque en ser la oportunidad de crecimiento y consolidación.
<b>Es un medio de motivación de sus miembros</b>	Muestra ser un medio de motivación para sus miembros.
<b>Es saber desde el principio lo que se quiere</b>	Muestra desde el inicio la aspiración que tiene y los retos a los cuales se enfocara en su camino al logro.

*Nota.* Parámetros evalúan la visión de la empresa Belltech S.A.C.

Parámetros adaptados de David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

### 3.6. Misión

La misión representa el principio esencial para que una organización exista, situando todas sus actividades en el presente, es la manifestación continua del propósito de la misma y la distinción frente a las demás; muestra lo que la empresa es y quiere ser, a quien quiere servir, igualmente sirve de cimiento para las prioridades, planes, estrategias y asignaciones de funciones de la organización.

Existe abundante literatura sobre el modo de redactar una Misión, partiendo de ello y de que no existe una fórmula única, es preciso señalar que debe cumplir ciertas características y componentes.

Sus características son la de ser breve, comprensible, clara, operativa, amplia, diferenciadora y que debe de atender las solicitudes de los grupos de interés.

Debe responder a la interrogante de “¿Cuál es nuestro negocio?”. (David, 2013)

A su vez debe cumplir con determinados componentes, entre los cuales es posible destacar:

1. Debe estar orientada a los clientes.
2. Debe resaltar los principales productos y servicios ofertados por la empresa.
3. Relacionar el ámbito en el que compite la empresa.
4. Informar acerca el nivel de desarrollo tecnológico.
5. Orientar acerca las perspectivas de crecimiento del negocio.
6. Dar a conocer aspectos relacionados con principios y valores.
7. Informar sobre el factor de diferenciación que le hace distintiva respecto a la competencia.
8. Debe incluir aspectos relacionados con la Imagen Pública.
9. Y preocuparse por los empleados

### **3.7. Misión actual de la empresa Belltech S.A.C.**

“Proveemos soluciones tecnológicas de Call Centers, Telefonía IP, Comunicaciones Unificadas, Sistemas de Autoservicio y Puntos de Ventas, con un servicio de post venta de reconocida calidad y excelencia de clase mundial, con el fin de apoyar las estrategias de negocios de nuestros clientes.” (Belltech, 2015)

### **3.8. Análisis de la misión actual de la empresa Belltech S.A.C.**

Con respecto a la misión de la empresa, si bien es enfocado a lo que hace explícitamente llena demasiados puntos, los mismos que pueden ser englobados en uno solo, la característica de breve no es respetada del todo, no posee la amplitud que debería tener para integrar a la empresa en su totalidad.

### **3.9. Características de la misión propuesta para la empresa**

Considerando las características que debe tener una Misión, es posible hacer el siguiente análisis sobre la Misión actual de la empresa en la siguiente tabla:

Tabla 4  
*Análisis de las características de la misión de la empresa Belltech S.A.C.*

<b>Parámetro</b>	<b>Comentario</b>
<b>Breve</b>	No es breve ya que presenta un párrafo de 4 renglones dificultando su facilidad de absorción.
<b>Clara</b>	Presenta claridad en lo que quiere decir, a pesar de explayarse demasiado.
<b>Amplia</b>	Cumple con el aspecto de amplitud, en lo referente al negocio y al enfoque.
<b>Comprensible</b>	La misión es comprensible
<b>Operativa</b>	Es operativa, indica lo que hace la empresa, aun así, en su amplitud tiende a confundir.
<b>Diferenciadora</b>	Es diferenciadora ya que señala que se brinda un servicio especial y de clase mundial
<b>Atiende a lo que requiere grupos de interés</b>	Si, se desprende de indicar que es una empresa que brinda soluciones tecnológicas y con soporte de calidad mundial.
<b>la misión representa la razón fundamental parta la existencia de la organización</b>	Si, señala el corazón de su negocio.
<b>La misión orienta las actividades de la organización en el presente</b>	Efectivamente orienta las actividades de la organización para el presente con bastante detalle.
<b>Manifestación duradera del propósito que mueve a la organización y la distingue de otras similares</b>	Se encuentra en las frases: “Proveemos soluciones tecnológicas de Call Centers, Telefonía IP, Comunicaciones Unificadas, Sistemas de Autoservicio y Puntos de Ventas, con un servicio de post venta de reconocida calidad y excelencia de clase mundial”.
<b>Revela lo que la organización quiere ser y a quien quiere servir</b>	Indicadas en la parte de “Proveemos soluciones...” y en la de “...con fin de apoyar las estrategias...”
<b>Es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de las funciones</b>	Señalada en la parte del párrafo inicial en: “Proveemos soluciones tecnológicas...”

*Nota.* Parámetros evalúan la misión de la empresa Belltech S.A.C.

Parámetros adaptados de David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

De acuerdo a los comentarios obtenido por cada parámetro en el análisis de la misión de la empresa Belltech, se puede definir que tiene algunas deficiencias, como que no se especifica los mercados, tampoco se hace una explícita referencia a la preocupación por la imagen institucional pública ni sobre la importancia del personal.

### **3.10. Misión propuesta para la empresa Belltech S.A.C.**

En la misión propuesta se hace el análisis respectivo para que sea una misión adecuada para la empresa.

Misión propuesta:

Entregamos a nuestros socios soluciones integrales de comunicación basados en tecnología de vanguardia.

El análisis de la misión propuesta se realiza en el cuadro siguiente:

Tabla 5

*Análisis de la Misión propuesta para la empresa Belltech S.A.C.*

<b>Parámetro</b>	<b>Comentario</b>
<b>Breve</b>	Es breve ya que presenta un párrafo de 2 reglones y de fácil lectura.
<b>Clara</b>	Presenta claridad en lo que quiere decir.
<b>Amplia</b>	Cumple con el aspecto de amplitud, en lo referente al negocio y al enfoque. Se muestra la empresa como un equipo integrando a todos.
<b>Comprensible</b>	La misión es comprensible
<b>Operativa</b>	Es operativa, indica lo que hace la empresa.
<b>Diferenciadora</b>	Es diferenciadora ya que señala que se brinda un servicio exclusivo.
<b>Atiende a lo que requiere grupos de interés</b>	Si, se desprende de indicar que es una empresa que brinda soluciones integrales con tecnología de vanguardia.
<b>la misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización</b>	Si, señala el corazón de su negocio.
<b>La misión orienta las actividades de la organización en el presente</b>	Efectivamente orienta las actividades de la organización para el presente con bastante detalle.
<b>Manifestación duradera del propósito que mueve a la organización y la distingue de otras similares</b>	Si, la manifestación es entregada en el tenor de la misión.
<b>Revela lo que la organización quiere ser y a quien quiere servir</b>	Indicadas en el tenor de la misión, en “Entregamos a nuestros socios...”
<b>Es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de las funciones</b>	Señalada en la parte del párrafo: “Entregamos a nuestros socios soluciones integrales de comunicación basados en tecnología de vanguardia”

*Nota.* Parámetros evalúan la misión propuesta para la empresa Belltech S.A.C.

Parámetros adaptados de David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

### **3.11. Valores**

Los valores son los pilares de la organización, ellos definen la imagen y la cultura organizacional de la empresa. Su nivel de profundidad es desde la gerencia hasta el cargo más operativo del organigrama.

Estos deben ser trascendentes en la organización y no solo un mero cuadro de palabras, puesto que serán las acciones que dirigirán el accionar de los individuos dentro de la empresa.

### **3.12. Valores actuales de la empresa Belltech S.A.C.**

Los valores que tiene la empresa son los siguientes:

- Respeto Mutuo: expresado para todos los clientes: los internos y los externos.
- Altas normas de integridad: integridad tanto personal como organizacional.
- Compromiso con la Calidad: enfocados a los estándares fijados en la misión.
- Responsabilidad con el éxito: dirigido a los objetivos organizacionales.
- Vocación de servicio a clientes: enaltecer el trabajo para lograr la satisfacción de los clientes.

### **3.13. Análisis de los valores actuales**

Los valores son el código que todos deben compartir en la organización haciendo de ellos una constante práctica de vida durante la permanencia en ella.

Teniendo en cuenta éste enunciado se procede a realizar el análisis respectivo de los valores organizacionales.

- Respeto, de acuerdo a su significado se puede decir que hay cierta dejadez por este valor dentro de la empresa, puesto que no ha calado de manera completa este valor en la empresa, desde los clientes internos hasta los

externos, pues no hay un flujo de comunicación que realce este valor en su acepción de consideración y deferencia.

- Altas normas de integridad, las normas de integridad no se encuentran arraigadas con los hechos que deberían fortalecer en la empresa, si bien la gerencia ha logrado promoverlas estas han sido insuficientes, a todo nivel, puesto que no se tiene uniformidad con el accionar efectivo en el trabajo para lograr objetivos estratégicos de mediano y alto nivel.
- Compromiso con la calidad, en este valor, se hace una bifurcación por las áreas correspondientes, en ellas se puede decir que mientras el área de operaciones se enfoca en ello, el área de ventas no está abocada en realizar un trabajo eficaz con respecto a su misión empresarial, es por ello que hay una diferencia sustancial entre las dos y una divergencia en el concepto de calidad y compromiso.
- Responsabilidad con el éxito, de todos depende que el éxito sea logrado y es por ello que se debe tener un grado de compromiso y obligación moral, de todos depende que este enraizado este valor; lamentablemente no hay un concurso para lograr el deseado dentro de la empresa.
- Vocación de servicio a los clientes, si bien indica llamamiento a sinergia de la empresa para lograr la satisfacción de la labor realizada de parte de la razón de ser de la empresa, esta está en mediano logro, esto debido a su accionar con los problemas señalados con anterioridad.

### **3.14. Elementos de los valores propuestos para la empresa Bellech S.A.C.**

Como se ha mencionado los valores forman los pilares que deben de sostener a toda la empresa, desde su parte organizacional hasta las demás que infieren lograr el éxito

deseado y por ende el fin supremo de fortalecerse cada día, de ello se desprende que estos no deben estar meramente mostrados en un rincón y que deben de ser practicados y fortalecidos constantemente.

### **3.15. Valores propuestos para la empresa Belltech S.A.C.**

Es por ello que luego del análisis realizado se considera válido mantener los valores actuales ya que están correctamente alineados con la misión y la visión actual de la empresa, de la misma manera se hará, dentro de este planeamiento, un especial énfasis en fortalecer cada uno ellos, puesto que sus frutos llevarán a lograr los objetivos planeados tanto organizacionalmente como del proyecto presente.

### **3.16. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa Belltech S.A.C.**

Finalmente se indica el alineamiento estratégico correspondiente a la organización:

La Visión:

Ser la oportunidad de crecimiento y consolidación de tu negocio, mediante servicios exclusivos de contacto electrónico masivo de clase mundial.

La Misión:

Entregamos a nuestros socios soluciones integrales de comunicación basados en tecnología de vanguardia.

Valores:

- Respeto Mutuo,
- Altas normas de integridad
- Compromiso con la Calidad

- Responsabilidad con el éxito
- Vocación de servicio a clientes

Tabla 6.

*Alineamiento de la Misión, Visión y Valores propuestos para la empresa Belltech S.A.C*

<b>VISION PROPUESTA</b>	<b>MISION PROPUESTA</b>	<b>VALORES</b>
Ser la oportunidad de crecimiento y consolidación de tu negocio, mediante servicios exclusivos de contacto electrónico masivo de clase mundial	Entregamos a nuestros socios soluciones integrales de comunicación basados en tecnología de vanguardia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto Mutuo: a todo nivel.</li> <li>- Altas normas de integridad: integridad tanto personal como organizacional.</li> <li>- Compromiso con la Calidad enfocados a los estándares fijados en la misión.</li> <li>- Responsabilidad con el éxito: dirigido a los objetivos organizacionales.</li> <li>- Vocación de servicio a los clientes: enaltecer el trabajo para lograr la satisfacción de los clientes.</li> </ul>

Nota: Alineamiento de la misión, visión y valores para la empresa Belltech S.A.C.

Elaboración propia

Luego de haberse visualizado la misión, visión y valores propuestos se puede apreciar que se encuentra una armonía entre las tres, pues como se advirtió en el detalle anterior, de cada una de ellas, estas han sido elaboradas enfocándose en la empresa, en lo que quiere ser, en lo que hace mejor y que sus valores muestren lo que es en su esencia desvelando a los clientes internos y externos su razón de ser.

Entonces se puede decir que con esta propuesta se logra alcanzar lo deseado para que la empresa tenga los lineamientos generales bien cimentados para su camino a dónde quiere llegar.

En el Anexo 1 se puede apreciar al detalle el análisis final de la misión y visión de la empresa.

## **Capítulo IV.**

### **4. Análisis Externo.**

#### **4.1. Tendencias de las variables del entorno.**

Indudablemente son muchos los aspectos que afectan directamente el sector de las tecnologías de la información a nivel mundial y más concretamente a nivel de América Latina y en Perú. Algunas de ellas de índole político, otras de índole social, ambiental, cultural y desde luego de índole económico.

De los innumerables aspectos que tienen un especial impacto para la realidad del desarrollo de la tecnología de Información en Perú y más concretamente en los servicios de Call Center podrían destacarse las siguientes:

##### **1. El desempleo estructural persistente.**

Es necesario precisar que el INEI indico que la tasa de desempleo en Lima se encuentra en 7.1% en el segundo trimestre del 2016, esto ha arrojado cifras estimadas de 364,400 personas, los cuales se encuentran desempleados y representa un 7% de desempleo. (INEI, 2016),

Resulta interesante observar que hoy en día se solicita muchas vacantes para personal que se vincula a los Call center y es mayormente conformado por jóvenes que no pueden acceder a fuentes de empleo en el sector productivo o en el sector público, tratándose en muchos casos como trabajos intermedios que les permite conocer diferentes ámbitos y sectores en la industria o en el sector público para posteriormente vincularse a otras actividades.

Sin embargo, también es importante enfatizar que el desarrollo de la tecnología está propiciando la especialización de los profesionales que trabajan en este sector; siendo estos cada vez mejor pagados y, por lo tanto, convirtiendo este sector en una nueva

opción laboral estable y de alta especialización para una población joven que ve en el sector productivo y público poco espacio para su desarrollo profesional.

Para el caso específico del Perú, este aspecto es una ventaja competitiva, desde el entendido que los sueldos percibidos en el Perú son más bajos que el promedio general en América Latina, lo que hace atractivo al país desde la perspectiva de los inversionistas extranjeros.

## **2. La intensificación de las amenazas cibernéticas.**

Este es otro aspecto que con certeza afecta a las Tecnologías de la Información, evidentemente en la coyuntura actual se está viendo que este tipo de amenazas afectan la economía mundial e inclusive ponen en serio riesgo la estabilidad política de muchos países, incidiendo de manera preocupante incluso las relaciones internacionales entre países.

Este aspecto provoca que se realicen a escala mundial una serie de medidas, impulsadas sobre todo desde países de mayor desarrollo, una serie de políticas de control y vigilancia a actividades empresariales que están dentro de las TI y desde luego a los Call Center.

Para el caso directamente de las plataformas proveídas por Belltech para los sistemas utilizados en los Call Center, se tienen previsto una serie de funcionalidades para minimizar las amenazas cibernéticas, el firmware, que limitan el acceso externo a los equipos, el cambio de password de default por uno más seguro, también se realiza el bloqueo de diferentes puertos utilizados por los equipos de comunicaciones, además en la mayoría de las ventas se realiza una duplicidad de la plataforma, con el fin de tener una contingencia de la información vital de los sistemas, por ejemplo, en un sistema de grabación, se tienen los audios grabados de cada uno de las atenciones de

los agentes, y además estos audios se replican en otro sistema, en el caso uno de los equipos se viera afectado,

### **3. La falta de acción sobre el cambio climático.**

El aspecto ambiental y la indolencia de la clase política al respecto, afectan y afectará aún más en el corto plazo el equilibrio de recursos y la economía mundial.

Debe destacarse que el desarrollo de la tecnología y de actividades como las de los Call Center, favorece aspectos climáticos en la medida que supone significativos ahorros de energía de papel y de movilización de los recursos humanos. Más aún, actualmente es evidente que en muchos sectores de la economía ya no es necesario asistir a lugares de trabajo, siendo estos reemplazados por reuniones cibernéticas en el más amplio sentido de la palabra. Toda esta tendencia favorece, sin lugar a dudas a empresas como las de Call Center y proveedores.

### **4. La creciente importancia de las mega-ciudades.**

Sin lugar a dudas uno de los efectos más complicados que deben resolver muchos países en América Latina, consiste en el desequilibrio interno que tienen entre sus regiones. El caso en Perú es especialmente preocupante.

Lima concentra en gran medida las actividades industriales, de comercio y de los servicios del país siendo este el 47%. Además de que esta ciudad capital aglomera aproximadamente 10'051,912 millones de habitantes (IPSOS, 2016), lo que la consolida como una de las más grandes ciudades en América Latina, una auténtica mega-ciudad, con todos los problemas que ello supone.

Este crecimiento urbano desproporcionado genera a su vez severos problemas de movilización, resulta absolutamente insostenible pensar en que el traslado de las

personas a sus respectivas fuentes laborales suponga en promedio, pasar casi tres horas al día para cumplir con ese propósito.

Todo ello hace que cada vez cobren mayor relevancia e importancia actividades como las de Call Center y la tendencia será cada vez mayor, por las razones ya señaladas, pues están directamente relacionadas a buscar mayores niveles de competitividad y economía empresarial.

### **5. La internacionalización de los servicios.**

En una economía altamente globalizada, donde tiene cada vez menor importancia pertenecer a un país o a otro para impulsar un negocio, resulta evidente que el sector de servicios y más concretamente los servicios de Call Center, se convierten en actividades netamente exportadoras.

En esa misma línea de análisis Perú viene a ser una opción interesante, no solo por aspectos salariales como los que se señaló líneas atrás, sino por tener históricamente un legado del idioma español más neutral, con acentos menos marcados que el de los demás países latinoamericanos.

Si bien ello es cierto, para potenciar el servicio de exportación en Call Center en Perú, se debe trabajar mucho en capacitación de personal. Se trata de que el personal a cargo de este servicio debe conocer perfectamente la cultura y los términos que utiliza la gente del país que adquiere el producto.

Se trata de hacerle sentir al cliente que no está hablando fuera de su propio país, para generarle mayores niveles de confianza y seguridad. Por ello es el esfuerzo de lograr que el personal conozca términos de ese país y con su idioma neutral sin fuertes acentos haga sentir a los clientes mayores niveles de satisfacción.

#### **4.1.1. Análisis político-gubernamental.**

El fortalecimiento de la democracia en el grueso de países de América Latina ha permitido que se genere un ambiente favorable para la inversión externa en estos países.

El caso particular peruano indudablemente va en esa dirección. Los últimos diez años este contexto favorable de gobernabilidad ha permitido el crecimiento económico que se ha venido destacando en nuestra región.

En el Perú se viene dando un clima positivo político-gubernamental, el mismo que otorga al inversor privado un grado de certidumbre y seguridad jurídica que se ve reflejado de manera nítida en los flujos de inversión que llegan al país. Dentro de ello obviamente se da la inversión en actividades como las de Call center que tienen una enorme competencia a nivel internacional.

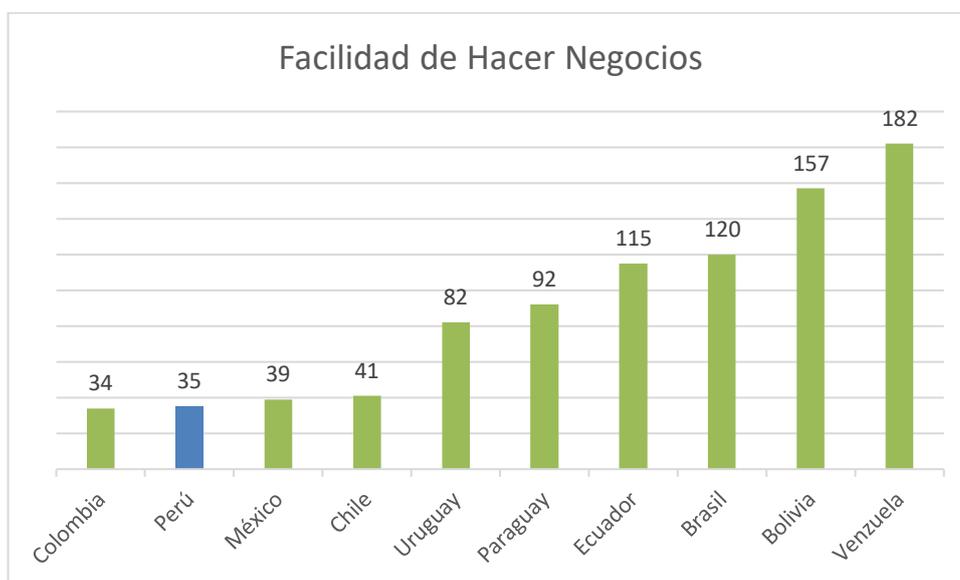
Si bien es cierto en el Perú aún existe un largo camino por recorrer para alcanzar mayores niveles de institucionalidad, reflejada en políticas de estado que tengan un largo horizonte de plazo, últimamente en el país se están dando interesantes intentos en esa dirección.

En ese marco, por ejemplo, en los últimos diez años se ha cimentado una Hoja de Ruta firmada por las fuerzas políticas que permiten concebir políticas públicas de largo plazo, dentro de las cuales están varias leyes que favorecen la inversión y actividades relacionadas con los Call center como se puede ver en el análisis de la variable legal.

Producto de todo ello se ha generado estabilidad, que redundó en el crecimiento continuo de la economía y un destacado comportamiento gubernamental a nivel macroeconómico.

Es así que este contexto otorga al Perú con indicadores positivos respecto al buen clima político-gubernamental tanto como para la inversión como para el desarrollo de nuevos productos.

Es por esta razón, de acuerdo al portal Doing Business, el Perú está en el segundo lugar (para el año 2015) como país donde se tiene la mayor facilidad para hacer negocios en Latinoamérica y 35 a nivel mundial. (Doing Business, 2015)



*Figura 6.* Facilidad de hacer negocios, ranking de los países latinoamericanos. Tomado del portal Doing Business del Banco Mundial, segregado a América Latina en el ítem de “Facilidad para hacer negocios”. <http://www.doingbusiness.org/rankings>

#### 4.1.2. Análisis Económico

Si bien es cierto el Perú ha vivido un auge económico de crecimiento con pendiente positiva hasta el año 2008, también es cierto que a partir de esta fecha la economía se ha desacelerado paulatinamente dado que muestra una pendiente negativa llegando a la actualidad, de un 9.1% para el año 2008 a 3.3% para el 2015 de acuerdo al cuadro resumen presentado por el MEF y el B.C.R.P., diferente a las proyecciones iniciales que daban un 6.0%. (MEF, 2015)

Para las gestiones entre 2018 y 2019 se tiene una proyección de crecimiento alrededor de 4% según el último informe del Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019 publicado por Ministerio de Economía y Finanzas en abril de éste año, que coincide con los informes B.C.R.P. (2015)

Cabe resaltar que la economía peruana no solo será una de las que más crezca en el 2016, sino la que más acelere en relación al año 2015 de acuerdo al reporte de la consultora Consensus Forecasts, el Perú encabeza la lista de todos los países de nuestra región.

La recuperación de mercados como el norteamericano, fortalecen su moneda lo que a su vez hace que se devalúen la moneda local. Más aun el tipo de cambio del dólar con respecto a nuestra moneda el sol comienza a ser más alto y posiblemente esta tendencia continúe, ello afecta a algunos sectores, pero favorece a las exportaciones.

Para el caso particular del mercado de Call Centers y del ámbito en el cual se desarrolla la empresa Belltech, considerando más aún que este servicio comienza a tener cada vez más participación en las exportaciones, el contexto económico nacional e internacional favorecen a la empresa objeto de este trabajo de investigación.

El Perú tuvo un crecimiento económico constante desde el año 2003<sup>1</sup>, siendo el país con un porcentaje notable de crecimiento proyectado en Latinoamérica; fue pues la segunda economía más dinámica de la región con una expansión de 4,0% (figura 4.)

---

<sup>1</sup> Proinversión, Ministerio de Economía y Finanzas, Banco Central de Reserva del Perú.

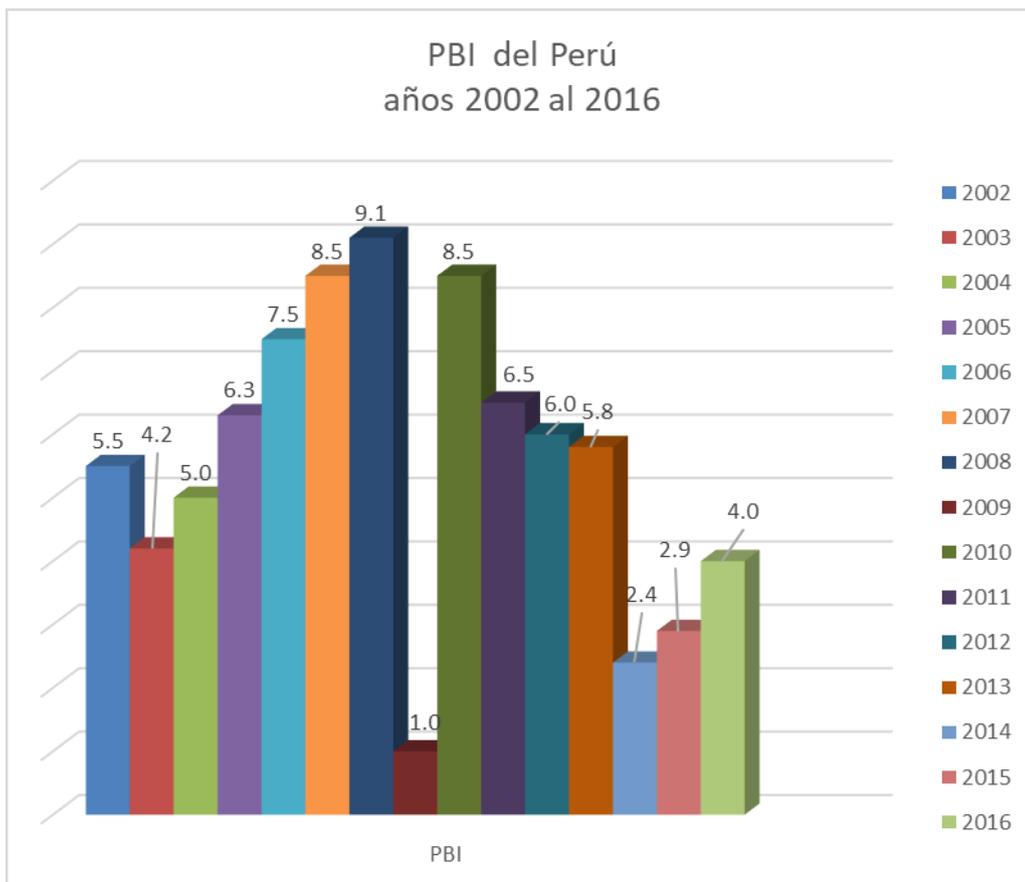


Figura 7. Comparativa del PBI del Perú, proyectado al 2016. Adecuado del documento de PROINVERSION,  
[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/Junio/PP\\_T\\_Por\\_que\\_invertir\\_en\\_Peru\\_junio16.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/Junio/PP_T_Por_que_invertir_en_Peru_junio16.pdf)

El Perú ha sido calificado en grado de inversión, con referencia a América Latina, de la siguiente manera:

Tabla 7  
*Comparativa Calificación de Riesgo - País*

<i>País</i>	<i>S&amp;P</i>	<i>Fitch</i>	<i>Moody's</i>
<i>Chile</i>	AA-	A+	Aa3
<i>Perú</i>	BBB+	BBB+	A3
<i>México</i>	BBB+	BBB+	A3
<i>Brasil</i>	BBB-	BBB	Baa2
<i>Colombia</i>	BBB	BBB	Baa3
<i>Bolivia</i>	B-	BB-	Ba3
<i>Ecuador</i>	B	B	Caa1
<i>Venezuela</i>	B-	B	Caa1
<i>Argentina</i>	CCC-	CC	Caa1

*Nota:* Tomado del documento de “Presentación País” del portal de PROINVERSIÓN.  
<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>. (2015)

Asimismo, el Perú cuenta con los siguientes acuerdos internacionales:

- Miembro de la Organización Mundial de Comercio - OMC (con los consiguientes tratados y normativas)
- Comunidad Andina
- Mercado Común del Sur MERCOSUR
- Cuba (Acuerdo De Complementación Económica)
- Asia-Pacific Economic Cooperation - APEC
- Chile – TLC (Tratado de Libre Comercio)
- México (Acuerdo De Integración Comercial)
- E.E.U.U. (Acuerdo De Promoción Comercial)
- Canadá – TLC (Tratado de Libre Comercio)
- Singapur – TLC (Tratado de Libre Comercio)
- China – TLC (Tratado de Libre Comercio)
- UE (Acuerdo Comercial)

- Corea – TLC (Tratado de Libre Comercio)
- Tailandia – TLC (Tratado de Libre Comercio)
- Japón (Acuerdo De Asociación Económica)
- Panamá – TLC (Tratado de Libre Comercio)
- Venezuela (Acuerdo De Alcance Parcial de Naturaleza Comercial)
- Costa Rica – TLC (Tratado de Libre Comercio)

Más aun, las economías desarrolladas están en proceso de recuperación lo que equilibra la desaceleración de la economía china y hace que nuestro país sea más atractivo para inversiones extranjeras. Gracias a este crecimiento, las empresas tienen mayores posibilidades de consumo/contratación y competencia internacional.

En el Perú, el sector de Call Centers alcanzaba los niveles de US\$364,5 millones de dólares en ingresos para el 2012 y se proyectaba llegar a los US\$924,9 millones para el 2019, lo cual significa un aumento de 14,2 por ciento de crecimiento anual.

(PROINVERSION, 2015)

Para el año 2006 ya se habían generado más de 6,000 puestos laborales en el sector en mención, dicha cifra ha sido elevada a más del 700% encontrándose en unos 45,000 aproximadamente en la actualidad a nivel nacional.

Cabe señalar que el costo de mano de obra es una ventaja sustancial, pues dentro de la región es la más atractiva, siendo hasta casi un 20% menos con respecto a otros países líderes en el rubro. (GESTION, 2013)

A ello se suma que nuestro mercado tiene mayor atractivo, puesto que hay una tendencia en crecimiento del sector empresarial en tercerizar sus Call centers. Con respecto a ello, las empresas que brindan el servicio cuentan con personal al cual el salario promedio remunerado es igual al mínimo legal. Siendo éste un atractivo más para las inversiones.

Todos estos aspectos confirman a cabalidad que el comportamiento mundial de la economía, el crecimiento económico sostenido de la economía peruana, la amplia red de acuerdos comerciales multilaterales y bilaterales y el comportamiento específico del crecimiento del sector de Call Center en el Perú, permiten afirmar que este sector está dentro de los más dinámicos a nivel no solo nacional sino también mundial.

Los servicios de Call Centers peruanos tienen muy alta demanda en países como España cuyo monto asciende a US\$ 88 millones, en Chile con un monto aproximado de US\$ 31.8 millones, en Colombia con US\$ 15.6 millones, en Ecuador suma unos US\$ 13.9 millones y finalmente en México con US\$ 11.3 millones. (Diario Correo, 2015)

Los ingresos para el mercado peruano de Call Centers alcanzaron los US\$385.4 millones en 2013, que significan un crecimiento de 7.8% comparándolo con el 2012. La tasa anual de crecimiento compuesto es de 7.7% para el periodo 2013-2020. (Jiménez, 2014)

A pesar de las altas expectativas de crecimiento para la exportación de servicios de Call centers, el mercado local ha mantenido un porcentaje de participación de mercado del 56%, y aunque se tenga una mayor expectativa de crecimiento del rubro ex exportación de servicios el mercado local igual mantendría su posicionamiento con el 52.7% de los ingresos de este sector para el 2020.

España sigue siendo el primer destino para la exportación de estos servicios, el cual representa el 50.7% de los ingresos totales de mercado offshore; pero ya se está previendo que Sudamérica lo sustituiría como destino principal, ya que empresas de Argentina y Chile están tercerizando este tipo de servicios a empresas peruanas al ser estas más competitivas.

### 4.1.3. Análisis Legal

Para el sector de los Call Centers la ley de mayor trascendencia es la Ley de protección de datos, promulgada el tres de Julio de 2011: Ley N° 29733 de Protección de Datos Personales. Esta Ley norma el tratamiento de datos personales por parte de las empresas y oficinas públicas. (León, 2013)

Para tal la citada ley señala que debe haber un consentimiento libre, expreso, previo y escrito por el dueño de la información, para el caso de datos sensibles, indicando medios como firmas físicas y digitales u otro que se ajuste a la mencionada norma. Producto de esta promulgación las entidades tuvieron que modificar sus políticas de privacidad adecuándolas a la citada norma, con ello hacer expreso permiso de obtener los datos de los usuarios y/o clientes, pues la sola publicación de las políticas de privacidad no son entendidas como consentimiento expreso.

Las entidades públicas y privadas deberán tener la carga de la prueba para sustentar el cumplimiento de la norma señalada y sus obligaciones implícitas.

Igualmente se deberán inscribir los bancos de datos personales en el llamado Registro Nacional de Protección de Datos Personales, el mismo que es de carácter público. En dicho Registro también se incluirán códigos de conducta, sanciones, medidas cautelares o coercitivas impuestas por la Autoridad, también estarán las comunicaciones del flujo transfronterizo de los datos<sup>2</sup>.

Esta ley está más ligada al modelo europeo sobre la protección de datos personales, al ser más proteccionista y al tener un organismo que regule y sancione estos delitos; haciendo que sea más concreto y real.

---

<sup>2</sup> Fuente: Iriarte&Asociados

Otro instrumento jurídico importante para el sector en la que se encuentra ubicada la empresa objeto de este trabajo de investigación es la Ley de exportación de servicios No 29646, promulgada el 10 de enero de 2011.

En su parte medular, la Ley, se instruye no afectar con el IGV la Exportación de Servicios en todos sus modos.

Se trata de implantar el “Sistema del Saldo a favor del exportador” (oportunidad que tiene el exportador de recobrar el IGV de sus compras anteriores, destinadas a la exportación del servicio o bien) para todas las modalidades de Exportación de Servicios que se desean incluir en la Ley del IGV.

Según Pro Inversión en su presentación en el primer Congreso CALA de Call Centers y BPO expusieron lo siguiente:

*“El Perú ofrece un marco legal favorable para la inversión extranjera:*

- *Trato no discriminatorio.*
- *Acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos.*
- *No se imponen requisitos de desempeño.*
- *Libre transferencia de capital.*
- *Libre competencia.*
- *Garantía a la propiedad privada.*
- *Libertad para adquirir acciones a nacionales.*
- *Libertad para acceder al crédito interno y externo.*
- *Libertad para remesar regalías.*
- *Red de convenios de inversión, miembro de CIADI y MIGA.*
- *Miembro del Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).”*

El Perú sostiene un marco legal favorable gracias a las garantías reconocidas por el Estado tanto para el inversionista como para la empresa receptora del servicio; tasas de impuestos estables y regulados.

#### **4.1.4. Análisis Cultural**

Perú es un país con una importante diversidad cultural entre sus regiones e incluso dentro de ellas mismas. De hecho, es posible afirmar que, por su extensión y diferencias climatológicas, perfectamente podrían ser varios países dentro de uno solo. Solo la Región de Cusco, por citar un ejemplo, tiene una extensión territorial similar a la de Panamá, cercana a los 75 mil kilómetros cuadrados.

Esta afirmación permite entender que el nivel de asimilación y aceptación del desarrollo de la tecnología desde el punto de vista cultural, es igualmente muy diverso, siendo este diferente, además, si se considera el nivel socioeconómico y de educación de la población en las mis más regiones.

La manera más coherente de comprender el nivel de aceptación e involucramiento de la tecnología de la información en un país, requiere, en primera instancia de una segmentación diferente de la sociedad, de tal modo que se entienda que la Sociedad de la Información tiene su propia genética el momento de ser evaluada y concebida. Se trata de un corte transversal y paralelo a ello multicultural, donde debe entenderse que esta sociedad de la información es diferente también por regiones.

Partiendo de esa base y segmentando la población en aquella que tiene el nivel de educación, social y económico necesario para poder hacer uso de la variable tecnológica y de los Call Center, resulta evidente que para la clase empresarial es como un verdadero instrumento de desarrollo y para el segmento de los jóvenes, es una fuente de empleo de extrema importancia.

Considerando esos aspectos podría afirmarse que la expansión de esta industria en el Perú responde básicamente a tres pilares de sustentación.

El primero de ellos consiste en que el desarrollo de esta tecnología de la Información es creciente y ello está ocasionando que al interior de las empresas ya forma parte de su ciclo de negocios.

Esto sugiere a su vez que en la medida que las empresas evolucionan, la variable de tecnología y los Call Center comienzan a ser cada vez más en el País y más importantes para la clase empresarial en general, independientemente de su tamaño y del giro del negocio.

El segundo pilar consiste en evidenciar que la tecnología ya está disponible como una mercancía, lo que hace que esté caracterizada por una velocidad de innovación constante y cada vez más acelerada, aspecto que también favorece a la industria de los Call Center y telecomunicaciones. En otros términos, la velocidad del desarrollo tecnológico es ciertamente mayor que el desarrollo de cualquier industria, siendo por tanto más conveniente para las empresas en general, acudir a la tercerización de estos servicios.

El tercer pilar se basa en el ya señalado desempleo estructural concentrado sobre todo en la población joven, estudiantes universitarios y recién egresados de universidad. Esto hace que esta industria sea la más cercana oportunidad laboral para los jóvenes.

Resulta interesante evidenciar que de acuerdo a una reciente investigación realizada por APECCO el 22% de los operadores vinculados a este sector son universitarios y 4% egresados universitarios, sumando un total de 26%; un 23% cuenta con estudios técnicos en proceso o incompleta y otro 14% tiene estudios técnicos superiores

completos sumando un total de 37% que están dentro de los que tienen estudios a nivel técnico, como se aprecia en la figura 5.

De este mismo estudio se desprende que existe mayor presencia de mujeres (60%) que de hombres (40%), esto posiblemente se explica por el hecho que el tono de voz de una mujer es normalmente más amigable, menos agresivo y genera un ambiente más favorable.



*Figura 8.* Imagen comparativa de nivel de estudios de trabajadores de Call center. Tomado de “Gestión de Capital Humano 2015” Asociación Peruana de Centros de Contacto (APECCO), 2015. Recuperado de [http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2015/05/Data-Survey-APECCO-GESTION-DE-CAPITAL-HUMANO\\_2015.pdf](http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2015/05/Data-Survey-APECCO-GESTION-DE-CAPITAL-HUMANO_2015.pdf)

De la misma manera, de la *figura 5*, puede destacarse que Perú es un país en el que los empleados de los Call center son en su mayoría jóvenes, donde este empleo es uno de transición, o pueden adquirir experiencia para trabajos mejores en el ámbito de atención al cliente.

Según la encuesta llevada a cabo por la empresa de Investigación de mercados y Opinión pública GFK, en octubre del 2013; uno de los más grandes problemas en el Perú es la falta de empleo (28% de la población encuestada).

El negocio de los Call center se convierte, por lo tanto, en una respuesta efectiva a este problema beneficiando la población más joven, puesto que este sector opta por esta opción para lograr un empleo que les permite sopesar su vida académica, emprender otros negocios o adquirir experiencia en el mercado laboral en un corto lapso de tiempo.

Un último aspecto que es preciso destacar desde el punto de vista cultural, son varias características de la población peruana que favorece los Call center nacionales respecto a la mayoría de otros ubicados en Latinoamérica. Entre estas características se puede señalar las siguientes:

- El acento neutral que da un aspecto más “limpio” y lo hace más amigable.
- Educación abierta del peruano, que permite adaptarse a cualquier cultura y establecer un vínculo con el receptor del mensaje.
- En promedio el nativo peruano destaca una comunicación de características rápida, fluida, clara y cordial, influyendo esto en el rendimiento (llamadas/hora) y tono de voz asociada a “seguridad”.
- Perú cuenta con 13 días de feriados no laborables, un número bajo a diferencia de otros países sudamericanos.
- Trato amable lo cual aumenta productividad y genera un bajo índice de rotación de personal, lo que conlleva a menores costos de capacitación.

Para instalar un Call center se deben tomar en cuenta las diferencias culturales que significa el comunicarse con clientes que pueden o no ser del mismo país; el poder lograr soluciones diseñadas al estilo y cultura de diferentes países mediante operarios especializados sigue siendo uno de los retos en un Call center.

#### **4.1.5. Análisis Tecnológico**

El desarrollo de la tecnología está llevando a que cada vez se utilice menos mano de obra y más equipos electrónicos. Si bien esa tendencia es clarísima para la industria en general, la mano de obra especializada, propia de los Call centers, nunca dejará de ser requerida.

En Europa, por ejemplo, se utilizan sistemas IVR para atender en primera instancia y dar indicaciones sobre las características del servicio que se requiere, lo que permite la reducción de hasta un 80% de la necesidad de mano de obra, requiriéndose de ese modo la contratación de personal solo para la solución de servicios especializados. Esta situación tiene dos efectos, de un lado la reducción de personal y de otro un notorio incremento de salarios a los especialistas.

Otra tendencia tecnológica de los Call center a futuro es el acceso a ellos por múltiples medios, actualmente es posible hacer llamadas desde los equipos electrónicos, por mensajes de voz, chats, internet, por señalar unos. Las videoconferencias paulatinamente comienzan a tomar más protagonismo y no está lejos el momento en el cual el stress de las grandes ciudades vea en este tipo de instrumentos tecnológicos el mejor reemplazo para tener reuniones de directorio desde el hogar.

Otra tendencia que se ve a corto plazo es el manejo del Business Intelligence, que supone mucho más que darle al cliente un valor, es posible que mediante este personal de Call centers, hacer análisis de la competencia.

Entendido así el aspecto tecnológico, un Call center significa no solo establecer un contacto vía teléfono con un cliente o un cliente potencial, es poder establecer un vínculo con el cliente objetivo ya sea por medio de teléfono, correo, fax, correo electrónico y redes sociales entre otras.

Las tecnologías utilizadas en estos centros de contacto varían desde centrales telefónicas manuales y automatizadas hasta inteligencia artificial, estas son algunas de ellas:

- Distribuidor automático de llamadas entrantes (ACD).
- Sistema de Respuesta Interactiva de Voz (IVR).
- Infraestructura de datos (computadoras, bases de datos, CRM).
- Marcador o discado, asistido, progresivo o automático y predictivo; si se trata de un Call center de salida.
- Infraestructura telefónica (conmutador, teléfonos, Voz sobre IP, diademas o cintillos).
- Grabador de llamadas (que muchas veces también graba las pantallas de los agentes).
- Sistemas de reconocimiento de voz.

La empresa consultora y de investigación en IT Gartner, publicó en mayo del 2015 el Cuadrante Mágico para las empresas que comercializan la infraestructura de Call Centers, donde se puede apreciar a los líderes y competidores en el negocio de Call Centers, siendo Avaya uno de los ubicados en el cuadrante de líderes.



Figura 9. Cuadrante Mágico de Gartner, para las empresas que comercializan centros de contacto (Infraestructura) a nivel mundial.

Tomado de “Magic Quadrant for Call Centers Infrastructure, Worldwide” 2015. Recuperado de <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2GHA3WB&ct=150527&st=sb>

En la figura 6 se tabularon tanto la disponibilidad de oferta y especialización de equipos (hardware), software y servicios que las principales empresas proveedoras mundiales de servicios para Call Centers ofertan.

Desde ese punto de vista posiblemente la variable que ofrece mayor crecimiento es justamente la tecnológica, las perspectivas de desarrollo en este ámbito, que es ciertamente en el que se desempeñan los Call center, es sin lugar a dudas enorme.

#### **4.1.6. Análisis Ecológico**

Este negocio de Call Center, como suele suceder con los que se basan en la tecnología tiene una serie de impactos positivos en el medio ambiente.

En primera instancia los negocios basados en tecnología ayudan a reducir el consumo de papel ya que la mayoría de sus comunicaciones internas son virtuales (correo electrónico, intranet, etc.), la comunicación con el cliente ya no es escrita y enviada por el correo físico.

Este ahorro conlleva a su vez otros efectos positivos como es el caso del consumo energético, pues para obtener una hoja de papel de nivel primario (de 100% pulpa de madera) se demanda 17 Wh y para hacerlo de papel reciclado, 12 Wh. También se logra un significativo ahorro en consumo de agua y vertidos. (Rafael Fernandez de Alarcon, 2009)

Otro impacto ambiental importante ligado al desarrollo tecnológico dentro del cual están los Call center, es el relacionado con huella de carbono: El tener centralizado o tercerizar servicios de atención al cliente masivo ayuda a reducir el impacto o huella de carbono que dejan las actividades al interactuar con el medio ambiente.

Las personas ya no tienen que desplazarse de un lugar a otro para poder obtener la información o realizar operaciones que en la actualidad se puedan realizar contactando a un operador de Call Centers, no solo operaciones que se pueden realizar vía teléfono sino un sin número de actividades que pueden realizarse vía web (intranet). Un ejemplo es la utilización de la nube donde el alojamiento y centralización de recursos (data) equivale a una menor inversión en infraestructura que ayuda a la reducción de la huella de carbono.

También es importante mencionar que la tecnología que va modernizando constantemente y puede permitir trabajar desde su domicilio. El teletrabajo se

estableció mediante Ley N° 30036 aprobado por el congreso el 3 de noviembre del 2015 (Peru 21, 2016), que facilita a base de los reglamentos, una nueva forma de empleo sin necesidad de estar físicamente en la empresa, sin embargo en los Call center aun es nuevo, ya que requiere de establecer metas y objetivos bien claros y además de contar con una buena líneas de ancho de banda ya que es obligatorio que se realicen grabación de voz, y pantallas para los agentes que trabajen bajo esta modalidad.

#### **4.2. Impacto en los clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.**

##### **Político**

Todas las políticas públicas aprobadas y las que están por aprobarse y adicional a ello los acuerdos bilaterales y multilaterales con diferentes países, generan un bloque de oportunidades los mismos que beneficiaran a la sociedad en general, incluyéndose en este proceso positivo a los diferentes eslabones de la cadena productiva de esta industria, y dentro de ellos a clientes y proveedores.

Dependiendo de las barreras de entrada de productos y equipo tecnológicos de capital el país puede convertirse en uno más competitivo en el negocio de Call Centers.

Para ello es preciso que se considere de modo especial todo lo relativo a la imposición de barreras arancelarias.

También es importante considerar medidas relacionadas con el uso de frecuencias de banda reservadas.

**Económico.**

La mejora de la economía del país incrementa la participación de mayor inversión extranjera, en este ámbito las empresas de fuera del país son líderes en el rubro y mejora la competitividad nacional.

Un ambiente de estas características genera un clima favorable para la sana competencia, aspecto que sin lugar a dudas redundará en un acortamiento de la curva de aprendizaje de las empresas nacionales con el natural efecto positivo de clientes y proveedores.

**Legal**

Con la ley de exportación de servicios las empresas nacionales o con sucursales nacionales pueden ser exoneradas de IGV lo que aumenta su competitividad fuera del país. Este aspecto también favorece de manera directa a Clientes y /o proveedores.

**Cultural**

Como se señaló líneas atrás, los Call center con operadores peruanos, entre una de las características más destacables está el hecho de tener un personal con un lenguaje amigable, de carácter más neutro que el de otras culturas, este aspecto es de una enorme importancia para los clientes o usuarios que tienden a sentirse en un ambiente más confiable dado que pueden pensar que los operadores son de su propio país.

**Tecnológico**

El uso de las tecnologías como la telefonía celular, aplicaciones móviles, redes sociales y nubes virtuales aumenta la posibilidad y las maneras para generar un vínculo con el cliente y poder ir más allá.

La orientación de toda esta tecnología tiene precisamente en los clientes el principal foco de atención y son por lo tanto los más beneficiados en términos de calidad, de excelencia y de oportunidad.

### **Ecológico**

El impacto favorable para la ecología y el medio ambiente, la protección de recursos naturales que supone el uso de medios virtuales como una vía más efectiva, rápida y económica, tiene un impacto positivo en toda la población, sin excepciones, lo que obviamente engloba a clientes y proveedores.

### **4.3. Efecto en la empresa Belltech – Perú S.A.C. de cada una de las variables del entorno.**

#### **Político**

Todas las políticas públicas que apoyan al sector exportador y adicional a ello toda la infraestructura institucional que favorece esta actividad, tiene en la clase empresarial al principal favorecido.

Dependiendo de las barreras de entrada de productos y equipo tecnológicos de capital el país puede convertirse en uno de los más competitivos en el negocio de Call Centers.

Todo lo señalado respecto a imposición de barreras arancelarias y uso de frecuencias de banda reservadas, tiene en las empresas en general, el más directo beneficiado.

En el caso de las mineras que muchas de ellas son compañías clientes de Belltech, se han visto afectas como el acontecimiento de Conga, Ares, que ha afectado y cancelado no solo los contratos actuales de Belltech sino además a futuros negocios que se tenía proyectado manejar con estas mineras, se espera que con el cambio de

gobierno, se pueda atraer mayores inversiones extranjeras donde Belltech provea de sus productos.

### **Económico**

El mejoramiento de la economía del país incrementa la posibilidad de mayor inversión extranjera, en este ámbito las empresas de fuera del país son líderes en el rubro y mejora la competitividad nacional.

Los acuerdos comerciales que tiene el Perú con diferentes países mejora la oferta tecnológica para las empresas de Call Centers instaladas en territorio peruano.

También se tiene que estar atento a las mejoras o caídas en las economías mundiales, como la recuperación del dólar sobre el sol, el cual afecta directamente en los contratos generados en dólares, y que estos afectan los ingresos de la compañía.

### **Legal**

Con la ley de exportación de servicios las empresas nacionales o con sucursales nacionales pueden ser exoneradas de IGV lo que aumenta su competitividad fuera del país y que permite dar soporte y servicios a compañías regionales fuera del Perú sin necesidad de pagar doble impuesto. Hay que tener en Claro que Belltech, se encuentra en diferentes países de Latinoamérica, y en muchos proyectos grandes, sus ingenieros son desplazados a diferentes Países.

### **Cultural**

Elevar el trato al usuario final haciendo que este se sienta identificado con el emisor. Ello redundará en mayores niveles de eficiencia en el servicio lo que trasciende en favor de todo el ciclo del negocio para beneficio de las empresas, al margen de su tamaño y de su giro de negocio. Es importante indicar que una de las ventajas que se tienen en el Perú, es el acento neutral que tienen los nativos, lo cual hace una mejor comunicación al usuario, esto lo hace atractivo a diferentes compañías de Call

Center, además, presenta un mejor norte de oportunidades a todos los proveedores de productos y servicios de este tipo.

### **Tecnológico**

El desarrollo de la tecnología tiene posiblemente uno de sus más importantes impactos en el alcance de mejores indicadores de gestión empresarial, en lo financiero, en lo comercial, en imagen corporativa y en la gestión de los recursos humanos.

En esa línea de análisis, la capacitación permanente de especialistas en las tecnologías de Call Centers permite ofrecer un mejor servicio con los efectos positivos que ello supone para la empresa y los empresarios.

El uso de las tecnologías como la telefonía celular, aplicaciones móviles, redes sociales y nubes virtuales aumenta la posibilidad y las maneras para generar un vínculo con el cliente y poder ir más allá. Además, las nuevas tecnologías de software de los sistemas que requiere los Call Center, no dependen de un solo tipo de hardware, estos pueden alojarse en diferentes servidores de distintas marcas, lo que ayuda a no depender de un solo proveedor.

### **Ecológico**

El uso e implementación de tecnologías y procesos más ecológicos genera una reducción en los gastos de la empresa, tanto en temas publicitarios y comunicación (tanto interna como externa). Los Call center han ayudado mucho en reducir los gastos ecológicos, por ejemplo, mandar propaganda a los clientes de un banco, se realizaba enviando afiches publicitarios, referente a alguna promoción, hoy en día esto se recibe a través de un mensaje de texto dirigido al smartphone, reduciendo así, el consumo de combustible que se emplea para la entrega de los afiches publicitarios o de promociones a cada ubicación del usuario. Por lo que lo hace más tentativo para

las empresas poder trabajar con Call center para incrementar sus campañas y así llegar de manera más directa al usuario.

#### **4.4. Oportunidades**

Es perfectamente válido señalar que las oportunidades que se tiene para el desarrollo más efectivo de los Call Center en Perú, tienen que tener una consonancia en los aspectos económicos, políticos, tecnológicos y culturales.

Los costos más bajos de operación en Perú son una oportunidad, sin embargo, para que esta sea efectivamente aprovechada se debe trabajar en una mejor formación y adaptación de los recursos humanos.

El punto señalado con anterioridad, en el Perú se tiene en promedio un sueldo básico muy favorable respecto a la mayoría de los países de la región, a excepción de países como Bolivia, Paraguay y Ecuador, hace que sea especialmente importante trabajar en aspectos de capacitación en el personal.

Otra oportunidad inequívoca en el sector que se analiza, representa el aumento de empresas especializadas en el rubro nacional, el fortalecimiento de este sector va de la mano con el necesario posicionamiento de estas actividades, lo que hace que existan cada vez más recursos humanos especializados con el entendible potencial exportador de las empresas nacionales dedicadas a Call Center.

El uso masivo de tecnologías de comunicación es otra oportunidad para este tipo de negocio. La tendencia de este uso masivo, va a ser cada vez mayor y ello es entendible por los diversos aspectos anteriormente desarrollados que van desde lo social, lo económico y lo cultural, pasando necesariamente por la cada vez más evidente internacionalización de la economía.

Un último aspecto de no menor importancia que las anteriores, que representa una oportunidad para el Perú, es el perfil de sus operadores siendo estos frecuentemente más “amigables” con el usuario de Call Centers.

#### 4.5. Matriz EFE o de Evaluación de los Factores Externos

Tabla 8

*Oportunidades y Amenazas de la empresa.*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>TOTAL</b>
O.1 Crecimiento económico sostenido	0.08	2	0.16
O.2 <sup>3</sup> Aspectos culturales de la sociedad peruana en su acento neutral, para Call Center regionales	0.09	3	0.27
O.3 <sup>4</sup> Incremento del mercado de Call Centers en el Perú	0.15	4	0.6
O.4 Incremento de empresas especializadas dentro del país (clientes potenciales en centrales administrativas)	0.12	4	0.48
O.5 Nuevas tecnologías en Hardware y Software requeridos en los Call Center	0.13	3	0.39
O.6 Ley de exportación de servicios	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
A.1 Variabilidad de políticas gubernamentales, afectan a los inversionistas	0.06	2	0.12
A.2 La probabilidad de que el resto de empresas competidoras se convierta en Partner Platinum	0.07	3	0.21
A.3 Los competidores tienen interés en el personal capacitado de Belltech	0.1	3	0.3
A.4 Fluctuaciones en el cambio de moneda extranjera: afecta los ingresos de la empresa	0.05	2	0.1
A.5 Resurgimiento de la competencia en Chile y Colombia	0.1	3	0.3
	<b>1</b>		<b>3.03</b>

Nota: variables tomadas del estudio realizado en la presente tesis. Fuente Elaboración propia.

**O.1 El crecimiento económico sostenido** se refiere a la tasa sostenida de crecimiento que hemos tenido desde el 2002, aunque ha habido una baja en dicha tasa los niveles siguen siendo optimistas para el mercado regional y mundial.

<sup>3</sup> Enfocado a los mercados regionales.

<sup>4</sup> Enfocado al mercado interno de Call Center en el Perú.

**O.2 Aspectos culturales: acento neutral**, para Call Center's regionales se refiere a que el peruano tiene mayor facilidad para hacer al cliente más cómodo, lo que aumenta las posibilidades de crecimiento y mayor participación a nivel regional.

**O.3 Incremento del mercado de Call Centers en el Perú**, está en crecimiento debido a las altas ventajas comparativas que ofrece el sector. Como el cultural, la economía sostenida, el crecimiento de uso tecnológico de la población, el encontrar expertos en las soluciones, etc. Todo esto hace que los Call center incremente en el país, por lo que le hemos asignado el puntaje máximo.

**O.4 Incremento de empresas especializadas dentro del país** se refiere al aumento de empresas de servicios de Call Centers, lo que supone para empresas como Belltech mayores clientes potenciales.

**O.5 Nuevas tecnologías en Hardware y Software requeridos en los Call Center**, empresas como Avaya, Genesys y Cisco desarrollan tecnologías (Hardware y Software) cada vez más competitivas lo que hace que el grado de tecnología y avance ofrecido sea alta para este sector.

**O.6 La Ley de exportación de servicios permite a los exportadores de BPOs** poder ser más competitivos al estar exonerados de IGV, teniendo más capital para invertir en proveedores de servicios especializados en Call Centers como Belltech.

**A.1 Variabilidad de políticas gubernamentales**, estas afectan a los inversionistas en el sentido a que hace al país perder atractivo por la posibilidad de una desestabilización de las políticas y tratamientos para empresas del rubro de Call Centers.

**A.2 La probabilidad de que el resto de empresas competidoras se convierta en Partner Platinum**, es alta ya que el mercado está compuesto por pocas empresas

que ofrecen servicios a Call Centers, lo que hace que estas inviertan más en calidad lo que podría ser visto como ventajoso para proveedores como Avaya.

**A.3 Los competidores tienen interés en el personal capacitado de Belltech**, para mantener a sus colaboradores especializados y actualizados la empresa no solo tiene sueldo acorde al mercado, sino además este les brinda bonos por desempeño y por certificarse, y diferentes reconocimientos a sus empleados.

**A.4 Fluctuaciones en el cambio de moneda extranjera: afecta los ingresos de la empresa**; al ser exportadores de servicios e importadores de hardware y software es importante para Belltech que el tipo de cambio sea estable; ya que ninguna variación podría ser ventajosa para la empresa.

**A.5 Resurgimiento de la competencia en Chile y Colombia**, aunque el Perú tenga buenos índices de crecimiento comparados con los demás países de la región, el incremento de la oferta de Chile y Colombia es considerable.

**Se asignado el Valor de acuerdo a la comparación del sector de la empresa**, el total de todos ellos, tanto de las oportunidades como las amenazas da un resultado igual a 1, seguido de ello se pone una clasificación del 1 a 4 a cada uno de los factores externos donde se especifica lo que corresponde a cada puntaje:

- 4 es excelente
- 3 es sobre el promedio,
- 2 es nivel promedio
- 1 es deficiente.

El valor ponderado obtenido es de 3.3, el cual se encuentra por encima del promedio de 2.5 lo que señala que se encuentra aprovechando sus oportunidades externas y evita las amenazas. La compañía se enfrenta dentro del sector donde se mueve. La

misma que indica que las estrategias son adecuadas para el entorno situacional al cual se enfrenta. Se espera que, con el futuro gobierno y el crecimiento económico, se pueda generar más oportunidades por lo que la empresa, tiene que preocuparse en disminuir el impacto de sus amenazas.

## Capítulo V.

### 5. Análisis De La Industria

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

##### La Demanda

Se conoce que la demanda en primera instancia puede ser definida como solicitud o petición, sin embargo, este concepto es de gran importancia especialmente para la economía, se puede decir que se entiende a la demanda como el volumen de bienes o servicios que una población proyecta conseguir, para satisfacer sus necesidades o deseos influenciados por diferentes factores.

En la actualidad el mercado local contiene una serie de factores determinantes que indican la gran cantidad de empresas que pueden consumir los productos que Belltech ofrece, cumpliendo las exigencias de calidad para cubrir todas sus necesidades y expectativas, de acuerdo a las posibilidades económicas de cada uno de sus clientes.

La situación geográfica y económica de Perú genera una demanda creciente de los servicios y productos ofrecidos por la empresa, principalmente concentrada en Lima y en algunas ciudades principales como Arequipa, Cusco, Chiclayo, Piura y Trujillo, este fenómeno demográfico puede ser aprovechado por todas empresas que brindan estos servicios y productos.

Los negocios de Centro de Contactos en el Perú han demostrado un crecimiento anual del 17% en los últimos 4 años, esto ha sucedido a raíz de que la demanda se ha incrementado mejorando así este servicio según indica la agencia peruana de noticias Andina. Estos negocios que hoy se presentan, demanda múltiples soluciones, un Call center, no solo es una central telefónica, con licenciamiento de agentes, sino además

requieren sistemas de grabaciones, que capturan todo lo conversado entre un agente y un cliente, sino además puede ser usado como un contrato, algunos ellos requieren de servicios profesionales, para la integración de sus base de datos, con la solución propuesta, hay compañías que quiere ingresar al mercado, pero no cuenta con un fuerte capital para asumir la compra de una plataforma, por ello Belltech tiene paquetes, en la venta de una solución, por cobro mensual, la demanda sigue creciendo año tras año, para el año 2016, los Call center generaron más de 500 Millones al año siendo uno de los más dinámicos en la industria (Beltrán, 2016) además como se ha visto en capítulos anteriores, el mercado está en un crecimiento de año tras año, la tecnología ha ayudado mucho, aquella empresa que no se alinea a ella, cae en un enorme error, ya no es necesario que el cliente busque los servicios de una empresa, hoy en día se ve como las empresas vienen al cliente, no se espera a que se acabe el contrato de telefonía celular, un mes antes, ya contactan desde diferentes marcadores preventivos de distintos Call center, y lo invitan a cambiar con alguna oferta, igualmente sucede con los seguros de vida, los bancos con diferentes promociones, y si el cliente tiene la necesidad de realizar un reclamo, ya no es necesario que realicen largas colas, o que se dirijan a los centros de atención al cliente; eso se ve día a día, esta demanda se presenta a nivel mundial. Y por ello es el mercado principal donde Belltech se encuentra focalizado.

### **Oferta**

La palabra de Oferta posee diversas acepciones de las cuales se puede escoger o ser definida como la promesa de entregar o dar algo. Además, puede ser entendida como la rebaja de un precio. Pero donde mayor importancia adquiere el concepto de oferta, es a través de las ciencias económicas.

Por este extremo, la oferta se puede definir como la cantidad de bienes y/o servicios que las diversas entidades, llámese organizaciones, empresas o personas, tienen la capacidad y el deseo de vender en el mercado en un determinado lapso de tiempo y/o espacio, en un específico valor monetario, con la meta de satisfacer deseos y/o necesidades.

En el mercado de Telecomunicaciones existen una serie de empresas de las cuales poseen la tecnología y personal adecuado para brindar el soporte necesario a todos los clientes que lo necesiten de acuerdo a las necesidades y posibilidades económicas y en la ubicación donde se encuentra en cualquier zona del Perú cumpliendo sus expectativas. (Concepto.de, 2015)

A continuación, se mencionará a los 5 competidores más cercanos que ofrecen los mismos productos y servicios dentro del mercado de los Call Center, y además han captado la mayor participación en el mercado dentro del Perú:

- Telefónica del Perú
- Telectronic
- Convexus
- InsideOne
- Interconet

En el caso de Telefónica del Perú y Telectronic están orientados a grandes y medianas corporaciones en los diferentes sectores como financiero, retail, salud, comercio, etc.

Para Convexus, InsideOne y Interconet sus mercados objetivos están dirigidos a medianas y pequeñas empresas en diferentes sectores.

Cabe mencionar que ninguna de estas empresas está imposibilitada de ofrecer sus productos y servicios a diferentes sectores sino al contrario tienen todo el interés de competir entre ellos para incrementar su participación en el mercado.

Adicionalmente, para el caso de Belltech Perú no solo se orienta a sectores puntuales sino a cualquier rubro, sector o tipo, dimensión de sus clientes actuales o potenciales

## **5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria**

En este punto se procederá a llevar a cabo una evaluación de la posición competitiva de la empresa, materia de estudio. Para ello se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, seguidamente se procederá a elaborar las posibles estrategias, acordes a la situación particular actual de Belltech, las mismas que ayudaran a lograr las metas y objetivos.

La herramienta a utilizar se basa en supuestos, indicando como determinante de rentabilidad a la Atractividad de la empresa en el mercado de la industria.

Se comprenderán los factores que determinen su valor, y las estrategias deberán estar enfocadas al éxito de ella. Dichos factores son los siguientes:

- La competitividad y rivalidad de las empresas afincadas en un determinado sector.
- El riesgo de ingreso de posibles nuevos competidores.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos sustitutos.

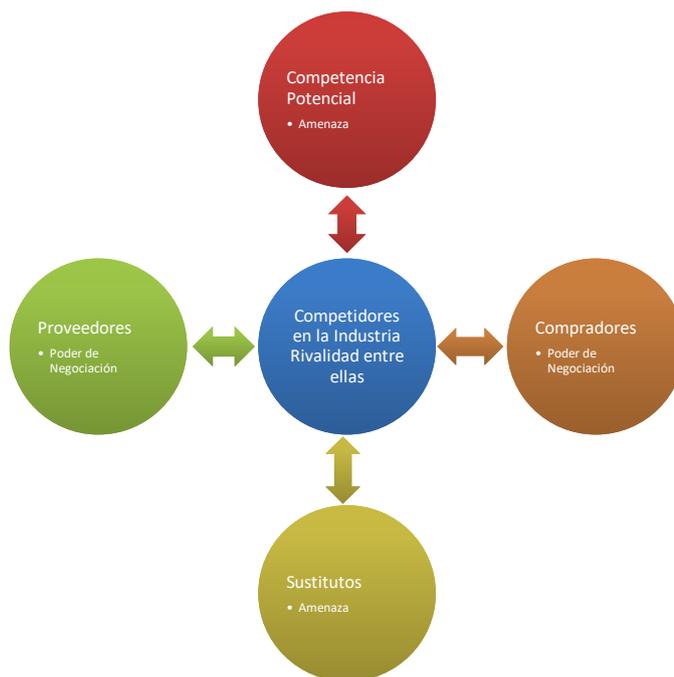


Figura 10. Fuerzas de Porter. Adaptado de David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (p. 76) México: Pearson Educación.

### 5.2.1. Amenaza de Productos Sustitutos

La Atractividad del mercado de un producto se basa en su exclusividad, si esta presenta una cantidad elevada de productos sustitutos dicho atractivo se ve considerablemente reducido. El escenario se complica si los sustitutos son de alta o igual tecnología, pero a un bajo precio, reduciendo considerablemente los márgenes de utilidad para la empresa líder del mercado. A continuación, se señalarán algunos factores que involucran a esta fuerza:

- ¿Qué tan atractivo es el producto sustituto para el comprador?

Los productos sustitutos que la empresa puede emplear son de marcas reconocidas, cabe mencionar en el mismo rubro de Avaya existen diferentes tipos de centrales de comunicación de voz, para la cantidad de usuarios que requiere una compañía.

- ¿El valor de estos productos son más atractivos?

Son muy robustos, pero de una menor gama, aun así, es igualmente aceptable para los clientes.

- ¿Qué tan fiel es el comprador basándonos en los costos o en la facilidad de cambio de producto?

Muchas compañías se reusan a cambiar un producto que le haya resultado bastante bien por otro, ya se vio en el caso de las centrales de marca Nortel, que se reusaban a cambiar por Avaya, siendo este último bastante bueno.

- ¿Cómo es la percepción del comprador frente al producto y/o servicio líder?

Tiende a tener mucha confianza, hay que recordar que muchas compañías se adaptan a un producto, ya sea porque tiene personal altamente capacitado, como en las funcionalidades del producto, muchas veces cambiar el producto siempre genera riesgos inciertos en sus primeras etapas.

- ¿Qué tan accesibles son los productos sustitutos para el comprador?

Todo producto es accesible, uno puede ser cliente de una u otra marca, eso dependerá de los Partners de cada uno de los productos.

- ¿Existen suficientes proveedores de productos sustitutos en el mercado?

Si, hoy en día muchas compañías que proveen servicios de comunicación de voz y datos, requieren generar ventas de más de un producto, la estrella y el sustituto, por lo que sí existe más de un proveedor de sustitutos en el mercado.

El sector de TI y Telecomunicaciones se encuentra en una etapa de cambio constante lo cual permite que siempre se presenten productos nuevos, con una mejor y más reciente infraestructura y pueda reemplazar a productos anteriores u obsoletos, por lo que obliga a Belltech estar en constante actualización ante un posible nuevo esquema que se presente con cualquiera de los productos que ofrece.

En el sector de los Call Center no existen productos sustitutos, por lo que no es atractivo ingresar a este mercado sin estar preparado para enfrentar a toda tu competencia y la amenaza es baja.

### **5.2.2. Riesgo por el ingreso de nuevos competidores**

Un mercado con las barreras de entrada simples y fáciles la convierten en uno con poco o ningún atractivo, pues los nuevos participantes pueden acceder con recursos nuevos y hacerse del mercado con prontitud, lo que sería una constante lucha y desgaste mayor para todos los participantes.

El ingreso de los nuevos Partner competidores está supeditado a cumplir algunos factores como son:

- La cantidad de barreras de entrada al sector y su nivel de dificultad:  
Las empresas establecidas en el mercado, las cuales también cuentan con representaciones de marcas especializadas con respaldo y trayectoria.
- La factibilidad de lograr economías de escala.  
Outsourcing tecnológico.
- La diferenciación de los productos y el valor adquirido de la marca líder.  
Belltech como Partner Platinum de Avaya
- Que tan elevados son los costos para realizar el cambio y el monto de capital para lograr una participación.  
Costos elevados.
- Que tan accesibles son los canales de distribución.  
Media

Hay que tener en claro que Avaya tiene diferentes categorías de Partner donde el más alto es el Platiniun, esto le da una ventaja ya que los negocios que Avaya realice

regionalmente, son principalmente compartidos con sus Partner Platinum en cada país, por ello el mercado de sector de Tecnología en el Perú tiene un alto riesgo de ingresos de nuevos competidores específicamente externos por la gran posición que demuestra el Perú a los mercados foráneos y ellos cuentan con mayor capital y acceso a la tecnología renovada de los propios países fabricantes.

De igual forma empresas externas buscan empresas locales ya establecidas en el sector TI para que amplíen sus servicios en el área de telecomunicaciones, solo aportando un capital y entrenamiento puede ingresar de manera rápida convirtiéndose en rivales potenciales.

Con el crecimiento del Outsourcing Tecnológico, es decir, el incremento de la tercerización de servicios de TI, las empresas pueden reducir costos al aprovechar la infraestructura del proveedor y poder dirigir sus inversiones a otras áreas requeridas, lo cual hace que empresas dedicadas a estos servicios tienen gran demanda.

La inversión requerida para ingresar al mercado es alta; las empresas necesitan equiparse con hardware actualizado, así como contratar a personal especializado e invertir en capacitación continua.

El mercado peruano es muy atractivo para otras grandes corporaciones externas, sin embargo, las barreras de entradas son altas, puesto que las empresas establecidas tienen un gran valor y respaldo de las marcas representadas, tienen gran apoyo económico para bajar sus costos por lo que se concluye que el riesgo de ingreso de nuevo competidores es bajo.

### **5.2.3. Poder de negociación de los compradores.**

La organización de los clientes influirá en el atractivo del mercado, si estos están bien organizados, este atractivo se verá menguado, igualmente si el producto tiene

muchos sustitutos, si no está muy diferenciado, si su costo es bajo, pues estos factores le dan poder al comprador organizado exigiendo mayor reducción de precios, calidad de producto y servicios, lo que conllevará a la reducción del margen de ganancia.

En la actualidad, el mercado cuenta con una gran variedad de clientes dispuestos a consumir diferentes tipos de productos o servicios de acuerdo a sus necesidades y al sector industrial que pertenezcan, en algunos casos dependiendo del sector estos clientes se asocian para compartir la plataforma reduciendo costos y cubriendo más necesidades mejorando el servicio o producto que entregan a sus clientes finales.

El cliente está dispuesto a pagar lo que valga el producto o servicio que adquiera mientras cumpla y cubra las necesidades del mismo, sin importar el tiempo que lo logre obtener, además en el mercado existen una gran variedad de productos sustitutos por lo que los clientes obtienen un gran poder de negociación, y en el sector de TI y Telecomunicaciones tiene una gran variedad de productos para que los clientes puedan escoger y Belltech no se puede ver ajeno a esta situación del mercado actual.

A continuación, se mencionan algunos factores que muestran el poder de negociación de los clientes:

- Número de compradores frente a cantidad de empresas que ofertan igual producto o servicio.

Aunque la oferta es limitada y el mercado está en crecimiento, la calidad del servicio ofrecido por Belltech y al ser Partner Platinum de Avaya los convierte en líderes de mercado.

- El nivel de dependencia de la empresa con sus canales de distribución.

- Que tan flexibles son para negociar, en particular frente a industrias con costos fijos altos.

Belltech ofrece servicios que incrementarían ingresos para las empresas así como reducir costos por medio de la tercerización de servicios lo cual es una oferta atractiva para el mercado.

- El volumen de compras que realizan los clientes o usuarios.

Las compras, consultas telefónicas e interacción con los usuarios vía web y redes sociales hacen que los servicios ofrecidos por Belltech y sus competidores tengan gran demanda en el mercado.

- Que tan fácil es de cambiarse de proveedor para el cliente.

Al trabajar con hardware, así como con software especializado hace que la inversión inicial de los usuarios sea alta, por lo que el cambio de marca y/o de tecnología es generalmente alto.

De acuerdo a lo señalado, los clientes no tienen un fuerte poder de negociación para con la empresa, debido a que el mercado está altamente segmentado, no existen asociaciones que apoyen a los compradores, el mercado está en crecimiento por lo que los clientes están incrementándose, se concluye que la influencia de los clientes es baja.

#### **5.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

Al igual que el anterior poder, en este caso el de los proveedores, su nivel de atraktividad se basa en su nivel de organización, a mayor organización menor será el atractivo. Pues con ello se puede variar precios y cantidades llegando incluso a establecer fuertes complicaciones para las compañías usuarias, hay que tener especial cuidado si es que no se tienen sustitutos para los insumos esenciales del producto.

Los proveedores de la empresa Belltech son:

- Avaya



- HP



- IBM



Cada de una de estas marcas tienen convenios con empresas locales previa evaluación y requisitos que éstas deben cumplir para certificarse o ser nombradas como CAS (Centro Autorizado de Servicios) o representante oficial de la marca. Belltech S.A.C. tienen la representación de todas estas marcas y para el caso de AVAYA es Partner Platiniun el cual brinda ventajas ante las otras marcas generando una serie de beneficios para los clientes que adquieren los productos de la marca AVAYA.

De igual forma el Grupo AVAYA acaba de absorber a la marca Nortel Networks, como resultado a este proceso su participación en el mercado se ha multiplicado a ser único representante de otra marca en el mundo.

Así como AVAYA las otras marcas también tienen convenios con empresas peruanas brindándoles beneficios y sean aprovechados por sus representantes en nuestro mercado local.

En la actualidad con el crecimiento de China ha inducido a la aparición de nuevos potenciales proveedores de equipos de Telecomunicaciones y las grandes marcas se están viendo obligadas a trasladar sus plantas hacia esos mercados reduciendo así en gran porcentaje sus costos de fabricación por los bajos costos de mano de obra.

A continuación, se mencionan algunos factores que deben tomar en cuenta AVAYA y otros proveedores para no verse amenazados por sus más cercanos competidores:

- La susceptibilidad de los compradores a los productos sustitutos.

La calidad ofrecida por Belltech y Avaya hace que el mercado los contacte, al ser una empresa tecnológica la ventaja de ser Partners de Avaya es de gran importancia para los clientes.

- Como están percibiendo los compradores la diferenciación de los productos frente a los demás

Calidad Belltech Avaya

- Que tan accesibles están los productos sustitutos para el cliente.

Si son accesibles, para clientes que no necesitan la tecnología actualizada la competencia ofrece costos más bajos.

- El nivel de dificultad para sustituir un producto líder.

Al ser Partners de Avaya, Belltech depende mucho de esta organización, por lo que al perder mercado Avaya o al ingresar un competidor con el mismo nivel que Belltech, la empresa podría dejar de ser líder.

- Hay suficiente información sobre productos sustitutos.

Los productos sustitutos también provienen de marcas reconocidas en el mercado, por lo que la información es extensa y accesible.

- Cuál es la percepción de los productos sustitutos frente a los productos líderes, (calidad).

Avaya, y por lo tanto Belltech, significan la mejor calidad en sistemas de manejo de call centers y demás servicios ofrecidos.

Esto incrementa el poder de negociación de los proveedores a ofrecer una mejor variedad de productos con más bajos costos incrementando así sus ingresos y consiguiendo alianzas estratégicas con otras empresas, pero esto no es bien visto por empresas como Belltech y AVAYA por que tiene que evaluar sus costos y tratarlos

de reducir, pero sin generarle pérdidas y así poder mantenerse en el mercado, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

#### **5.2.5. Competencia en el mismo sector**

Si bien es cierto que para cualquier compañía será de mayor dificultad acceder a un mercado donde exista un posicionamiento fuerte de los competidores, donde ellos sean numerosos o donde los costos fijos estén muy elevados, todo ello llevaría a un constante enfrentamiento y desgaste pues se verían envueltas en guerras de precios y otros tipos de acciones. Esta rivalidad, por tanto, es la más fuerte de las cinco fuerzas de Porter.

En la actualidad en el mercado de Call Center no existen muchas empresas que brinde un servicio similar a la empresa Belltech S.A.C. por lo que solo vamos a mencionar las que tienen mayor participación en el mercado.

- Telefónica del Perú.
- Belltech S.A.C.
- Teletronic.
- Convexus.
- InsideOne.
- Interconet.

La competencia es continua y diferencial ya que entre ella tienen una escalada diferencial en los precios y en calidad de cada uno de los servicios y productos que ofrecen y los mismos clientes confirman que muchas veces el servicio que reciben no es el mismo del que te cobra X y el de X+3, la calidad de los servicios y productos que ofrecen estas empresas tienen relación con los precios que cobran.

Las 4 fuerzas anteriores dan como resultado a la rivalidad entre competidores y depende de muchos factores entre los cuales Belltech debe tomar en cuenta los siguientes:

- La fortaleza de la competencia.

La competencia es fuerte en el momento de captación de nuevos clientes, al ofrecer soluciones más baratas; sin embargo, en soluciones de TI, la calidad tanto en productos y servicios es un factor importante que los clientes consideran.

- La fortaleza de los proveedores.

Los proveedores tienen impacto en el mercado en la medida que mantengan costos bajos para seguir siendo líderes de mercado.

- La amenaza de nuevos competidores.

Las barreras de entrada son altas, por lo que la amenaza es baja

- La amenaza de productos sustitutos.

Es baja

- El crecimiento industrial.

El mercado de Belltech crece de igual manera que del desarrollo de call centers y tecnologías en telecomunicaciones, por lo que su desarrollo está directamente relacionado en el crecimiento de la industria y generación de más usuarios de call centers.

- Qué tan diversos son los competidores.

Los competidores son mayormente empresas ya establecidas en el mercado, como de las nuevas empresas asiáticas ofreciendo productos a menor precio.

Es importante mencionar, que mientras los competidores están teniendo mucha competencia de precio, Belltech tiende a ser una competencia de calidad, por los que

su precio es mucho mayor a los demás, varios clientes han tenido que migrar a Belltech, porque siempre haber tenido la solución necesaria además hay competencias que en la actualidad se aliándose con algunos competidores, además de nuevos competidores que están ingresando al País, consideramos que en esto es una amenaza que estaremos enfrentanos a un alto poder de negociación.

### 5.3. Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Porter

Luego de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se realizará la matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Estas han sido divididas como un No (-), medio y Si (+), donde el significado es el siguiente:

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la Atractividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la Atractividad de la industria).

Tabla 9

#### *Amenaza de Productos Sustitutos*

	No (-)	Medio	Sí (+)
Nivel de atractivo del producto sustituto para el comprador	X		
Funcionalidad y valor del producto contra el sustituto	X		
Fidelidad del comprador en base a los costos y facilidad de cambio de producto		X	
Percepción del comprador del sustituto frente al producto y/o servicio líder	X		
Accesibilidad de los productos sustitutos para el comprador			X
Existencia de suficientes proveedores de productos sustitutos en el mercado		X	

Nota: Barreras de entrada para los productos sustitutos. Fuente elaboración propia.

**Nivel de atractivo del producto sustituto para el comprador:** para esta variable hemos asignado barrera a la entrada baja (-), ya que para el cambio de un producto sustituto es bastante comprometedor en costo y tiempo, ya que el migrar de una marca de plataforma por otro siempre tienen a ser riesgoso.

**Funcionalidad y valor del producto contra el sustituto:** En esta variable también se le ha asignado una barrera a la entrada baja (-), ya que el manejo de una nueva plataforma tiene a tener una curva de aprendizaje, contar con nuevos proveedores, nuevos repuestos, etc. lo cual genera un riesgo para el cliente, generalmente prefieren actualizar las plataformas actuales, en la misma marca.

**Fidelidad del comprador en base a los costos y facilidad de cambio de producto:** Para esta variable se le ha asignado una barrera media, ya que puede ser posible que algunas empresas se vayan a una migración por precio, aunque la calidad sea menor a lo esperado.

**Percepción del comprador del sustituto frente al producto y/o servicio líder:** las grandes compañías tienden a evaluar el impacto de los riesgos sobre el costo, estas empresas tienen a contratar proveedores que les brinde un trabajo de calidad en un tiempo mínimo determinado, por lo generalmente estas empresas buscan a la compañía líder del mercado.

**Accesibilidad de los productos sustitutos para el comprador:** para esta variable tiene una barrera alta (+) es muy accesible obtener información de productos sustitutos.

**Existencia de suficientes proveedores de productos sustitutos en el mercado:** en este caso se le ha asignado una barrera media, ya que existe muchos proveedores de servicios de los diferentes productos sustitutos.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que, al operar en un mercado donde la continuidad de operación de los productos y servicios ofrecidos es vital, la calidad es un factor importante en la toma de decisiones de las empresas para contratar servicios de TI.

Tabla 10

*Riesgo por el ingreso de nuevos competidores*

	No (-)	Medio	Sí (+)
Ingreso de competidores por bajas barreras de entrada al sector y su nivel de dificultad	X		
El logro de economías de escala del cliente por medio de la competencia	X		
La no diferenciación de los productos y valor adquirido de la marca líder	X		
Costos para realizar cambio de tecnología y el monto de capital para lograr una participación bajos	X		
No accesibilidad mediante los canales de distribución		X	

Nota: Riesgos por el ingreso de nuevos competidores. Fuente: elaboración propia

**Ingreso de competidores por bajas barreras de entrada al sector y su nivel de dificultad:** para esta variable se le ha asignado una barrera baja (-) ya que el ingreso de competidores al país, no es restringido, por lo que podrían llegar otros proveedores platinum de Avaya al Perú.

**El logro de economías de escala del cliente por medio de la competencia:** para esta variable también se le ha considerado una barrera baja (-) el ingreso de nuevos competidores en el mercado, podría desencadenar una competencia de precio entre partners platinum.

**No accesibilidad mediante los canales de distribución:** en este caso los canales de distribución piden ciertas condiciones para las ventas a los competidores, como contar con ciertas certificaciones del producto.

El riesgo es alto, al ofrecer productos y servicios más baratos, los nuevos competidores pueden ingresar rápidamente al mercado; sin embargo, el mal funcionamiento de sus sistemas o la baja calidad en servicios de soporte, tanto local

como remotamente hace que Belltech sean la primera opción, ya que la calidad de servicio de sus ingenieros garantiza la funcionalidad de los servicios.

Tabla 11

*Poder de negociación de los compradores*

	No (-)	Medio	Sí (+)
Cantidad de empresas que ofertan igual producto o servicio contra la alta demanda	X		
El nivel de dependencia de la empresa con sus canales de distribución		X	
Que tan rígidos son para negociar, en particular frente a industrias con costos fijos altos	X		
El volumen de compras que realizan los clientes o usuarios			X
Que tan fácil es de cambiarse de proveedor para el cliente	X		

Nota: Barreras para la negociación de los compradores. Fuente: elaboración propia

**Cantidad de empresas que ofertan igual producto o servicio contra la alta**

**demanda:** existen varias empresas en la actualidad que brindan servicio, la mayoría de ellas son competencia de precio.

**El nivel de dependencia de la empresa con sus canales de distribución:** en este caso para ser comprador de Avaya en unos de sus canales de distribución, tiene que ser necesariamente partner de Avaya.

**Que tan rígidos son para negociar, en particular frente a industrias con costos**

**fijos altos:** esto es relativo al comprador, si es una empresa que evalúa la probabilidad e impacto en sus riesgos, es claro que buscará tener el menos riesgo posible, así tenga que invertir en un mayor costo, en la mayoría de casos es el tipo de clientes que tienen Belltech.

**El volumen de compras que realizan los clientes o usuarios:** Belltech se

caracteriza por contar con clientes grandes, por los cuales recibe órdenes de compra

por licenciamiento de cada agente, grandes cantidades de equipo telefónico, entre otros

**Que tan fácil es de cambiarse de proveedor para el cliente:**

No esta sencillo, en algunos casos, clientes han migrado a proveedores con el fin de ahorrar costos, sin embargo, han tenido que regresar a Belltech, ya que los impactos del cambio fueron altos, a falta de ingenieros especializados en el producto y tiempo de atención.

En conclusión, la negociación con los compradores es baja, no existe una cohesión o agrupación de compradores a esto se suma que el mercado está en crecimiento, lo que genera que más empresas requieran de los productos y servicios que ofrece Belltech y, al ofrecer la calidad que representa la marca Avaya, los clientes podrán cubrir sus necesidades siendo respaldados por líderes de mercado, pero no podrán exigir mejoras porque no tienen la suficiente fuerza para lograrlo.

Tabla 12

*Poder de negociación de los proveedores*

	No (-)	Medio	Sí (+)
La susceptibilidad de los compradores a los productos sustitutos		X	
Como están percibiendo los compradores la diferenciación de los productos frente a los demás			X
Accesibilidad de productos sustitutos para el cliente			X
Nivel de dificultad para sustituir un producto líder	X		
Suficiente información sobre productos sustitutos			X
Percepción de los productos sustitutos frente a los productos líderes, (calidad)	X		

Nota: Barreras para la negociación de los proveedores. Fuente: elaboración propia

**La susceptibilidad de los compradores a los productos sustitutos:** en este caso la asignación de una barrera media ya que la inversión de un cambio de producto en una empresa pequeña no es tan alta como podría ser en un Banco con más de 1000 agentes, por lo que la evaluación sería mayor, sin embargo, siempre está susceptible a una evaluación con los proveedores.

**Como están percibiendo los compradores la diferenciación de los productos frente a los demás:**

**Accesibilidad de productos sustitutos para el cliente:** el proveedor tiene la accesibilidad del producto de acuerdo a su marca, y facilitárselo al cliente.

**Nivel de dificultad para sustituir un producto líder:** no todo producto es eterno, algunas empresas evalúan el cambio de sustituir un producto o de actualizarlo, siendo este último el más común.

**Suficiente información sobre productos sustitutos:** existe mucha información y proveedores de productos sustitutos, se encuentra Cisco, Samsung, Panasonic, Alcatel, entre otras.

**Percepción de los productos sustitutos frente a los productos líderes, (Calidad):** definitivamente Avaya es un producto muy conocido y bastante confiable en referencia a los demás productos, no solo por contar con diferentes funcionalidades sino, además de soportar alto tráfico de llamadas a comparación de los demás productos.

En conclusión, el nivel de negociación de los proveedores es alto, al contar la empresa con el mayor proveedor mundial de este rubro y optar por la recomendación y los clientes asignados, al ofrecer representaciones con empresas ya establecidas, el costo de cambio de tecnología es alto; también existen las empresas de procedencia

China que, como ya se explicó anteriormente, ofrecen productos y servicios con precios asequibles los cuales pueden parecer atractivos para los clientes.

Tabla 13

*Competencia en el mismo sector*

	No (-)	Medio	Sí (+)
La fortaleza de la competencia			X
La fortaleza de los proveedores			X
La amenaza de nuevos competidores	X		
La amenaza de productos sustitutos	X		
El crecimiento industrial			X
Qué tan diversos son los competidores			X

Nota: Competencias en el mismo sector. Fuente: elaboración propia

La competencia es alta mientras sea entre empresas que ya se encuentran establecidas en el sector, hay más dificultad para que las empresas nuevas puedan ingresar al mercado; aun así, la calidad es más valorada que el precio.

Una vez que se ha realizado la matriz de cada una de las fuerzas de Porter, se procede a la Evaluación global de la industria, indicando el grado de atractividad de la industria como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14  
Matriz de Atractividad de las 5 Fuerzas de Porter

Factores competitivos	Atractividad			Concepto
	Des favorable	Moderado	Favorable	
Amenaza de Productos Sustitutos	x			Los clientes se encuentran fidelizados con ciertas marcas, para ellos es una decisión dura pensar en cambiar de marcas
Riesgo por el ingreso de nuevos competidores			x	Existe posibilidad de ingreso de competidores.
Poder de negociación de los compradores.	x			Belltech se caracteriza por ser una empresa de calidad, el precio es más alta que su competencia.
Poder de negociación de los proveedores			x	Dependencia de los proveedores.
Competencia en el mismo sector			x	Competencia Alta
<b>Evaluación General</b>			<b>x</b>	<b>Es una industria atractiva Alta</b>

Nota: Adaptado de las 5 fuerzas de Porter, elaboración propia.

El Resultado de la evaluación final que se ha obtenido es favorable para una industria atractiva bastante alta. El mercado de Call center sigue creciendo, al igual que los competidores de Belltech, pero ser una empresa que se ha caracterizado por brindar a sus clientes confianza por su calidad en sus servicios, les da una ventaja que ellos deben de aprovechar.

#### 5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la industria

De acuerdo a los resultados obtenidos referente a la matriz de Atractividad, la posición de Belltech se encuentra en una industria atractiva alta. Esto quiere decir

que las estrategias que resultan más adecuadas de acuerdo a la matriz de Atractividad son:

- Invertir para crecer sin perder la rentabilidad.
- Esforzarse en mantener puntos fuertes.

Las variables mostradas en los cuadros anteriores confirman lo atractivo que se muestra el ofrecer estos productos y servicios para la implementación de Call Center en los diferentes sectores que necesitan adquirir o consumir el producto en su totalidad o solo una parte de ello.

El resultado final muestra que este sector tiene un grado de atractividad alto, lo cual significa que es atractivo para empresas que buscan incrementar sus ventas o quieran obtener un segmento del mercado, puesto que las fuerzas externas ejercen un alto nivel de presión sobre posibles nuevos competidores.

### 5.5. Matriz de Perfil Competitivo – MPC

Para preparar una matriz de perfil competitivo MPC se requiere escoger factores claves de éxito o variables específicas que demostrarán el grado de amenaza que tienen cada uno de los más cercanos competidores que se encuentran en el mercado local.

Las variables escogidas se muestran en la tabla 15.

Tabla 15  
*Variables De La Matriz De Perfil Competitivo*

Variables	Grado de Ponderación
Variedad de Productos	0.15
Calidad de los Productos	0.1
Tecnología	0.2
Experiencia	0.15
Competitividad de Precios	0.02
Participación en el Mercado	0.05
Posición Financiera	0.1
Servicio al Cliente	0.08
Comercio Electrónico	0.07
Estructura de la organización	0.08

*Nota:* Variables de la industria de centros de contacto. Adaptado de David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

#### **MPC de la Empresa Belltech S.A.C.**

A continuación, se muestra en la tabla 16 la evaluación de las cinco empresas que tienen mayor participación en el mercado de telecomunicaciones en el Perú.

En la tabla 17 la comparativa con los dos más cercanos competidores del mercado que lidera Belltech.

Valores de la tabla de acuerdo a la importancia catalogada por la empresa. (Menos importantes 0.00 – 1.00 más importantes)

Tabla 16  
*Comparativa Entre Empresas Del Mercado De Call Centers*

Variables	Grado de Ponderación	Belltech S.A.C.		Telefonica del Perú		Telectronic		Convexus		InsideOne		Interconet	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Variedad de Productos	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Calidad de los Productos	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Tecnología	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4	1	0.2
Experiencia	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Competitividad de Precios	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04
Participación en el Mercado	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Posición Financiera	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2
Servicio al Cliente	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Comercio Electrónico	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Estructura de la organización	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Total	1		3.5		3.48		2.43		2.07		2.02		1.7

*Nota:* Variables de la industria de centros de contacto. Adaptado de David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Tabla 17  
*Comparativa De Las 3 Empresas Líderes Del Mercado*

Variables	Grado de Ponderación	Belltech S.A.C.		Telefonica del Perú		Telectronic	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Variedad de Productos	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Calidad de los Productos	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Tecnología	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4
Experiencia	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Competitividad de Precios	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Participación en el Mercado	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Posición Financiera	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Servicio al Cliente	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Comercio Electrónico	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Estructura de la organización	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Total	1		3.5		3.48		2.43

Nota: Variables de la industria de centros de contacto. Adaptado de David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

La variedad de productos se refiere a la cantidad de opciones que se tienen ofertadas la cual es clave para el mercado tecnológico, para Belltech, siendo representantes de la marca Avaya, cuentan con una gama de productos según la disponibilidad de esta y algunos proveedores más pequeños.

La calidad de productos y/o servicios es también un factor importante en el sector tecnológico y en el caso de Belltech, éste tiene equipo y personal capacitados para satisfacer las demandas del mercado.

Al ofrecer tecnología más actualizada y eficiente en el mercado se podrán captar más clientes, en este caso, Avaya es uno de los líderes en este tipo de tecnologías.

Mientras más experiencia tengan las empresas de sector estarán mejor preparadas para afrontar situaciones, Belltech es una empresa fundada en Chile, la cual tiene 17 años de funcionamiento y 13 años de presencia en el Perú.

Los niveles de precios en economías en crecimiento en el sector tecnológico dependen en su gran mayoría de la calidad de productos y servicios que ofertan.

La participación de mercado depende de que sistemas estén usando los clientes y que tan atractiva sea la empresa para ellos, en el caso de Belltech, representante de Avaya, cuenta con el prestigio de la marca y agrega valor dando el servicio esperado. Belltech cuenta con una posición financiera sólida debido al crecimiento sostenido que tiene la empresa durante los últimos años.

El servicio al cliente de Belltech es reflejado en los altos ingresos que observamos en la empresa y sus altos niveles de fidelidad con los clientes.

Al tener su central en el extranjero, y dar soporte *just in time*, el comercio electrónico en la empresa es parte esencial del proceso operativo por lo cual Belltech trata de mantener que el flujo de información se dé sin problemas.

Belltech cuenta con una estructura organizacional tradicional la cual puede, en ocasiones, hacer que la información tarde en llegar a ciertas áreas interesadas.

Con la información obtenida se puede afirmar que Telefónica del Perú es el competidor con más amenazas para Belltech.

La MPC da como resultado información más valiosa en varios sentidos, por ejemplo, demuestra la posición de Belltech ante tu competencia más cercana que es Telefónica y sus otros competidores.

Tabla 18  
*Posición Competitiva de las Empresas.*

<b>Empresa</b>	<b>Valor</b>
Belltech S.A.C.	3.5
Telefonica del Perú	3.48
Teletronic	2.43
InsideOne	2.07
Convexus	2.02
Interconet	1.7

Nota: Tabla comparativa de competidores. Fuente: elaboración propia.

Con los resultados totales es posible confirmar que Belltech está por encima de todos sus competidores con un valor de 3.5 y el más cercano competidor es TDP con un puntaje de 3.48, en tercer lugar, está ubicado la empresa Teletronic con 2.43, seguida muy de cerca con 2.07 puntos InsideOne, en la cuarta ubicación está Convexus con 2.02 y en última posición se sitúa Interconet con 1.07.

## Capítulo VI.

### 6. Análisis Interno

#### 6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:

Las actividades de la cadena de valor de la empresa Belltech son las siguientes:

Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura.

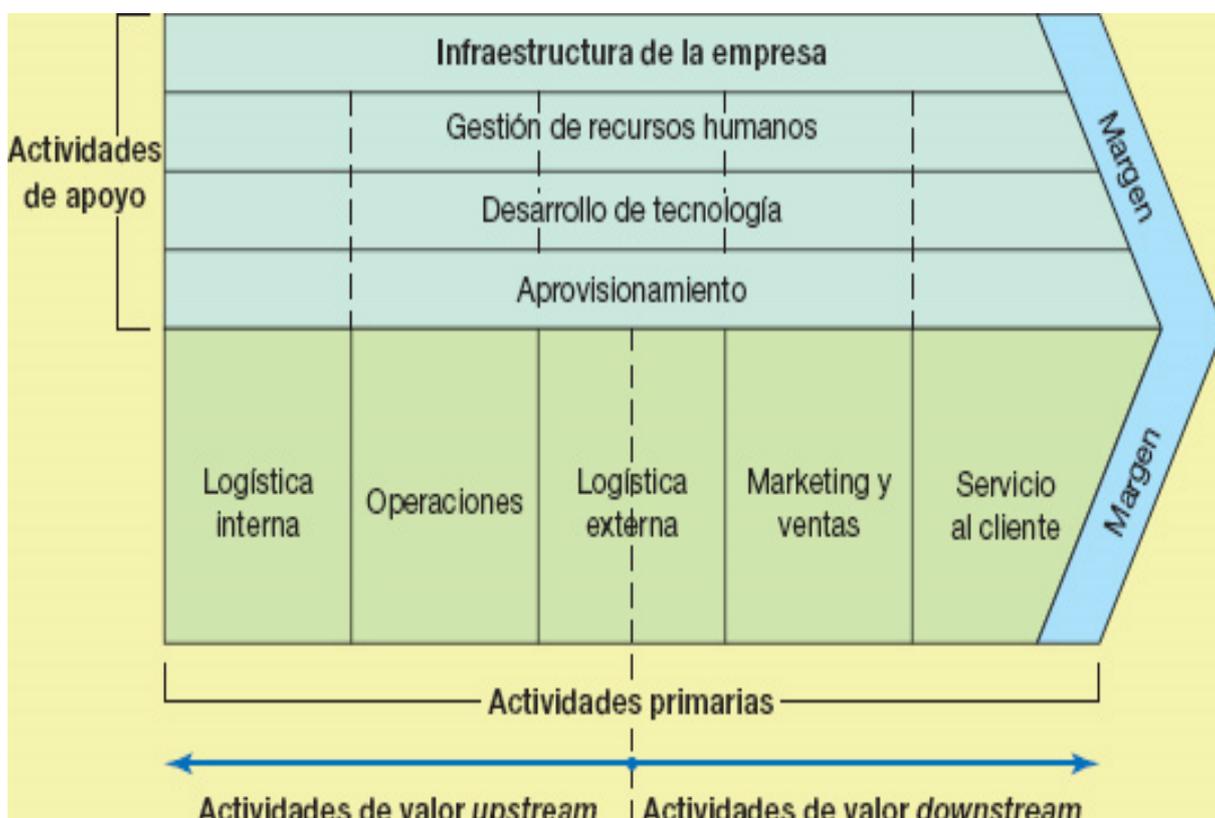


Figura 11. Cadena de Valor. Tomado de Vizcarra Proyectos (2015).  
<http://vizcarraproyectos.com/web/cadena-de-valor/>

#### Actividades Primarias

##### Logística interna

El área de logística interna, se encarga de mantener al día el stock de todos los productos que se mantiene en contrato con nuestros clientes, los cuales son requeridos ante una falla de hardware presentado en los diferentes incidentes y que están cubiertos para una solución inmediata, además de informar y alertar la falta de

equipos que se tiene en el almacén, adicionalmente es la encargada del envío de los equipos a los clientes por cada uno de los proyectos. En algunos casos esta información no llega al área de Operaciones que desconoce en el momento que puede iniciar sus coordinaciones de implementación.

### **Operaciones**

El área de Operaciones cuenta con los gerentes de Proyectos, los cuales están preparados para participar y dar seguimiento a los proyectos, una vez se haya realizado la venta hasta la culminación del proyecto con la firma del acta de aceptación por parte del cliente, es necesario contar con la participación del área de implementación, quienes realizan la instalación y programación del servicio y posterior al monitoreo de cada uno de los proyectos, hasta el cierre y conformidad del cliente, en esta área se ha encontrado, que no se está cumpliendo con el soporte y mantenimiento establecido en algunos contratos, de la misma manera tampoco se está cumpliendo con informar la culminación de un contrato de mantenimiento y así no generar un cobro indebido al cliente, por la desinformación entre las áreas.

### **Logística Externa**

La empresa cuenta con personal experimentado, en la compra e importación de las plataformas de Call Center, al ser los Partner Platinum de los fabricantes requeridos para dichas plataformas, se cuenta con descuentos en sus productos y la ventaja de poder comprar directamente al fabricante y no a los distribuidores, esto hace que la empresa Belltech cuente con gastos menores a sus competidores y además se entreguen los productos en los plazos establecidos. También es la encargada de gestionar los trámites requeridos con aduana, en esta parte muchas veces algunas áreas comprometidas, desconocen la llegada de los equipos en Perú. Por lo que es necesario mantener mayor comunicación con los demás implicados.

**Ventas**

Se tiene un equipo de ventas dedicado a lograr nuevas oportunidades de negocios requeridos por los clientes para modernizar sus plataformas, en esta área de la misma manera que operaciones, se tiene personal altamente calificado en cada uno de los productos que Belltech ofrece a sus clientes, cabe mencionar que una ventaja de que ellos sean Partner Platinum de Avaya, es que los negocios regionales realizados por Avaya, son transferidos a sus principales Partner de cada uno de los países donde se ubique el negocio, esto es una ventaja inmejorable para Belltech.

**Servicio al cliente**

Esta actividad del negocio es de mucha importancia, precisamente porque es el Core del negocio por lo que es muy necesario que los empleados de la empresa estén capacitados y certificados en los productos que la compañía comercializa, si bien se conoce que Belltech es una empresa que cuenta con los mejores ingenieros capacitados que tiene el mercado, existen algunas falencias ajenas al personal, como es por ejemplo, algunos empleados de la empresa desconocen que empresas mantienen contrato de soporte y mantenimiento, y a la vez, cuando finaliza cada una de ellas, o hasta donde está comprometido el alcance de los proyectos que se encuentran en plena implementación, se ha visto casos en el que se brinda soporte a algunas empresas que no cuentan con contrato con Belltech Perú, esto es debido a que aún falta una mayor comunicación entre las diferentes áreas.

**Actividades de Apoyo:****Recursos Humanos**

Las actividades de Recursos humanos son asumidas por la gerencia administrativa, la cual se encarga del reclutamiento y selección de las nuevas vacantes que la compañía requiere, además de inducirlos a las funciones que la compañía necesita, también se

encarga de mantener al personal clave y las capacitaciones necesarias para mantener los grados de Partner Platinum de Avaya. Realiza la función de las remuneraciones y se generan diferentes actividades con el fin de mantener la motivación y un buen clima laboral de la compañía. Además de promover a los empleados que realicen actividades más de lo esperado, premiándolos como Bellestrella, que es una modalidad regional, en donde los nombrados obtienen un presente o premio. Creemos que es necesario poner más énfasis en esta área, y verificar el estado que cada empleado tiene referente a sus actividades y su pensamiento con relación al clima laboral que existe en la compañía,

### **Infraestructura de la empresa**

La empresa cuenta con una Oficina en el edificio Chronos en Santiago de Surco, está es propiedad alquilada, se encuentra distribuida en diferentes tipos de oficinas para que cada empleado tenga un espacio adecuado a sus funciones además de ellos, todos cuentan con el equipo necesario como una laptop como parte de herramienta de trabajo, al igual que sus Smartphone, para mantenerse conectado las 24 horas a sus emails, y así estar informados de cada oportunidad y poder dar soporte a todos los clientes. Además, se cuenta con un laboratorio donde se realizan pruebas previas a cualquier modificación de las plataformas en producción de sus clientes y que también sirve como demostración.

### **Tecnología**

El Core de la compañía es brindar precisamente la solución tecnológica de última generación en el mercado, por ello cuenta con las ventas de productos que los fabricantes mantienen en sus últimas versiones, capaces de brindar mejor tecnología a los clientes. Es importante estar siempre preparados y actualizados, por ello Belltech tiene cada año un plan de capacitación para sus empleados, ya que las

versiones de los productos constantemente van variando y estos vienen con nuevas funcionalidades que hacen una plataforma más robusta y más atractiva para el mercado.

### **Adquisiciones**

En la función de adquisiciones, se cuenta con grandes descuentos, de los fabricantes por contar con las acreditaciones en la mayoría de los productos, por ello, se tiene una mayor facilidad de tiempo en la importación de las plataformas requeridas en las implementaciones de los Call center además de contar con personal experto en el tema de importación y desaduanaje. El inconveniente es que la información debería compartirse con los principales participantes del proyecto, y conocer las fechas aproximadas de llegada de los equipos.

### **6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor**

- Mantenimiento del liderazgo en el mercado nacional
- Incremento de conocimientos en un 30% con respecto al año 2014.
- Nivel de personal capacitado logrado a un 40% del total de la empresa.
- Mantener en la lista de clientes actualizados 100%.
- El 90% de las plataformas de versiones anteriores de Avaya han sido cubiertas.
- Se cumplió al 100% con el plan de bonos por desempeño y certificación.
- Fidelización de empleados al 100%.

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

Tabla 19  
*Comparativa de Empresas de Call Center en el Perú*

Área	Empresa					
	Belltech S.A.C.	Telefónica del Perú	Teletronic	Convexus	InsideOne	Interconet
Logística Interna	4	5	3	3	3	2
Operaciones	3	3	3	3	3	2
Logística Externa	5	5	4	4	4	4
Marketing y Ventas	4	5	3	3	4	3
Servicio al Cliente	4	3	4	4	3	3

*Nota:* Elaboración propia. Comparativa de empresas valoradas por su rendimiento por área.

De acuerdo a la tabla 19, se ha definido una categoría del 1 al 5 para realizar las comparaciones de los líderes de la industria en el Perú donde cada puntuación equivale a lo siguiente:

- 5 = La empresa está en la capacidad de responder al 100% al cliente.
- 4 = La capacidad de la empresa se encuentra a un 80%, tanto de su stock como de su respuesta a los clientes.
- 3 = La capacidad de la empresa se encuentra en un 50%, tanto de su stock, y soporte al cliente.
- 2 = La capacidad de la empresa depende de otros para lograr dar solución a los requerimientos del cliente.
- 1 = La capacidad de la empresa se encuentra en deficiencia ya que no puede dar respuesta inmediata al cliente.

Los datos han sido recogidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Belltech S.A., y la puntuación colocada a los competidores se ha recogido

de la percepción que tienen tanto, trabajadores de Belltech, expertos en el negocio y de la competencia misma (entrevistas).

Si bien es cierto que se ha visto afectados algunos contratos de soporte y mantenimiento por falta de comunicación interna de la compañía y un seguimiento adecuado a dichos contratos, este aún mantiene un mayor porcentaje en servicio al cliente, por su buena capacidad y conocimiento de sus ingenieros certificados y su respuesta ante una emergencia, la mayoría de sus competencias, no tienen esa capacidad, no todos sus ingenieros llevan capacitaciones en otros países, y no todos tienen certificaciones del producto, igualmente es uno de los puntos que Belltech tiene que corregir para una mejor perspectiva del cliente.

#### **6.4. Determinar las competencias de la empresa**

Las principales competencias identificadas en la compañía y son necesarias para el soporte y crecimiento interno de la empresa son:

- Flexibilidad y resiliencia
- Creatividad e innovación
- Lealtad y sentido de pertenencia
- Enfocados en el cliente
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Tolerancia a la presión

Las competencias fueron identificadas con los resultados obtenidos después de evaluar las matrices EFE y EFI.

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

Tabla 20

*Ventajas Competitivas de la Empresa*

Nº	TITULO	DEFINICIÓN	A	B	C	D
1	Flexibilidad y resiliencia	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.	Posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con gran dominio la estabilidad y la versatilidad.	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaban acostumbradas dentro de su rutina de trabajo.	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.	Con frecuencia tiene problemas para adaptarse a situaciones cambiantes que el trabajo le exige
2	Creatividad e innovación	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. A fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.	Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos	Es el típico trabajador que sólo atina hacer lo que se le ordene sin cuestionar ni ver la forma de proponer nuevas ideas para hacerlo más

N°	TITULO	DEFINICIÓN	A	B	C	D
					para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradiciones.	efectivo y seguro.
3	Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	Conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.	Conoce los símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.	Demuestra un escaso conocimiento del símbolo de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.	No conoce ni se interesa por conocer el significado del símbolo y valores de la empresa.

N°	TITULO	DEFINICIÓN	A	B	C	D
4	Enfocados en el cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.	Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades.	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos.	Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.	Se limita a cumplir con el protocolo de atención al cliente sin profundizar en una investigación por satisfacer sus necesidades.
5	Trabajo en equipo	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica	Logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y	Está al servicio de las necesidades de sus compañeros y del Departamento siempre y los casos cumplen con la parte del trabajo que le toca desempeñar. cuando	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo

N°	TITULO	DEFINICIÓN	A	B	C	D
		establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.	por qué sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.	se le solicite y en todos	se ejerce alguna presión sobre él podría colaborar en la consecución de una meta común.	cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.
6	Compromiso	Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos sin exceder lo establecido cumpliendo con los plazos exigidos.	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

Nº	TÍTULO	DEFINICIÓN	A	B	C	D
7	Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.	Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.	Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad.	Su desempeño es más bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.

*Nota:* Cuadro de competencias, definición y niveles de logro. Adaptado de “Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas”, Servicio de Inspección Educativa - Delegación de Sevilla (2015). <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>

## 6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Tabla 21  
*Matriz de Evaluación EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Ser Partner Platinum de Avaya en Perú	0.12	4	0.48
Personal con mucha experiencia en la venta de productos de tecnología	0.11	3	0.33
Se cuenta con un ambiente de demostración para los clientes	0.1	3	0.3
Personal técnico altamente capacitado	0.16	4	0.64
<b>Debilidades</b>			
Poco conocimiento de los diferentes procesos en la organización	0.11	1	0.11
Falta de seguimiento de clientes por buscar nuevos prospectos de Negocio	0.06	2	0.12
Falta de Stock productos Avaya antiguos	0.03	1	0.03
Falta de especialistas técnicos certificados en el mercado	0.03	1	0.03
Falta de liderazgo de parte de Gerencia General	0.1	1	0.1
No existe MOF en la compañía	0.06	1	0.06
No existe alineamiento entre los objetivos de las áreas	0.12	2	0.24
	<b>1</b>		<b>2.44</b>

Nota: Adaptado de David, F.R. Conceptos de Administración Estratégica.  
Elaboración propia

**Ser Partner Platiniun de Avaya en Perú.** Ya que cuentan con el prestigio de la marca y trayectoria de la compañía.

**Personal con mucha experiencia en la venta de productos de tecnología,** ya que el personal de ventas pasa por etapas para llegar a esta posición.

**Se cuenta con un ambiente de demostración para los clientes,** en donde se simula la experiencia que ellos podrían tener con el servicio de Belltech.

**Personal técnico altamente capacitado,** Belltech cuenta con un plan de capacitación según la línea de carrera del colaborador y las evaluaciones de desempeño realizadas anualmente.

**Poco conocimiento de los diferentes procesos en la organización,** las áreas no están interconectadas en términos de procesos lo cual obstruye el flujo de información eficiente en toda la empresa.

**Falta de seguimiento de clientes por buscar nuevos prospectos de Negocio,** Belltech está enfocado en obtener nuevos clientes, y está generando un vacío en el seguimiento y control con los clientes actuales, que se mantienen dentro de un contrato de servicio de mantenimiento, generando una deficiencia, que no ha sido controlada aún por la falta de comunicación entre áreas internas.

**Falta de Stock productos Avaya antiguos,** para poder satisfacer la demanda de repuestos para los sistemas ya instalados y en funcionamiento y no ofertar nuevos sistemas que algunos de sus clientes no podrían costear.

**Falta de especialistas técnicos certificados en el mercado,** localmente no hay muchos profesionales especializados en los productos que se ofrecen ya que cada marca tiene un sistema de funcionamiento diferente, lo cual hace que Belltech deba capacitar a sus colaboradores.

**Falta de liderazgo de parte de la Gerencia General,** existes conflictos internos en donde la gerencia deja pasar por alto, estos conflictos pueden ser parte del negocio como también la falta de consideración entre los colaboradores, puesto que, la falta

de respecto se ha convertido parte de del clima laboral, afectando a algunos trabajadores, lo que conlleva a que algunos migren a otras compañías, desperdiciando potencial e inversión sobre personal capacitado.

**No existe Manual de organización y funciones (MOF)**, es importante que se defina un MOF en la compañía ya que la falta de este manual conlleva a que algunos trabajadores desconozcan los límites de sus funciones y así no se repliquen algunas actividades.

**No existe alineamiento entre los objetivos de las Áreas**, Las áreas trabajan de manera independiente, sin mantenerse el objetivo principal de la compañía, generando en algunos casos algunas incidentes en los negocios por la falta de integración de ellas.

Dentro del análisis EFI, se ha asignado valor en un rango de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (Muy importante). Los puntos asignados a cada uno de nuestras Fortalezas y debilidades corresponden a la comparación de la industria de la empresa.

Adicionalmente se ha asignado una clasificación de uno a cuatro a cada clasificación para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

Se han incluido los factores principales para la matriz EFI, donde la ponderación da como resultado 2.44 mostrando que la empresa se encuentra débil internamente por estar debajo del promedio 2.5.

## **Capítulo VII.**

### **7. Formulación De Los Objetivos Y Diseño De Las Estrategias**

En los capítulos anteriores se desarrollaron los análisis internos y externos de Belltech S.A.C. y se obtuvieron matrices EFE, EFI y MPC, dentro del proceso estratégico, a esas labores se conocen “etapas de insumos”, en la cual se recopila información necesaria para plantear estrategias.

En el presente capítulo se va a desarrollar una fase llamada “etapa de adecuación” la cual consiste en la generación de estrategias alternativas a través de diversas técnicas y matrices como Océano Azul, FODA, PEYEA, matriz externa e interna, Boston Consulting Group (BCG) y la Gran Estrategia. Adicionalmente se plantean y analizan los objetivos estratégicos.

#### **7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos**

Se considera que en el Perú hasta el año 2017 se mantendrá una estabilidad política y social, generando un crecimiento económico continuo por encima del 4% anual.

(MEF, 2015)

Los objetivos estratégicos están orientados a las 3 áreas administrativas de Belltech sede Perú y obtener un resultado deseado a un plazo no mayor de 12 meses desde la aceptación del Plan Estratégico.

##### **7.1.1. Objetivos Estratégicos**

Para que Belltech S.A.C. pueda incrementar su mejor grado de satisfacción de los clientes, el crecimiento de nuevos servicios y el alineamiento de las áreas de la empresa se deben establecer los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Alinear las áreas principales a través de procesos en común que conlleven a un solo objetivo centralizado para las tres áreas estratégicas de Belltech: Administración, Operaciones y Comercial.
- Obtener el 90% de satisfacción de los clientes en las operaciones hasta el 2017. Actualmente el porcentaje de aceptación se encuentra 55% al 2014
- Incrementar el número de contratos por renovación con los clientes actuales en 50% en relación al ejercicio anterior hasta el año 2017.
- Mantener el liderazgo de las soluciones de Tecnología de CallCenter
- Incrementar el mercado de Avaya en el Perú en 5% cada año hasta el 2017.
- Lograr una rentabilidad sobre las ventas de servicios y productos, superior al 35% hasta el año 2017.

#### **7.1.2. Análisis de los Objetivos Estratégicos**

El primer objetivo de integración de las tres áreas se hace con el fin de unificar las metas de cada una de ellas en una sola en común y así, vayan en un solo sentido logrando inducir a cada uno de los miembros de los equipos para trabajar en conjunto con las otras dos sin generar discrepancias y crecer de forma homogénea hasta el año 2017 apoyándose del crecimiento del sector de Telecomunicaciones en el Perú.

El segundo y tercer objetivo van de la mano porque al lograr alcanzar un 90% de satisfacción de sus clientes en todas las operaciones hasta el año 2017 se conseguirá que deseen continuar con la empresa manteniendo el vínculo a través del tiempo, cubriendo todos los factores críticos que ellos valoran, incrementando así la renovación de los contratos hasta en 50% al 2017, de esa forma se logran alcanzar los objetivos formulados para la empresa.

El cuarto y quinto objetivo también son coherentes con las metas que se ha establecido, Belltech va apostando por la capacitación constante a todo el equipo de

Ventas y Soporte, con lo que se mantendrá el liderazgo en las soluciones de Tecnología de Call Center y ello generará que los clientes sigan invirtiendo en productos Avaya incrementando las ventas para llegar al 5% deseado cada año hasta el 2017.

El sexto objetivo dentro del aspecto financiero es lograr una rentabilidad por encima de 5% hasta el 2017, basándose en los estándares internacionales que manda la matriz de Chile, para lograr el crecimiento deseado se debe cumplir con los 5 objetivos planteados y solo así será posible obtener la rentabilidad esperada aprovechando que el sector sigue en crecimiento constante.

## **7.2. Diseño y Formulación de Estrategias**

Para la formulación de estrategias se elaborará el análisis de las matrices de FODA, PEYEA, BGC y la gran estrategia.

### **7.2.1. Océano Azul.**

Para elaborar el modelo estratégico de Océano Azul, iniciaremos puntualizando dos océanos: Océano Azul y Océano Rojo.

El océano azul expone la importancia de los cambios necesarios para encontrar nuevos mercados (OA) obviando la competencia destructiva que ya se encuentra en los mercados ya explotados (OR), este modelo se basa en preparar un cuadro estratégico, el cual se debe considerar como un diagnóstico interno, que sirve de fuente a cualquier empresa para elaborar y aplicar estrategias de océano azul. A su vez esto propone identificar el esquema actual de las competencias del mercado conocido, definiendo las principales variantes que sobresalen en la industria referida.

### Lienzo de la estrategia actual de la empresa Belltech S.A.C.

A continuación, se utilizará las mismas variables de la matriz del perfil competitivo:

Tabla 22

Variables
Variedad de Productos
Calidad de los Productos
Tecnología
Experiencia
Competividad de Precios
Participación en el Mercado
Posición Financiera
Servicio al Cliente
Comercio Electrónico
Estructura de la organización

*Nota:* Variables de la industria de centros de contacto. Adaptado de David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

De igual forma se muestra el análisis situacional de Belltech S.A.C.

Tabla 23

Análisis situacional

OCÉANO ROJO	OCÉANO AZUL
Competencia inmediata directa con 5 empresas en particular: TDP, Telectronic, Convexus, InsideOne e Interconet	Incrementaremos nuestra participación en el mercado actual.
Se busca la ventaja competitiva sobre los competidores más cercanos: TDP, Telectronic, Convexus, InsideOne e Interconet	No afectara la presencia de los competidores inmediatos como: TDP, Telectronic, Convexus, InsideOne e Interconet
El enfoque está en los clientes actuales	El enfoque es incrementar la cartera de clientes
Servicio de Post Venta Insuficiente	Mejorar el Servicio de Post Venta a través de un Área de ATC adecuada
No se renuevan los Contratos con los clientes actuales	Lograr obtener un grado de satisfacción por encima del 95%

*Nota:* Adaptado de La Estrategia del Océano Azul, Chan y MauBorgne, Elaboración propia

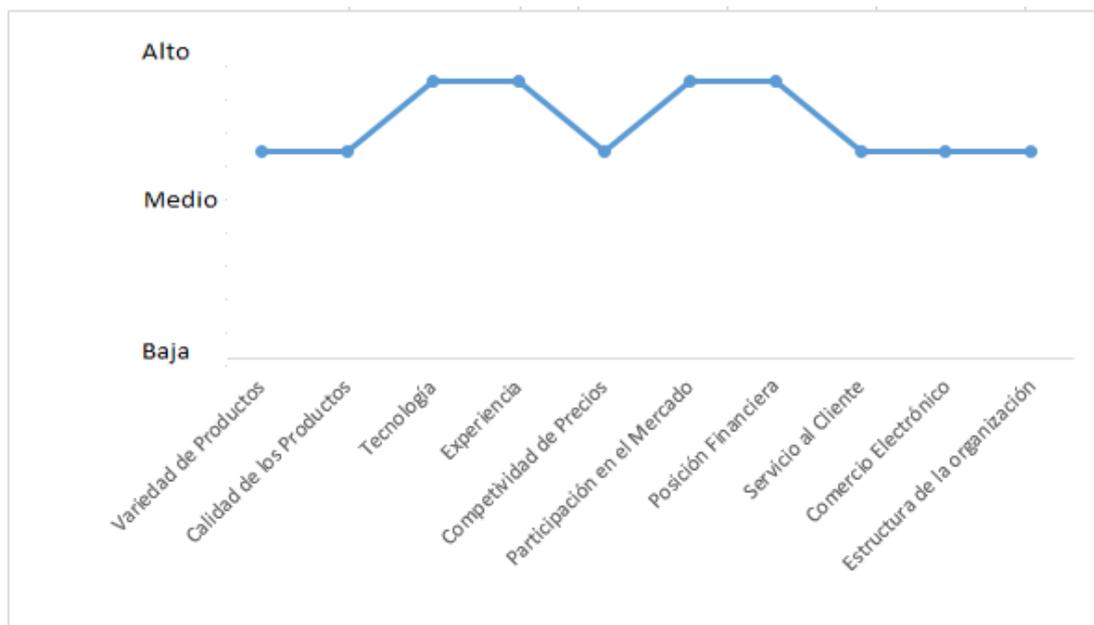


Figura 12 Adaptado de Oceano Azul - Lienzo de la Estrategia de Belltech S.A.C.

La figura 12 muestra la situación actual de Belltech en base a la calificación obtenida por el grado de ponderación asignada por juicio de expertos, fueron consideradas las empresas más relevantes que prestan servicios en el sector de los Call Center.

### **Lienzo de la estrategia de la Industria.**

En el gráfico 2 mostramos la situación actual de Belltech S.A.C. en relación de los competidores más cercanos que han sido identificados y forman parte del grupo estratégico, dicho análisis fue realizado en serie de calificaciones que fueron asignadas a cada una de las empresas seleccionadas a través de un juicio de expertos del sector empresas que prestan servicios a los Call Center.

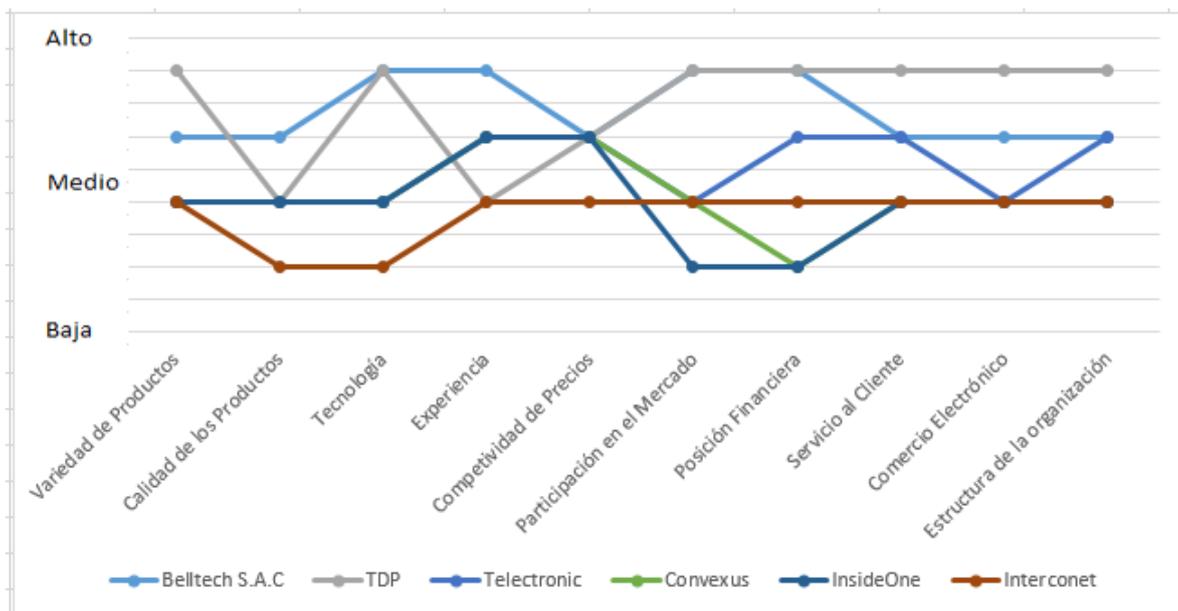


Figura 13 Lienzo de la estrategia de la Industria. Adaptado de Océano Azul. Elaboración Propia.

### Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

En la tabla 24 de la siguiente página, se muestra un resumen del análisis sobre todas las variables identificadas.

Tabla 24

<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
Competitividad de Precios	Servicio al Cliente Estructura de la organización Comercio Electrónico
<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
	Variedad de Productos Calidad de los Productos Tecnología Participación en el Mercado

Fuente: elaboración propia

### Lienzo de la nueva estrategia considerada.

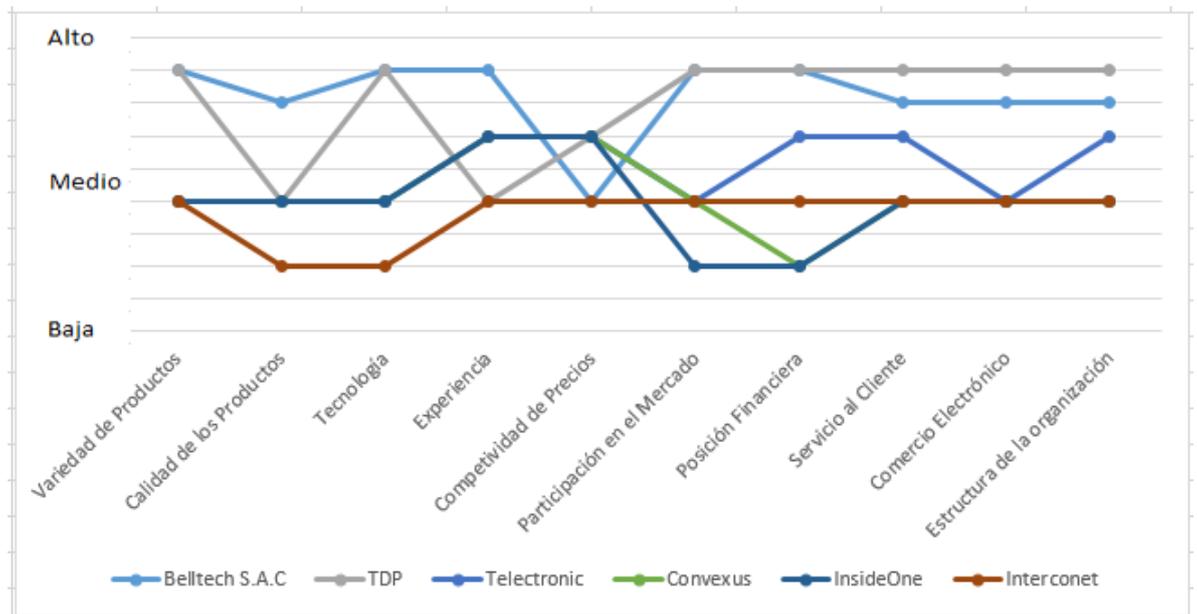


Figura 14 Lienzo de la nueva estrategia considerada. Adaptado de Océano Azul. Elaboración Propia.

Luego de realizada la metodología de océano azul, la estrategia propuesta será alcanzar una alta diferenciación en el mercado de la industria de los Call Center con las siguientes acciones a ejecutar:

- Reducir la Competitividad de los precios a través de una rebaja en los mismos de todos los servicios sin afectar los costos y gastos de pueden afectar algunos de los servicios que logrando incrementar el grado de satisfacción de todos los clientes.
- Se deberá crear un área de Servicio al Cliente para que los mismos se sientan que la atención hacia ellos está más protegida durante cualquier etapa del servicio, ya sea pre-venta o post-venta, igualmente crear una estructura de la organización más simple y de conocimiento de todas las áreas de la empresa, así cada una de ellas conocerá sus funciones y tareas, se orientará a incrementar el grado de satisfacción de todos sus

clientes, crear un servicio de Comercio Electrónico para apoyar a todos los clientes en la búsqueda de nuevas soluciones adecuadas de acuerdo a sus necesidades.

- Incrementar una variedad de productos a través de nuevos convenios con los proveedores actuales o nuevos, según sea el caso, logrando que se alcance el nivel deseado e incrementando la tecnología. A través de la creación de un área de servicio al cliente y comercio electrónico se espera incrementar la calidad de los productos y servicios elevando la satisfacción y la participación en el mercado.

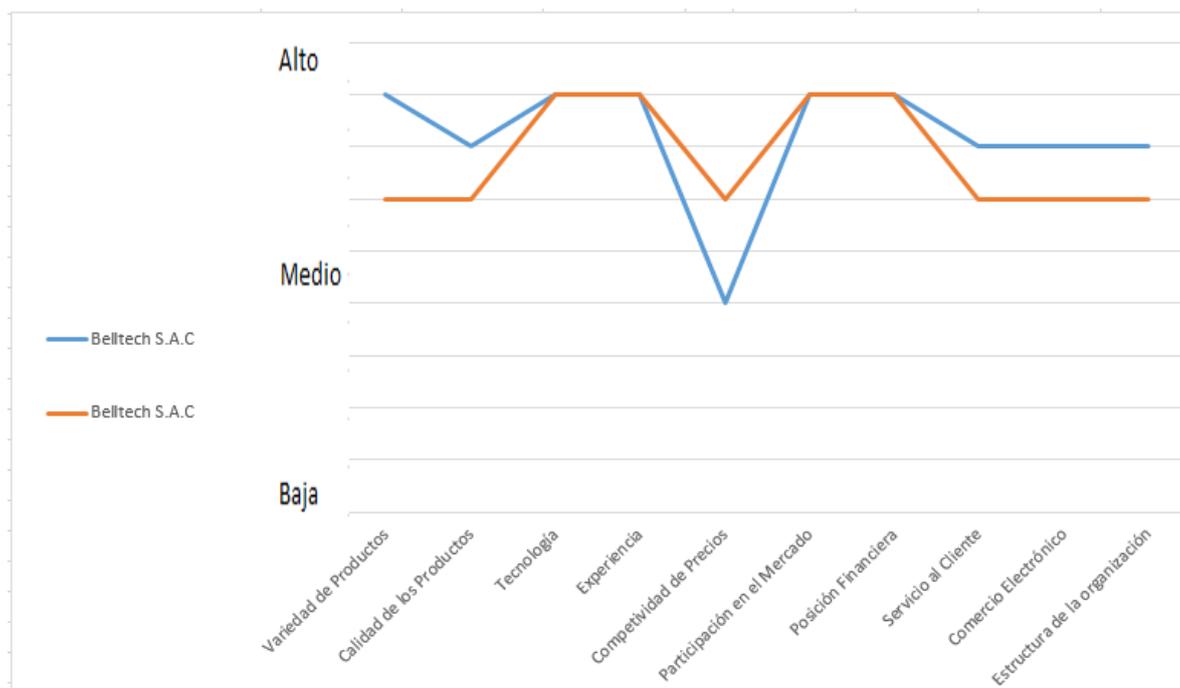


Figura 15 Comparativo de Océano Rojo y Océano Azul. Adaptado Océano Azul. Elaboración propia.

La figura 15 muestra el comparativo de Belltech dentro del océano rojo, y el océano azul.

## **7.2.2. Matrices de Formulación de Estrategias**

### **7.2.2.1. Matriz FODA**

Se establece creando una relación de oportunidades y amenazas encontradas producto de la realización del análisis externo y de la industria, además, cómo las fortalezas y debilidades obtenidas vía el análisis interno, a través de entrevistas y juicios de expertos y la matriz MPC. El fin es encontrar las estrategias adecuadas y coherentes con el análisis realizado para las fortalezas y debilidades relacionadas con las oportunidades y amenazas detectadas.

MATRIZ FODA		FACTORES INTERNOS			
		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D		
		1	Ser Partner Platinum de Avaya en Perú	1	Poco conocimiento de los diferentes procesos en la organización
		2	Personal con mucha experiencia en la venta de productos de tecnología	2	Falta de seguimiento de clientes por buscar nuevos prospectos de Negocio
		3	Se cuenta con un ambiente de demostración para los clientes	3	Reducido Stock productos Avaya antiguos
4	Personal técnico altamente capacitado	4	Carencia de especialistas técnicos certificados en el mercado		
		5	Falta de liderazgo de parte de Gerencia General		
		6	No existe MOF en la compañía		
		7	No existe alineamiento entre los objetivos de las áreas		
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)		
1	Crecimiento económico sostenido	1.- La integración de las áreas (F1 - O1 - O3 - O5). 2.- Organizar para aprender (F2 - F3 - F4 - O2 - O5) 3.- Penetración de mercado (F1 - F4 - O5 - O4)	1.- Capacitar a personal de la compañía (D1 - D2 - D4 - O3 - O5) 2.- Implementar políticas de procedimientos (D1 - O1)		
2	Acento neutral del idioma español de los peruanos, favorece en Call Center regionales				
3	Incremento de mercado de Call Centers en el País				
4	Aumento de empresas especializadas en el rubro nacional (clientes potenciales en centrales administrativas)				
5	Desarrollo de nuevas tecnologías en Hardware y Software de Call Center				
6	Ley de exportación de servicios				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)		
1	Fluctuación de políticas gubernamentales, afectan a los inversionistas	1.- Investigación y desarrollo (F2 - F3 - F4 - A2 - A3 - A5) 2.- Contingencia ante pérdida de condición de Partner (F1 - A1 - A4)	1.- Creación de incentivos al personal clave (D4 - A2 - A3) 2.- Fidelización del cliente (D1 - D2 - A2 - A5)		
2	La probabilidad de que la competencia se convierta en Partner Platinum				
3	La competencia pretende al personal capacitado de Belltech				
4	Fluctuación en el cambio de moneda afecta los ingresos de la empresa				
5	Resurgimiento de la competencia en Chile y Colombia				

Figura 16. Matriz FODA de la Empresa Belltech S.A. C. Adaptado de David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Las estrategias de FO, FA, y DO se encuentran enfocadas para unir las 3 áreas de Belltech S.A.C, incrementando las comunicaciones y participaciones en conjunto de las mismas y así lograr en un corto plazo, no mayor de 6 meses, que todos los equipos tengan una meta en común, así mismo lograr alcanzar los objetivos establecidos como Integración total, satisfacción del cliente, el incremento de contratos por renovación de mantenimientos, todo ello manteniendo el liderazgo de la soluciones tecnológicas de Call Center, aunado al incremento de las ventas de productos Avaya, se espera lograr obtener un mayor porcentaje de rentabilidad en relación a los años anteriores.

El resultado y la razón de la estrategia de la matriz FODA es la siguiente:

**La integración de las áreas:** este es uno de los puntos principales de la problemática, y que se debe de aprovechar precisamente por tener el grado máximo como Partner de Avaya, y estar preparados con el crecimiento económico que se está dando en la actualidad, hay que tener en claro también que la llegada de nuevas empresas de Call center, y el desarrollo de las nuevas tecnologías, les debe llevar reforzar la integración de las áreas, que la información llegue con claridad, en el tiempo estimado de llegada del equipamiento, saber cuándo está un trabajo culminado y cuando se puede generar la facturación. Para ello es necesario que estén alineados para lograr una mayor penetración en el mercado

**Organizar para aprender:** Belltech es una empresa líder en el mercado peruano, un referente a los productos requeridos en los Call center y, además en las centrales de comunicación de voz administrativa, además de contar con los recursos humanos altamente capacitados, para que puedan desarrollar sus productos deben tener presente que es importante una organización interna. Cada empleado deberá de conocer sus funciones y por lo tanto deberá de conocer su rol dentro del MOF

(Manual de organización y funciones). En la actualidad todos los empleados desconocen hasta donde llega sus funciones o donde comienzan.

**Capacitar a personal de la compañía:** La empresa cuenta con personal altamente capacitado, hay que tener en claro que ser un Partner de Avaya, uno de sus requisitos es que mantenga mínimo dos ingenieros capacitados y certificados por cada uno de sus productos, estas capacitaciones en su mayoría son fuera del País, si la empresa quiere seguir en su crecimiento, es necesario cumplir estos requisitos, que a su vez le da mayores oportunidades de crecimiento tanto financiero como en las demás áreas.

**Implementar políticas de procedimientos:** Este es uno de los principales puntos a tratar, debido a la debilidad que se muestra ya que no cuenta con las debidas políticas de procedimientos siendo una debilidad resaltante en la compañía, si bien cuando se inició la empresa esto fue tomado de manera referencial es ahora cuando se debe hacer un cimiento para poder forjar una adecuada base dentro de la organización y que ella vaya de la mano con su crecimiento.

**Investigación y desarrollo:** la empresa cuenta con un laboratorio interno por los productos que vende, esto hace que sus ingenieros, puedan realizar pruebas internas, antes de enfrentarse a los problemas que los clientes presentan, cabe señalar que la empresa ostenta un grado de calidad elevada, y que se tiene, al ser partner platinum, a los mejores ingenieros especialistas capacitados por la matriz del producto en el mercado, la importancia de ello es su constante desarrollo profesional y las investigaciones de los nuevos productos antes de que sean lanzados al mercado

**Contingencia ante la pérdida de condición de Partner:** esta es una posibilidad remota, no deja de ser una amenaza en la compañía, por lo que se tiene presente el ser Partner de otras marcas, y desarrollar nuevos productos.

**Creación de incentivos al personal clave:** a pesar de que Belltech tiende a tener pagos por encima del mercado actual a los especialistas de los productos que ofrece, está dentro de sus proyectos la creación de incentivos, que garanticen la permanencia de estos especialistas en la compañía, es claro que, la inversión en el desarrollo de cada uno de ellos es un alto precio para a la compañía.

**Fidelización del cliente:** para la empresa es muy importante tener la fidelización del cliente, así como también realizar seguimientos constantes ayudándolos a encontrar nuevas soluciones, cumplir con todo lo comprometido en los contratos realizados con ellos.

#### **7.2.2.2. Matriz PEYEA**

Presenta un esquema de cuatro cuadrantes donde se muestran las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas del sector respectivamente, este esquema es el más adecuado para la empresa. Los ejes de la matriz significan dos dimensiones internas (ventajas competitivas VC o fortalezas financieras FF) así como dos dimensiones externas (fortaleza de la industria o FI y estabilidad ambiental EA). En cada una de ellas tienen unas variables, las cuales tendrán un valor del 1 al 7 siendo uno la peor y siete la mejor, de esta manera se tendrá los ponderados y de acuerdo a la formula Eje X = VC + FI, y el Eje Y = EA + FF, de esta manera encontraremos la posición de la empresa en la matriz y, también, se conocerá cuál es el mejor tipo de estrategia que la compañía Belltech requiera para su estabilidad y mejoría.

Tabla 25

*Análisis de la Matriz PEYEA para la Empresa Belltech S.A.C.*

Fuerza Financiera		Estabilidad del Ambiente	
Liquidez	5	Decisiones del estado	-3
Capital Trabajo	5	Decisiones del cliente	-3
Rentabilidad	5	Decisiones del Proveedor	-4
<b>Promedio</b>	<b>5.00</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3.33</b>

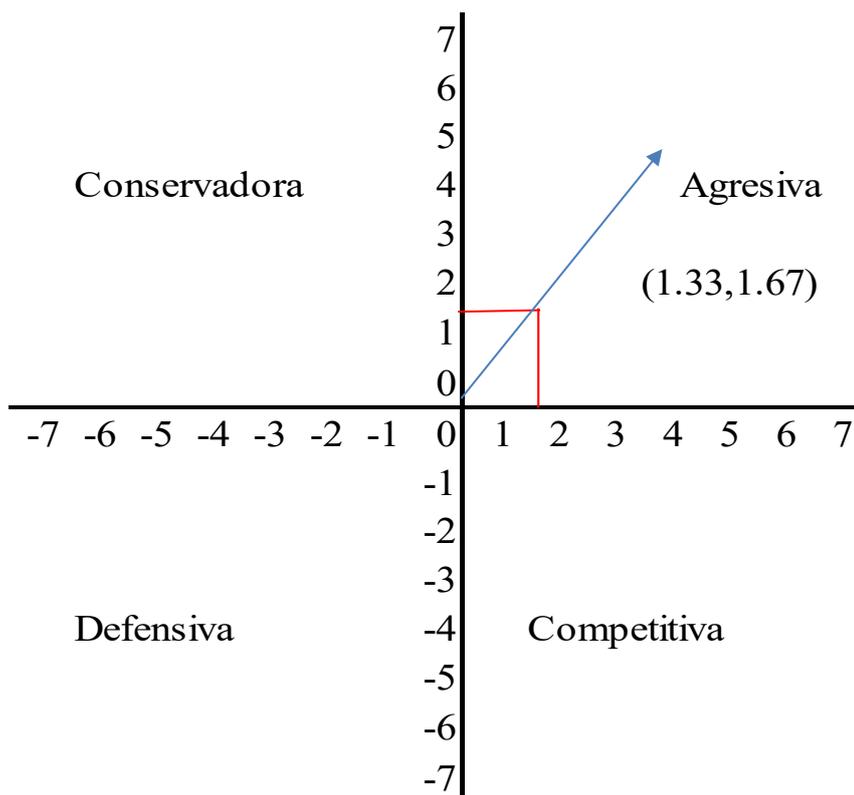
  

Ventaja Competitiva		Fuerza Industria	
Seguridad	-2	Crecimiento del Mercado	5
Calidad Operativa	-2	Barreras de entrada	3
Tiempo de Respuesta	-3	Poder de Negociación	3
<b>Promedio</b>	<b>-2.33</b>	<b>Promedio</b>	<b>3.67</b>

<b>Eje X = VC + FI = -2.33 + (3.67) = 1.33</b>	<b>Eje Y = EA + FF = -3.33 + (5.00) = 1.67</b>
--	--

*Nota:* Análisis para la matriz PEYEA. Adaptado de David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (p.197) México: Pearson Educación.



*Figura 17.* Matriz PEYEA de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*. (p. 195) David, F. (2013) México: Pearson Educación.

Es posible confirmar que la empresa se encuentra en una posición de estrategia agresiva, la cual significa que la empresa se encuentra en condiciones para utilizar

todas sus oportunidades externas y además de superar sus debilidades internas y evitar sus amenazas externas, además tiene importantes ventajas competitivas y una fortaleza financiera importante. La industria se encuentra en una posición estable con un crecimiento constante y se debe aprovechar el momento que vive el sector industrial donde se rige Belltech.

Es importante continuar con estrategias agresivas y reforzar la penetración en el mercado y así tener una mejor presencia en el mercado.

Es importante aclarar que, de acuerdo a lo indicado por Fred R. David, en su libro administración estratégica, menciona que la estrategia agresiva recomendada para la organización contempla diferentes estrategias como son las siguientes

- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás

Para que la empresa logre sus objetivos se deberá optar por lo siguiente:

- Penetración del mercado

La razón principal es que se ha visto que cuentan con deficiencias internas las cuales al mejorar aumentarán su participación de mercado actual.

### **7.2.2.3. Matriz Interna Externa**

Utilizando la puntuación total de las matrices EFE y EFI, se logra ubicar la posición real de la empresa en el sector. Con base a ello, de acuerdo a la celda donde se coloque a la empresa Belltech S.A.C., serán recomendables ciertas estrategias que se debe seguir para llegar a los objetivos deseados. Por ejemplo:

Las celdas I, II, y IV recomiendan las estrategias de crecer y edificar, las celdas III, V, VII indican a mantener y conservar y las últimas, VIII, VI y IX apuntan a cosechar o desechar.

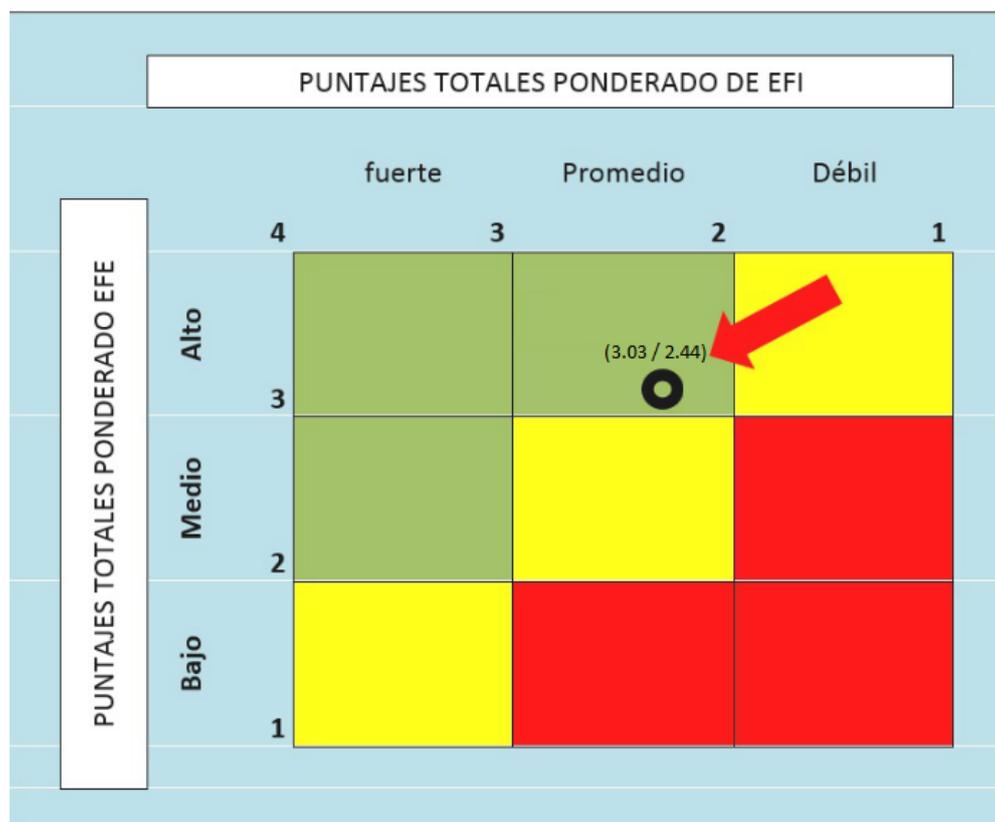


Figura 18. Matriz Interna Externa de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”. (p. 204) David, F. (2013). México: Pearson Educación.

Los resultados de la matriz interna externa muestran que el servicio que brinda Belltech S.AC., se encuentra en la celda II, es decir debe utilizar las estrategias de “crecer y edificar” lo que a su vez implica que debe crecer más su participación en el mercado actual con los clientes actuales y captando nuevos clientes.

Es importante mencionar que cuando nuestra intercesión de los valores del EFI con el EFE, cae en el cuadrante II como se muestra en el gráfico, podemos determinar que nuestra estrategia es crecer y construir, por ello seguirán siendo la penetración del mercado.

#### **7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group**

La matriz Boston Consulting Group (BCG) se utiliza, generalmente, cuando dentro de la empresa se tiene diferentes unidades de negocios, los cuales representan una parte del pastel de la producción y, por ende, una parte del mercado al cual están dirigidas cada una de ellas formando un portafolio, en resumidas palabras es cuanto representa en el mercado dicho portafolio.

La matriz BCG también muestra el nivel de posicionamiento de la empresa con referencia a la industria, y su participación frente al líder del mercado, esto de manera relativa en un instante de tiempo, el cual se lleve a cabo la investigación.

Para plasmar en el cuadro del BCG la participación en el mercado, en el momento de la investigación, se tiene el eje X, el cual va de 0.0 hasta 1.0, siendo 0.50 la mitad de la participación en el mercado (el 50% de participación); mientras que el eje Y representa la tasa de crecimiento industrial, la cual se muestra en porcentajes oscilando así entre -20% a +20% en donde el 0.0 es el punto medio.

La matriz BCG se le conocen 4 cuadrantes a los cuales se les ha denominado por su posición en: el cuadrante I como “Interrogantes”, el cuadrante II como “Estrellas”, el cuadrante III llamado “Vacac Lecheras” y finalmente el cuadrante IV denominado “Perros”.

Para la elaboración de la matriz BCG en la empresa Belltech se determinó su análisis en función a su única unidad de negocios que integra todos los productos que ofrece la empresa. La evaluación de esta unidad se hizo en relación a su participación en el mercado.

El volumen de ventas de diferentes productos y servicios relacionados a los Call Center se evalúa en relación a tres empresas que tiene la mayor participación en el mercado de Lima las cuales ofrecen sus productos a las diferentes empresas cliente

del mercado que tenga cualquier necesidad a través de licitaciones o compras directas.

Tabla 26

*Comparativa de Participación del Mercado de la Empresas que ofrecen servicios de Call Center*

Empresa	Participación de Mercado
Belltech S.A.C.	60%
Telefónica del Perú	20%
InsideOne	12%
Otros	8%

Fuente: Elaboración Propia

Al no tener divisiones la empresa Belletech S.A.C. por la que se deba realizar análisis, solo se conformará el posicionamiento en el mercado frente a lo que respecta de los demás competidores.

Se conoce que el porcentaje de crecimiento de la empresa, el eje Y, es superior a la media, que es 0.0% y también se sabe que su posición con respecto al eje X es superior al 0.5 por lo que le corresponde, en esta matriz, el cuadrante de la estrella como se aprecia en la figura 15.

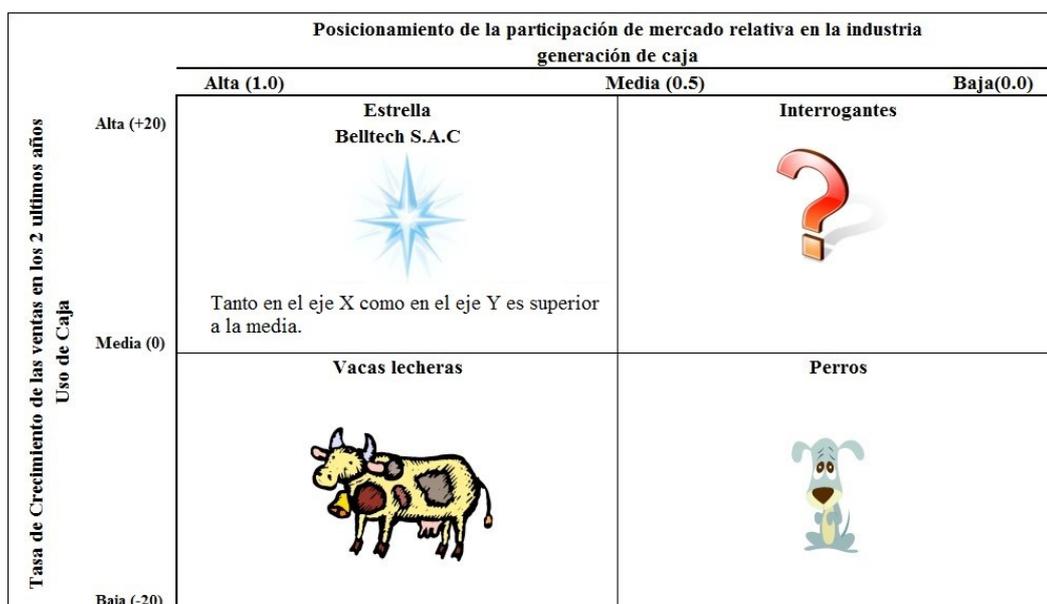


Figura 19. Matriz BCG de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica. (p. 201) David, F. (2013). México: Pearson Educación.

De acuerdo a lo indicado por Fred R. David en su libro de administración estratégica, menciona que cuando el resultado cae en el cuadrante II o estrellas, se tienen que fortalecer mediante las estrategias genéricas de las cuales solo se considerará

- Penetración del mercado

Puesto que al mejorar la parte interna de la compañía ésta repercute inmediatamente en el incremento de participación del mercado

### 7.2.2.5. Matriz de la Estrategia Principal



Figura 20. Matriz de la Estrategia Principal para la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “*Conceptos de administración estratégica* (p.189) David, F. (2013). México: Pearson Educación.

Para el presente plan se analizó el crecimiento del mercado y la posición competitiva con base en la información sobre el análisis externo, interno y de la industria anteriormente desarrollada. El crecimiento del mercado es rápido debido a que el sector de Tecnología de Información (Telecomunicaciones) aporta de manera

significativa al PBI en Lima e influye a otros sectores a seguir invirtiendo en la tecnología y esto se ve reflejado en la aparición de nuevos Call Center.

En relación a la posición competitiva actual de Belltech S.A.C. cuenta con una posición competitiva fuerte a razón de que es la empresa líder del mercado en servicios para Call Center en el Perú, por lo tanto, la empresa se ubica en el cuadrante I, las estrategias que surgen como alternativas serían en:

- Penetración de Mercado

### **7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas**

De acuerdo a las estrategias se puede concluir que el área externa del negocio se encuentra en una situación buena, ya que el mercado es óptimo y que las oportunidades son amplias, todas las estrategias confluyen en este punto, el aspecto débil es la parte interna pues según la estrategia de las Matrices PEYEA, EFE y EFI, BCG y la de Matriz de la Estrategia Principal indican que hay una necesidad por armonizar la parte interna de la empresa, es preciso mejorar el servicio al cliente, incrementar la calidad de los productos, la variedad de productos, mejorar la estructura organizacional, mejorar el comercio electrónico y mejorar los precios. En conclusión, se puede afirmar que las oportunidades están dadas para la empresa, se deben aprovechar de manera correcta e incrementar las fortalezas y oportunidades reforzando la parte interna de la empresa dado que se cuenta con todos los ingredientes para el éxito.

## Capítulo VIII.

### 8. Selección De La Estrategia

#### 8.1. Método Factores Estratégicos Claves

Para elegir y desarrollar una estrategia es necesario identificar los factores claves de éxito según la industria o rubro en el que se desarrolla la organización.

Así se podrá centrar la atención en estrategias y actividades en las que se debe intervenir para mantener o elevar los niveles de competitividad y lograr afianzar su posición en el mercado.

##### 8.1.1. Criterios de selección

Los criterios de selección de estrategias permitirán filtrar adecuadamente la estrategia a seguir, estos deben estar establecidos tanto por la alta gerencia como a los interesados internos principales para la organización.

Establecer estos criterios permitirá identificar y analizar las estrategias que ayudarán a generar y/o mantener una ventaja competitiva y lograr los objetivos propuestos.

Tanto el método de factores estratégicos claves y los criterios de selección fueron definidos a través de juicios de expertos y entrevistas.

##### 8.1.2. Matriz de selección

Criterios:

- Soporte y mantenimiento post venta.
- Reconocimiento de la marca.
- Cumplimiento del tiempo de atención.
- Satisfacción del cliente.
- Personal competitivo.

Tabla 27  
Matriz de Selección de Estrategias para la Empresa Belltech S.A.C.

Criterios	Ponderado	Estrategias																		
		La integración de las áreas (FODA)		Organizar para aprender (FODA)		Capacitar a personal de la compañía (FODA)		Implementar políticas de procedimientos (FODA)		Investigación y desarrollo (FODA)		Contingencia ante pérdida de condición de Partner (FODA)		Creación de incentivos al personal clave (FODA)		Fidelización del cliente (FODA)		Penetración de mercado (Foda, Peyea, Matriz Interna-Externa)		
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	
Soporte y mantenimiento post venta	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4		3	0.6
Reconocimiento de la marca	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4		2	0.4
Cumplimiento del tiempo de atención	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	1	0.2	2	0.4		2	0.4
Satisfacción del cliente	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	4	0.8	2	0.4	2	0.4	3	0.6	2	0.4		2	0.4
Personal competitivo	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6		3	0.6
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>2.2</b>		<b>2.8</b>		<b>3.2</b>		<b>2.4</b>		<b>2.6</b>		<b>2.2</b>		<b>2.2</b>			<b>2.4</b>	

Nota: Selección de estrategias para la Empresa Belltech S.A.C., por puntajes totales. Elaboración propia.

En la tabla 27 se muestra que la estrategia a implementar es la estrategia de “Implementar políticas de procedimientos” con una valoración de 3.2, pues obtuvo el mayor puntaje. Con respecto a la estrategia “Organizar para aprender” con 2.8 está muy cercana al primer lugar, habiendo sido considerado un puntaje en una escala del 1 al 4.

## **8.2. Método de Escenarios**

En este punto se plantearán tres escenarios posibles, (Optimista, conservador pesimista). Proyectado durante los próximos cinco años para las estrategias propuestas.

### **8.2.1. Descripción de escenarios considerados**

#### **Escenario No. 1 Optimista:**

El Perú ha mantenido un crecimiento positivo desde 2003 el año 2008, se ha convertido en uno de los mejores países para la inversión en Sudamérica, en el 2009 fue afectado por la crisis económica mundial, lo que causó que la variación del crecimiento económico se contrajera, sin embargo, continúa siendo visto por los inversionistas externos como un mercado atractivo para la inversión, especialmente en los servicios, todo ello desde que el gobierno implemento medidas económicas adecuadas y afianzó alianzas con los países extranjeros.

La tasa de empleo en el país mejoró sustancialmente, de modo similar los centros de estudio y capacitación especializados por lo que la fuerza de trabajo está mejor capacitada y los puestos en áreas tecnológicas están teniendo gran demanda. Los Call center han crecido y las empresas han generado más demanda; los proveedores de estos servicios han crecido y mejorado su oferta de servicio por medio de implantación de políticas y mejoras de la calidad de servicio. Se prevé que el

gobierno tomará medidas de crecimiento económico apoyado por los demás poderes del estado, atrayendo a la inversión extranjera.

**Escenario No. 2 Conservador:**

En el escenario conservador, el gobierno genera medidas para desacelerar la inversión extranjera, pero no tienen apoyo parlamentario, por lo que ciertas medidas son aprobadas y otras no, el flujo de inversión extranjera se mantiene. La economía en el Perú empieza a mejorar, la moneda del Perú el sol, empieza a mejorar frente a otras economías, reduciendo los gastos de importación, se espera que las empresas sigan renovando su tecnología de comunicación de voz y datos, y que las empresas proveedoras de estos servicios puedan seguir creciendo.

**Escenario No. 3 Pesimista:**

Para el 2020; aunque el Perú ha mantenido alianzas económicas con varios países extranjeros; la inestabilidad política ha provocado que el flujo de inversión extranjera caiga en el transcurso de los años. La calidad de la educación se ha mantenido pero la exportación de profesionales capacitados y especializados ha generado que la oferta con el tiempo desaparezca y la tercerización de servicios de Call Centers en el extranjero es más competitiva por temas de calidad y servicio. Implementando políticas y siguiendo capacitaciones las empresas peruanas todavía tienen presencia en el mercado. Las economías externas empiezan a tener mucha mejora sobre la moneda del sol, lo cual genera mayor gasto en la importación de equipamiento tecnológico. Hay marchas de protestas, hay mucha inseguridad, los inversionistas extranjeros empiezan a retirar su inversión y algunos a liquidar sus empresas, destinando su inversión a otros países.

### 8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios

Tabla 28

*Comparativa de Escenarios descritos con los Métodos*

Métodos de Escenario	Optimista	Conservador	Pesimista
La integración de las áreas	FUNCIONA	FUNCIONA	NO FUNCIONA
Organizar para aprender	FUNCIONA	FUNCIONA	NO FUNCIONA
Capacitar a personal de la compañía	FUNCIONA	NO FUNCIONA	NO FUNCIONA
Implementar políticas de procedimientos	FUNCIONA	FUNCIONA	FUNCIONA
Investigación y desarrollo	FUNCIONA	NO FUNCIONA	NO FUNCIONA
Contingencia ante pérdida de condición de Partner	FUNCIONA	FUNCIONA	FUNCIONA
Creación de incentivos al personal clave	FUNCIONA	FUNCIONA	NO FUNCIONA
Fidelización del cliente	FUNCIONA	FUNCIONA	FUNCIONA

*Nota:* Nivel de funcionalidad de los escenarios descritos para la empresa Belltech S.A.C. Elaboración Propia.

### 8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

La matriz MPEC o Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa utiliza las

estrategias alternativas identificadas en las matrices EFE, EFI, FODA y PEYEA.

Mediante esta matriz, se puede evaluar e identificar cuantitativamente las estrategias

alternativas con base a las limitaciones y capacidades organizativas; así, la matriz

permitirá elegir con objetividad basados en puntajes y factores claves, junto con

criterios razonables, la mejor estrategia para la consecución de los objetivos del plan.

Para ello hemos considerado asignarle una ponderación a cada uno de las variables

recogidos tanto de nuestras oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades,

asignarle una ponderación y esta es multiplicado por un puntaje atractivo (PA), de

esta manera tendremos una calificación del atractivo (CA), de esta manera tendremos

un total con el mejor puntaje de nuestra estrategia que requiere una mayor

priorización en su implementación.

Tabla 29  
Matriz MPEC de la Empresa Belltech S.A.C. (Oportunidades y Amenazas)

FACTORES CLAVE	POND.	La integración de las áreas		Organizar para aprender		Capacitar a personal de la compañía		Implementar políticas de procedimientos		Investigación y desarrollo		Contingencia ante pérdida de condición de Partner		Creación de incentivos al personal clave		Fidelización del cliente	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>OPORTUNIDADES</b>																	
Crecimiento económico sostenido	<b>0.08</b>	1	0.08	0	0.00	0	0.00	1	0.08	0	0.00	2	0.16	1	0.08	0	0.00
Aspectos culturales de la sociedad peruana en su acento neutral, para Call Center regionales	<b>0.09</b>	0	0.00	2	0.18	1	0.09	0	0.00	0	0.00	2	0.18	0	0.00	0	0.00
Incremento del mercado de Call Centers en el Perú	<b>0.15</b>	2	0.30	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Incremento de empresas especializadas dentro del país (clientes potenciales en centrales administrativas)	<b>0.12</b>	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Nuevas tecnologías en Hardware y Software requeridos en los Call Center	<b>0.13</b>	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26	1	0.13	1	0.13	2	0.26
Ley de exportación de servicios	<b>0.05</b>	0	0.00	2	0.10	1	0.05	2	0.10	0	0.00	1	0.05	0	0.00	0	0.00
<b>AMENAZAS</b>																	
Variabilidad de políticas gubernamentales, afectan a los inversionistas	0.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	0.12	0	0.00	1	0.06	1	0.06	0	0.00
La probabilidad de que el resto de empresas competidoras se convierta en Partner Platinum	0.07	0	0.00	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28
Los competidores tienen interés en el personal capacitado de Belltech	0.1	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	0	0.00
Fluctuaciones en el cambio de moneda extranjera: afecta los ingresos de la empresa	0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	2	0.10	0	0.00	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Resurgimiento de la competencia en Chile y Colombia	0.1	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Sub Total	1.00		1.08		1.91		1.98		2.10		1.37		2.07		1.75		1.65

Nota: Matriz MPEC de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de "Conceptos de administración estratégica. (p. 191) David, F. (2013). México: Pearson Educación.

Tabla 30  
Matriz MPEC de la Empresa Belltech S.A.C. (Fortalezas y Debilidades)

FACTORES CLAVE	POND.	La integración de las áreas		Organizar para aprender		Capacitar a personal de la compañía		Implementar políticas de procedimiento		Investigación y desarrollo		Contingencia ante pérdida de condición de Partner		Creación de incentivos al personal clave		Fidelización del cliente	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>FORTALEZAS</b>																	
Ser Partner Platiniun de Avaya en Perú	0.1	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Personal con mucha experiencia en la venta de productos de tecnología	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42
Se cuenta con un ambiente de demostración para los clientes	0.15	0	0.00	3	0.45	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	0	0.00	2	0.30
Personal técnico altamente capacitado	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48	4	0.64	4	0.64	4	0.64
<b>DEBILIDADES</b>																	
Poco conocimiento de los diferentes procesos en la organización	0.17	4	0.68	3	0.51	4	0.68	4	0.68	2	0.34	2	0.34	2	0.34	3	0.51
Falta de seguimiento de clientes por buscar nuevos prospectos de Negocio	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Falta de Stock productos Avaya antiguos	0.1	0	0.00	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	0	0.00	1	0.10
Falta de especialistas técnicos certificados en el mercado	0.1	0	0.00	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	0	0.00	3	0.30
<b>Sub Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.70</b>		<b>2.56</b>		<b>2.70</b>		<b>2.79</b>		<b>2.23</b>		<b>1.79</b>		<b>1.62</b>		<b>2.79</b>
<b>Suma Total De Puntuaciones De Grado De Atractivo</b>			<b>2.78</b>		<b>4.47</b>		<b>4.68</b>		<b>4.89</b>		<b>3.60</b>		<b>3.86</b>		<b>3.37</b>		<b>4.44</b>

Nota: Matriz MPEC de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de "Conceptos de administración estratégica. (p. 191) David, F. (2013). México: Pearson Educación.

De la lectura de la matriz elaborada (tabla 18 y tabla 19), se puede observar que la estrategia con la mayor puntuación es la de Implementar políticas de procedimientos con un puntaje total de 4.89, por lo que es la más adecuada para ser implementada. Paralelo a ello, la estrategia de Capacitar a personal de la compañía quedó en

segundo lugar con un puntaje de 4.68, lo que la convierte en la estrategia alternativa más conveniente.

#### **8.4. Descripción de estrategia seleccionada**

Luego del análisis realizado se puede concluir que la estrategia a implementar será la de Implementar políticas de procedimientos la cual permitirá estandarizar y llevar un registro de todas las operaciones para un mejor resultado tanto en eficiencia como en eficacia y un mejoramiento del control interno en todas las áreas operativas y administrativas que la compañía mantiene.

Implementando esta estrategia, se podrá optimizar procesos que actualmente pueden llevar a retrasos, confusiones e incumplimiento de obligaciones que se tienen con los clientes; mantener un control y seguimiento con los clientes, reducir tiempos y generar más beneficio tanto económico como de imagen en el mercado.

#### **8.5. Descripción de estrategia contingente**

La estrategia contingente o alternativa que arrojan los distintos análisis realizados es Capacitar al Personal de la compañía.

Al invertir en estas actividades la empresa puede tener a más personal altamente capacitado y especializado en el producto y servicio que ofrece, dando así un mejor trato al cliente y tener mejores oportunidades para negociar contratos.

Tener al personal capacitado puede llevar a que estos se sientan más identificados con la organización al sentir que se está invirtiendo en ellos, mejorar el clima laboral y la comunicación entre áreas, lo que genera un mejor flujo de procesos e información y eficiencia en operaciones en general.

## Capítulo IX.

### 9. Implantación De La Estrategia

#### 9.1. Mapa de la Estrategia

Para la gestión de la estrategia se utilizarán los mapas estratégicos y los programas de acciones estratégicas. Para tal. se presentará un proceso estratégico específico ya modelado, en donde se muestren las posibilidades de la implantación y la utilidad de los mapas estratégicos, logrando visualizar con ello la estrategia de manera detallada, tanto como su relación de causa y efecto en la meta relacionada a los objetivos estratégicos.

Por ello se ha construido el mapa de estratégico para Belltech, tomando las cuatro perspectivas, identificando internamente los siguientes procesos:

#### **Perspectiva Financiera**

En esta perspectiva se tiene como objetivo mejorar e incrementar las ventas, las ganancias y tener unos costos eficientes y mantener los beneficios económicos que la compañía requiere para su crecimiento de rentabilidad, por ello se ha especificado algunas estrategias importantes en el mapa de control y mapa estratégico.

- Incrementar las ventas
- Incrementar y Mantener beneficios económicos

#### **Perspectiva Cliente**

La perspectiva del cliente, es de mucha importancia, permite visualizar como los clientes externos ven a la empresa, ya sea ante las fortalezas de la empresa, con el fin de mantenerlo o ante las debilidades, punto importante para mejorarlos en un corto tiempo.

- Fortalecer relaciones

- Generar confianza y lealtad
- Elevar el Nivel de Satisfacción

### **Perspectiva de los procesos internos**

Esta perspectiva de los procesos internos, ayuda a mejorar tanto las políticas como los procesos que actualmente no están definidos ni claros en la empresa, se considera que esta perspectiva del mapa estratégico es la más importante, ya que es el punto débil de la empresa.

- Políticas de procesos
- Cumplir con los estándares de calidad
- Innovar a través de generación de valor
- Mejora de tiempo de respuesta
- Mejora de calidad de servicio

### **Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está enfocada generalmente en cumplir los requisitos necesarios de los socios estratégicos (Partner), que requieren contar con ingenieros especializados y certificados por cada tipo de producto que la empresa comercializa, los mismos que pertenecen a la marca Avaya, es decir, que es un requisito obligatorio, cumplir esta variable para poder estar activo como Partner de Avaya, además en nuestros análisis previos se aprecia que la empresa está enfocada a la calidad de servicios y no al precio, por ello esta perspectiva es importante en el mapa estratégico.

- Gestión del conocimiento
- Plan de capacitación
- Oportunidades de crecimiento
- Políticas de incentivo

Estos procesos interactúan entre sí, logrando finalmente un incremento de beneficios económicos en la compañía, cabe mencionar que contar con una base de conocimiento, sirve a la empresa para que sus proyectos a futuro, puedan manejarse de una manera más breve, ya que estaría contando con información histórica, de esta manera es necesario que tenga un plan de capacitación claro, donde pueda designar la capacitación al personal clave de la compañía, que no solo adquiera los conocimientos sino además pueda obtener la certificación del producto capacitado, también son importantes las políticas de incentivos, ya que la capacitación y certificaciones obtenidas, son productos de la inversión de la empresa, más aun que la mayoría de estas capacitaciones se realizan en el extranjero, y serán tentados por la competencia, por ello se presenta el siguiente cuadro elaborado

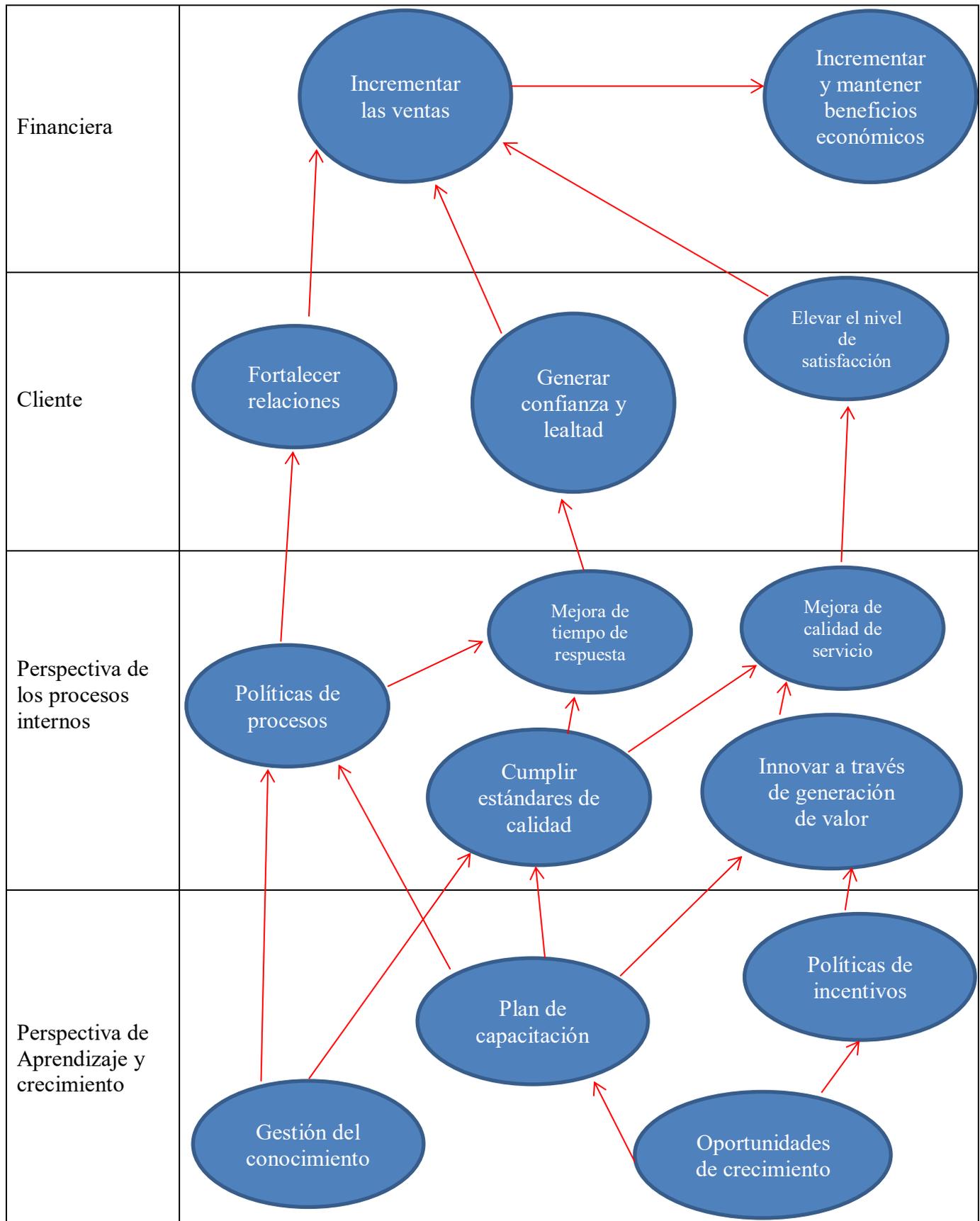


Figura 21. Mapa Estratégico de la Empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “Dirección estratégica” (p. 122). Palacios Acero, L. (2010). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Tabla 31

*Tablero de Control de la Perspectiva Financiera de la Empresa Belltech S.A.C.*

	<b>FODA</b>	<b>OBJETIVOS (que)</b>	<b>ESTRATEGIA (Como)</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO (Respuesta al objetivo)</b>	<b>INDICADORES (pesos ,Porcentajes)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Financiero</b>	El Negocio de Avaya es muy lucrativo	Incrementar el mercado de Avaya	Generar descuentos de ventas por compra de productos de Avaya a las empresas que tienen nortel	Realizar presentación de Avaya a las empresas que actualmente tiene nortel	Mercado de Avaya incrementado	incremento de 10% Anual del mercado	Gerente comercial
	La facturación se encuentra centrado en una sola persona	Generar plan de contingencia	Capacitar a un personal de la compañía capaz de poder generar facturaciones	Realizar facturación del negocio supervisado por el facturador	Plan de contingencia generado	Plan de contingencia realizado y presentado	Gerente de Administración
	Poco conocimiento de los diferentes procesos en la organización.	Incrementar conocimientos de los procesos de la organización	Difundir los procesos creados al personal de la compañía	Entrega de documento al personal	Conocimientos incrementados de los procesos de la organización	Conocimientos incrementados en un 30% con respecto al año pasado	Gerente de Administración

*Nota:* Tablero de control BSC de la Empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “*Dirección estratégica*” (p. 117). Palacios Acero, L. (2010). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Tabla 32

*Tablero de Control de la Perspectiva Clientes de la Empresa Belltech S.A.C.*

	<b>FODA</b>	<b>OBJETIVOS (que)</b>	<b>ESTRATEGIA (Como)</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO (Respuesta al objetivo)</b>	<b>INDICADORES (pesos ,Porcentajes)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Clientes</b>	Personal con mucha experiencia en la venta de productos de tecnología	Mantener el personal actualizado	Capacitar al personal comercial en los nuevos productos	Enviar procesos y montos con relación a tipo de venta	Personal capacitado	Personal capacitado en un 40% del total de la empresa	Gerente Comercial
	Descuidos de los clientes por buscar nuevos prospectos de Negocio	Mantener un plan de seguimiento a los clientes	Visitando los clientes, con la finalidad de escuchar sus inquietudes	Visita de clientes por cronograma	Se logró el plan de seguimiento a los clientes	Plan de seguimiento a los clientes realizado	Gerente Comercial
	Nuevos competidores en el mercado	Programa de fidelización del cliente	Manteniendo viva la relación con los clientes, a base de información continua de los productos de Call Center	Visitar a los clientes cada 2 meses	Clientes Fidelizados	4.09% Ventas clientes fidelizados	Gerente Comercial
	Competir con precios bajos de determinados competidores (productos Nortel)	Tener un Plan comercial para ofrecer un cambio de producto	Ofrecer planes de descuento para cambio de producto de Nortel a Avaya	Visitar a los clientes actuales de centrales Nortel	Plan comercial realizado	Plan comercial elaborado al 100%	Gerente Comercial

*Nota:* Tablero de control BSC de la Empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “*Dirección estratégica*” (p. 117). Palacios Acero, L. (2010). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Tabla 33

*Tablero de Control de la Perspectiva Factores Internos de la Empresa Belltech S.A.C.*

	<b>FODA</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia (como)</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsable</b>
<b>Factores Internos</b>	Oportunidad de servicio de mantenimiento en la Pre-venta	Incrementar el mercado de mantenimientos en la preventa	Creando un documento donde adjunte las condiciones y tarifas del soporte de mantenimiento anual	Visitar a los clientes que tengan	Mercado de mantenimientos incrementado.	Incremento logrado en un 20%	Gerente de Operaciones
	Accede a descuentos considerables de los proveedores por ser Partner Platinum de Avaya	Mantener la categoría Platinum, para continuar con los descuentos respectivos	Cumplir con las certificación y margen de ventas solicitado por nuestro proveedor	Certificar al Personal en los productos requeridos	Partner Platinum de Avaya mantenido.	Certificación de CM, Ipooffice, Cs	Gerente de Operaciones
	Se cuentan con el apoyo regional para soportar productos nuevos	Plan de préstamos de personal entre Países con el fin de adquirir grandes proyectos de Call Center	Presentar en las licitaciones las certificaciones del personal regional de Belltech	tener las certificaciones del personal a implementar	Plan de préstamos logrado y suscrito	Plan realizado	Gerente de Operaciones
	Falta de stock productos Avaya antiguos	Contar con las partes de equipos soportados en el mantenimiento	Comprar los equipos cuando se realizan un upgrade de plataforma	Comprar las partes de los equipos de versiones antiguas de Avaya	Se tiene partes en el stock de la compañía de plataformas antiguas de Avaya	cubrir al 90% las partes de las plataformas de versiones anteriores de Avaya	Gerente de Operaciones
	No cuenta con un plan de destrucción y reciclaje de productos eléctricos y electrónicos.	La creación de procesos sobre la Protección de información	Difundir en los empleados los procesos de cuidado de información de la compañía	Entregar procesos de seguridad informática a los empleados	Se logró la creación de procesos de protección de información	Procesos sobre la protección de información creados	Gerente de Operaciones

*Nota:* Tablero de control BSC de la Empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “*Dirección estratégica*” (p. 117). Palacios Acero, L. (2010). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Tabla 34

*Tablero de Control de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la Empresa Belltech S.A.C.*

	<b>FODA</b>	<b>OBJETIVOS (que)</b>	<b>ESTRATEGIA (Como)</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO (Respuesta al objetivo)</b>	<b>INDICADORES (pesos ,Porcentajes)</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Se tiene un buen clima laboral	Mantener el clima laboral de la compañía	Divulgación de conocimiento referente al Clima Laboral	Motivar la salud del equipo Fomentar el respeto ante todo Reconocimiento al merito informar los Objetivos de certificación al personal informar los bonos de desempeño	Se logró la actualización del documento de seguimiento del clima laboral de la compañía	Documento realizado	Gerente de Administración
	Personal altamente capacitado	Tener un Plan de bonos por desempeño y certificación	Motivar al Personal, a base de bonos y Premiación por desempeño	Enviar a capacitación al personal indicado por su especialidad	Plan de bonos por desempeño y certificación logrados	Plan de bonos por desempeño y certificación realizados	Gerente de Administración
	Oportunidad de crecimiento laboralmente en la compañía	Tener definido los puestos por jerarquías	Enviar a capacitación al personal indicado por su especialidad	Enviar a capacitación al personal indicado por su especialidad	Se definió los puestos por jerarquías	Puestos definidos por jerarquías	Gerente de Administración
	Falta de especialista en el mercado	Capacitar al Personal con el producto de Nortel	Tener definido planes de capacitación en la empresa	Especializar en el producto	Plan de capacitación logrado	Plan de capacitación logrado y concluido	Gerente de Administración
	las empresas de la competencia, tienen interés en el personal	Crear fidelización de los empleados con la compañía	Generar reconocimiento de los mejores empleados,	Pagar bonos de desempeños	Empleados fidelizados	Fidelización de empleados al 100%	Gerente de Administración

*Nota:* Tablero de control BSC de la Empresa Belltech S.A.C. Adaptado de “*Dirección estratégica*” (p. 117). Palacios Acero, L. (2010). Bogotá: Ecoe Ediciones.

## 9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Tabla 35

*Presupuesto Interno para el desarrollo del Proyecto del Plan Estratégico de la Empresa Belltech S.A.C.*

INICIATIVA ESTRATÉGICA POR IMPLEMENTAR	DETALLE	2016	2017	2018	2019
Implementación de Políticas, Procedimientos, integración de las áreas	Las áreas se encuentran independientemente cada uno de ellas, por lo cada una de ellas, se maneja como si fueran empresas distintas, perdiendo el objetivo principal de la compañía	S/. 60.000	S/. -	S/. -	S/. -
	Se necesita de una consultoría, capas de establece los MOF del personal, alinear las áreas, y crear los procedimientos internos de la empresa	S/. 100.000	S/. 25.000	S/. 25.000	S/. 25.000
	Contratación de Ingeniero de Procesos y QA	S/. 67.500	S/. 67.500	S/. 67.500	S/. 67.500
Organizar para aprender	La compañía no cuenta con un base de conocimientos, es necesario que se cree una, para encontrar soluciones que se puedan replicar en corto tiempo	S/. 90.000	S/. -	S/. -	S/. -
Capacitar a personal de la compañía	Identificación de capacitaciones por competencias, maestrías	S/. -	S/. 60.000	S/. 60.000	S/. 60.000
	Identificación de capacitaciones por competencias, especializaciones técnicas	S/. -	S/. 24.000	S/. 24.000	S/. 24.000
Investigación y desarrollo	Incrementar los laboratorios con equipamiento moderno, que sirva para la investigación y a su vez como centro de demostración a los clientes	S/. 25.000	S/. 25.000	S/. 25.000	S/. 25.000
Contingencia ante pérdida de condición de Partner	Conseguir nuevas propuestas de Partner con otras marcas reconocida en tecnologías empleadas en los Call center	S/. 81.250	S/. 81.250	S/. 81.250	S/. 81.250
Creación de incentivos al personal clave	Crear un plan de incentivos, capaz de retener al personal clave de la compañía	S/. 15.000	S/. 15.000	S/. 15.000	S/. 15.000
Fidelización del cliente	Creación de estrategias claves para fidelizar a todos nuestros clientes a base de un plan de visitas y reuniones programadas	S/. 65.000	S/. 65.000	S/. 65.000	S/. 65.000
<b>Total</b>		<b>S/. 503.750</b>	<b>S/. 362.750</b>	<b>S/. 362.750</b>	<b>S/. 362.750</b>

*Nota:* Presupuesto interno Belltech S.A.C. Elaboración Propia

## Capítulo X.

### 10. Evaluación Financiera

#### 10.1. Evaluación Cualitativa

La evaluación cualitativa busca validar la estrategia elegida. Con ese enfoque se deben mostrar cifras reales de la empresa, de tal modo que se pueda sustentar el escenario financiero, dicho sustento financiero brindará una base que soportará el desarrollo y la implementación de la estrategia de implementación de políticas de procedimientos.

##### 10.1.1. Criterios de Evaluación

La estrategia será pasible de evaluación por los extremos de la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

**Consistencia:** Indica que lo planeado deberá estar acorde con los lineamientos de la empresa y su cultura organizacional.

**Consonancia:** Muestra que se debe de guardar armonía y/o correspondencia con lo realizado y con los retos trazados y metas planteadas.

**Ventaja:** Señala que tiene una clara situación de favor frente a las demás existentes para con la solución actual o las soluciones actuales.

**Factibilidad:** Establece que se puede realizar con los recursos adecuados y señalados.

##### 10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

**Consistencia,** la estrategia de implementación de políticas de procedimientos brindará un vínculo entre las diferentes áreas de la empresa, logrando el alineamiento de las políticas y de los lineamientos de la empresa.

En referencia al extremo de la consistencia, ésta deberá estar alineada con los objetivos, metas y políticas de la empresa. En la de consonancia, la estrategia deberá de responder adecuadamente a los cambios de las variables del entorno. Con referencia al de la ventaja, esta deberá de ser base para implementar las políticas de procedimientos en la empresa.

Finalmente, en el extremo de la factibilidad, la mencionada estrategia deberá de fluir sobre los recursos disponibles para tal.

**Consonancia**, indica que se debe de estar alineado con los objetivos generales de la empresa, implica que debe de tener una armonía con la misión y visión de la empresa, los valores y las políticas, para tal se hace un reconocimiento de todo lo planteado y todo lo que está realizándose en el contexto general de la empresa desde la parte ejecutiva hasta la de producción pasando por ventas y comercialización.

Que la estrategia este en consonancia implica armonía entre lo realizado y lo que se planea realizar, para ello se tendrá en cuenta los alcances del extremo económico que tendrá la estrategia, afectando de manera positiva en todo lo demás en la empresa.

**Ventaja**, la estrategia señalada presenta una serie de ventajas contra las demás, ya señaladas frente a marcadores objetivos de puntaje a lo largo del proyecto, gracias a ellos es posible indicar que estrategia es la más acorde y más ventajosa para la empresa, basado en que brinda una óptima resolución a los problemas identificados los cuales fueron señalados en los ítems anteriores.

**Factibilidad**, presentando los aspectos de la estrategia frente los demás planteados, sea identificado que la señalada obtiene un puntaje el cual favorece a su realización siendo la de mayor compatibilidad con los aspectos financieros de la empresa y al estar alineada con las vías generales indica que se convierte en el de mayor viabilidad y factibilidad.

## 10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

La estrategia propuesta será evaluada con el fin de cuantificar su efecto en la empresa, en especial dentro de la misma, en su sector beligerante que es el que está dando indicadores de una disminución de poder de crecimiento, producto de ello esta estrategia brindará una mejora en los ingresos y en un incremento de producción en servicios y en contratos. Pero es necesario tener en cuantos algunos puntos a considerar.

Estado de ganancia y pérdidas: donde obtendremos un resumen de los resultados financieros operativos de la compañía y que tendrá como cierre el último día del año, Componente de estado de resultado.

Tabla 36

### Estado de Ganancias y Pérdidas

---

<b>Ventas Netas</b>
- Costo de Ventas
<b>Utilidad Bruta</b>
- Gastos de Administración monetarios
- Gastos de Venta monetarios
<b>Gastos de Operación</b>
<b>Utilidad antes de Intereses, Participación e Impuestos</b>
-Gastos Financieros
<b>Utilidad antes de Participación e Impuestos</b>
-Participación de los trabajadores
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>
Impuestos
<b>Utilidad Neta</b>

---

*Nota:* Elaboración propia.

Balance General: Presenta el estado resumido de la situación financiero en un momento específico, en ella vamos a ver lo que la empresa pose, como patrimonio, sus deudas, pasivos y sus activos

### 10.2.1. Estado de resultados

Se adjunta la tabla de los estados financieros de la empresa Belltech desde el 2010 al 2015

Tabla 37

Estado financiero histórico

**ESTADOS FINANCIEROS BELLTECH SAC**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AÑOS 2010 AL 2015, NUEVOS SOLES**

<b>Año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>17,219,233</b>	<b>22,432,073</b>	<b>22,213,731</b>	<b>24,014,219</b>	<b>26,540,293</b>	<b>34,138,800</b>
- Costo de Ventas	(-12,075,016)	(-15,205,083)	(-12,958,076)	(-14,370,251)	(-17,364,084)	(-20,608,110)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,144,217</b>	<b>7,226,991</b>	<b>9,255,655</b>	<b>9,643,967</b>	<b>9,176,209</b>	<b>13,530,690</b>
Gastos de Administración	(-1,390,057)	(-2,093,847)	(-2,373,711)	(-2,361,478)	(-3,291,239)	(-3,241,383)
Gastos de Venta	(-1,552,960)	(-1,779,342)	(-4,112,627)	(-3,241,494)	(-3,011,872)	(-3,898,769)
<b>Gastos de Operación</b>	<b>(-2,943,017)</b>	<b>(-3,873,189)</b>	<b>(-6,486,338)</b>	<b>(-5,602,972)</b>	<b>(-6,303,110)</b>	<b>(-7,140,151)</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,201,200</b>	<b>3,353,802</b>	<b>2,769,317</b>	<b>4,040,995</b>	<b>2,873,098</b>	<b>6,390,539</b>
Ingreso/Gasto Diverso, Neto	(-49,631)	54,057	531,891	1,268,988	584,409	1,118,257
Ingreso/Gasto Financiero, Neto	(-242,679)	(-110,283)	(-201,737)	(-121,083)	53,494	427,832
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>1,908,890</b>	<b>3,297,576</b>	<b>3,099,471</b>	<b>5,188,900</b>	<b>3,511,002</b>	<b>7,936,627</b>
Participación de los Trabajadores	(-152,633)	(-263,741)	(-247,958)	(-415,112)	(-280,880)	(-634,930)
Impuestos	(-572,667)	(-989,273)	(-929,841)	(-1,556,670)	(-1,053,300)	(-2,380,988)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,183,590</b>	<b>2,044,562</b>	<b>1,921,672</b>	<b>3,217,118</b>	<b>2,176,821</b>	<b>4,920,709</b>

Nota: Estados Financieros de los años 2010 al 2015 de la empresa Belltech S.A.C. Adaptado de Belltech S.A.C. Elaboración propia.

Tabla 38  
Estados de Ganancias y Pérdidas Años 2015 al 2019 sin Plan Estratégico

<b>Estado De Ganancias Y Pérdidas</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ventas</b>		<b>34.138.800</b>	<b>35.470.213</b>	<b>36.356.969</b>	<b>37.738.534</b>	<b>39.248.075</b>
	<i>Tasa de Crecimiento</i>		<i>3,90%</i>	<i>2,50%</i>	<i>3,80%</i>	<i>4,00%</i>
Costo de ventas		(20.608.110)	(21.411.826)	(21.947.122)	(22.781.112)	(23.692.357)
	<i>Tasa Crecimiento Costo de Ventas</i>		<i>3,90%</i>	<i>2,50%</i>	<i>3,80%</i>	<i>4,00%</i>
	<i>% Costo de Ventas</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>13.530.690</b>	<b>14.058.387</b>	<b>14.409.847</b>	<b>14.957.421</b>	<b>15.555.718</b>
	<i>Margen Bruto</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>
Gastos Operativos		(7.140.151)	(7.140.151)	(7.140.151)	(7.140.151)	(7.140.151)
	<i>% Gastos Operativos</i>	<i>20,92%</i>	<i>20,13%</i>	<i>19,64%</i>	<i>18,92%</i>	<i>18,19%</i>
	Gs. Administrativos	(3.241.383)	(3.241.383)	(3.241.383)	(3.241.383)	(3.241.383)
	Gs. de Ventas	(3.898.769)	(3.898.769)	(3.898.769)	(3.898.769)	(3.898.769)
	Depreciación	(241.024)	(241.024)	(241.024)	(241.024)	(241.024)
	Amortización	(137.001)	(137.001)	(137.001)	(137.001)	(137.001)
<b>Utilidad operativa</b>		<b>6.390.539</b>	<b>6.918.236</b>	<b>7.269.696</b>	<b>7.817.270</b>	<b>8.415.567</b>
	<i>Margen Operativo</i>	<i>18,72%</i>	<i>19,50%</i>	<i>20,00%</i>	<i>20,71%</i>	<i>21,44%</i>
Otros ingresos y gastos		1.546.088	-	-	-	-
	Ingresos financieros	427.832	-	-	-	-
	Ingresos diversos	1.118.257	-	-	-	-
	Gastos financieros	-	-	-	-	-
<b>Resultado antes de participaciones</b>		<b>7.936.627</b>	<b>6.918.236</b>	<b>7.269.696</b>	<b>7.817.270</b>	<b>8.415.567</b>
Distribución legal de la renta	8%	(634.930)	(553.459)	(581.576)	(625.382)	(673.245)
<b>Resultados antes de impuesto</b>		<b>7.301.697</b>	<b>6.364.777</b>	<b>6.688.120</b>	<b>7.191.888</b>	<b>7.742.321</b>
Impuesto a la renta	30%	(2.380.988)	(1.909.433)	(2.006.436)	(2.157.566)	(2.322.696)
<b>Resultado del ejercicio</b>		<b>4.920.709</b>	<b>4.455.344</b>	<b>4.681.684</b>	<b>5.034.322</b>	<b>5.419.625</b>
	<i>Margen Neto</i>	<i>14,41%</i>	<i>12,56%</i>	<i>12,88%</i>	<i>13,34%</i>	<i>13,81%</i>

Nota: Estados de Ganancias y Pérdidas de los años 2015 al 2019 de la empresa Belltech S.A.C. Elaboración propia

Los supuestos asumidos para la elaboración de los Estados de Ganancias y Pérdidas sin los efectos que genera el Plan Estratégico que se presentan son los siguientes:

- La empresa BELTECH SA mantendrá un crecimiento en ventas asociado directamente al crecimiento del PBI del Perú durante el periodo de la evaluación del Plan Estratégico presentado. Los estimados para este crecimiento se han obtenido de los datos calculados por el Banco Central de Reserva del Perú, además de las proyecciones que esta misma institución realiza para los periodos futuros.
- La tasa de crecimiento del costo de ventas sigue la misma tendencia que la del crecimiento en ventas, esto debido a que estos son directamente proporcionales a las ventas. La base para este cálculo se ha obtenido del costo de ventas del año 2015, cuya ratio ha sido del 60.37%, el mismo que se ha mantenido para los demás periodos.

Tabla 39  
Estados de Ganancias y Pérdidas Años 2015 al 2019 con Plan Estratégico

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ventas</b>		<b>34.138.800</b>	<b>35.470.213</b>	<b>37.808.417</b>	<b>40.792.265</b>	<b>44.093.184</b>
	<i>Tasa de Crecimiento</i>		<i>3,90%</i>	<i>6,59%</i>	<i>7,89%</i>	<i>8,09%</i>
Costo de ventas		(20.608.110)	(21.411.826)	(22.823.298)	(24.624.517)	(26.617.138)
	<i>Tasa Crecimiento Costo de Ventas</i>		<i>3,90%</i>	<i>6,59%</i>	<i>7,89%</i>	<i>8,09%</i>
	<i>% Costo de Ventas</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>	<i>60,37%</i>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>13.530.690</b>	<b>14.058.387</b>	<b>14.985.119</b>	<b>16.167.748</b>	<b>17.476.045</b>
	<i>Margen Bruto</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>	<i>39,63%</i>
Gastos Operativos		(7.140.151)	(7.643.901)	(7.502.901)	(7.502.901)	(7.502.901)
	<i>% Gastos Operativos</i>	<i>20,92%</i>	<i>21,55%</i>	<i>19,84%</i>	<i>18,39%</i>	<i>17,02%</i>
	Gs. Administrativos	(3.241.383)	(3.241.383)	(3.241.383)	(3.241.383)	(3.241.383)
	Gs. de Ventas	(3.898.769)	(3.898.769)	(3.898.769)	(3.898.769)	(3.898.769)
	<i>Mejoras</i>	-	<i>(503.750)</i>	<i>(362.750)</i>	<i>(362.750)</i>	<i>(362.750)</i>
	Depreciación	(241.024)	(241.024)	(241.024)	(241.024)	(241.024)
	Amortización	(137.001)	(137.001)	(137.001)	(137.001)	(137.001)
<b>Utilidad operativa</b>		<b>6.390.539</b>	<b>6.414.486</b>	<b>7.482.218</b>	<b>8.664.846</b>	<b>9.973.144</b>
	<i>Margen Operativo</i>	<i>18,72%</i>	<i>18,08%</i>	<i>19,79%</i>	<i>21,24%</i>	<i>22,62%</i>
Otros ingresos y gastos		1.546.088	-	-	-	-
	Ingresos financieros	427.832	-	-	-	-
	Ingresos diversos	1.118.257	-	-	-	-
	Gastos financieros	-	-	-	-	-
<b>Resultado antes de participaciones</b>		<b>7.936.627</b>	<b>6.414.486</b>	<b>7.482.218</b>	<b>8.664.846</b>	<b>9.973.144</b>
Distribución legal de la renta	8%	(634.930)	(513.159)	(598.577)	(693.188)	(797.852)
<b>Resultados antes de impuesto</b>		<b>7.301.697</b>	<b>5.901.327</b>	<b>6.883.640</b>	<b>7.971.659</b>	<b>9.175.292</b>
Impuesto a la renta	30%	(2.380.988)	(1.770.398)	(2.065.092)	(2.391.498)	(2.752.588)
<b>Resultado del ejercicio</b>		<b>4.920.709</b>	<b>4.130.929</b>	<b>4.818.548</b>	<b>5.580.161</b>	<b>6.422.705</b>
	<i>Margen Neto</i>	<i>14,41%</i>	<i>11,65%</i>	<i>12,74%</i>	<i>13,68%</i>	<i>14,57%</i>

Nota: Estados de Ganancias y Pérdidas de los años 2015 al 2019 de la empresa Belltech S.A.C. Elaboración propia.

Los supuestos asumidos para la elaboración de los Estados de Ganancias y Pérdidas que incluyen los resultados esperados de la implementación del Plan Estratégico son los siguientes:

- La empresa BELTECH SA mantendrá un crecimiento en ventas asociado directamente al crecimiento del PBI del Perú durante el periodo de la evaluación del Plan Estratégico presentado, más la tasa de 4.09% que es el resultado de la fidelización de los clientes por la aplicación del Plan Estratégico. Los estimados para este crecimiento se han obtenido de los datos calculados por el Banco Central de Reserva del Perú, además de las proyecciones que esta misma institución realiza para los periodos futuros.
- La tasa de crecimiento del costo de ventas sigue la misma tendencia que la del crecimiento en ventas, esto debido a que estos son directamente proporcionales a las ventas. La base para este cálculo se ha obtenido del costo de ventas del año 2015, cuya ratio ha sido del 60.37%, el mismo que se ha mantenido para los demás periodos.

### **10.2.2. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)**

El balance general actual se refiere a una situación de la empresa en crecimiento, esto consolida la situación presentada con respecto a la industria, máxime si se plantean ajustes que mejorarán las áreas respectivas, las mismas que se identificaron con anterioridad. De acuerdo a ello, lo planteado con la nueva estrategia se puede avizorar una mejora, la misma que se plantea en la situación seguida a continuación, con la que se puede ver que hay un incremento del 7% en ello impulsando a la empresa a un crecimiento adecuado de acuerdo a la situación que se vive en el entorno general.

Tabla 40 Estados Financieros Belltech Años 2010 - 2015

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>						
<b>BELLTECH SAC, AÑOS 2010 AL 2015, NUEVOS SOLES</b>						
<b>ACTIVO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y equivalente de efectivo	1,145,911	2,874,897	1,741,094	1,730,448	4,173,154	10,479,682
Cuentas por cobrar comerciales	5,017,656	7,954,983	4,560,845	4,643,986	5,800,344	5,820,347
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	86,926	107,037	103,492	1,653,592	1,711,126	1,021,829
Otras cuentas por cobrar	1,683,016	1,594,287	633,192	908,764	1,617,632	1,580,149
Existencias	786,044	1,525,469	2,720,798	2,722,500	2,960,449	3,757,812
Gastos pagados por anticipado	30,108	58,442	27,031	1,668,721	26,898	69,511
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>8,749,661</b>	<b>14,115,115</b>	<b>9,786,451</b>	<b>13,328,011</b>	<b>16,289,604</b>	<b>22,729,331</b>
Inversiones en asociadas, neto	403,933	445,425	287,267	287,267	287,267	287,267
Impuesto a la renta diferido	594,454	780,731	813,322	-	1,073,105	1,241,033
Inmuebles, mobiliario y equipos, neto	4,683,362	3,989,848	3,134,640	2,212,179	2,674,727	2,433,702
Intangibles, neto	2,102,138	2,534,124	2,095,718	1,003,878	780,800	643,800
<b>Total del Activo no corriente</b>	<b>7,783,886</b>	<b>7,750,128</b>	<b>6,330,946</b>	<b>3,503,324</b>	<b>4,815,899</b>	<b>4,605,802</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,533,547</b>	<b>21,865,243</b>	<b>16,117,398</b>	<b>16,831,335</b>	<b>21,105,503</b>	<b>27,335,133</b>

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>						
<b>BELLTECH SAC, AÑOS 2010 AL 2015, NUEVOS SOLES</b>						
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Obligaciones financieras de CP	1,168,553	1,272,732	1,196,733	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	1,564,089	4,961,565	2,992,887	1,993,424	2,115,342	2,146,935
Cuentas por pagar, relacionadas	1,322,333	1,065,296	271,151	1,074,865	1,167,659	773,725
Otras cuentas por pagar	2,363,141	2,516,259	343,105	2,284,087	3,613,920	2,654,661
Tributos por pagar	713,123	759,329	1,449,661	486,945	1,090,569	4,179,753
Remuneraciones y participaciones por pagar	727,020	774,127	1,477,911	1,173,634	1,111,822	3,125,468
<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>7,858,258</b>	<b>11,349,308</b>	<b>7,731,447</b>	<b>7,012,956</b>	<b>9,099,312</b>	<b>12,880,541</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones Financieras LP	4,520,575	3,068,324	1,795,099	-	-	-
Ingresos diferidos, neto	-	1,294,720	695,061	705,470	715,879	689,948
<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>4,520,575</b>	<b>4,363,044</b>	<b>2,490,159</b>	<b>705,470</b>	<b>715,879</b>	<b>689,948</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12,378,834</b>	<b>15,712,352</b>	<b>10,221,607</b>	<b>7,718,426</b>	<b>9,815,192</b>	<b>13,570,489</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
Capital	384,348	384,348	384,348	384,348	384,348	384,348
Reservas Legales	71,200	71,200	71,200	71,200	71,200	71,200
Resultados Acumulados	2,515,281	3,652,538	3,518,571	5,440,243	8,657,943	8,388,388
Resultado del Período	1,183,885	2,044,805	1,921,672	3,217,118	2,176,821	4,920,709
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>4,154,714</b>	<b>6,152,891</b>	<b>5,895,791</b>	<b>9,112,909</b>	<b>11,290,311</b>	<b>13,764,644</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,533,547</b>	<b>21,865,243</b>	<b>16,117,398</b>	<b>16,831,335</b>	<b>21,105,503</b>	<b>27,335,133</b>

Nota: Adaptado de Área Contable de Belltech. Elaboración propia.

Tabla 41  
Balance general proyectado sin plan

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	10.479.682	14.706.544	19.798.200	25.260.320	31.112.354
Cuentas por cobrar comerciales	5.820.347	6.047.341	6.198.524	6.434.068	6.691.431
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	1.021.829	1.021.829	1.021.829	1.021.829	1.021.829
Otras cuentas por cobrar	1.580.149	1.580.149	1.580.149	1.580.149	1.580.149
Existencias	3.757.812	3.757.812	3.757.812	3.757.812	3.757.812
Gastos pagados por anticipado	69.511	69.511	69.511	69.511	69.511
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>22.729.331</b>	<b>27.183.186</b>	<b>32.426.025</b>	<b>38.123.689</b>	<b>44.233.086</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Inversiones en asociadas, neto	287.267	287.267	287.267	287.267	287.267
Impuesto a la renta diferido	1.241.033	1.241.033	1.241.033	1.241.033	1.241.033
Intangibles, neto	643.800	506.799	369.799	232.798	95.797
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.605.802</b>	<b>4.227.777</b>	<b>3.849.753</b>	<b>3.471.728</b>	<b>3.093.703</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>27.335.133</b>	<b>31.410.963</b>	<b>36.275.778</b>	<b>41.595.418</b>	<b>47.326.790</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Obligaciones financieras de CP	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	2.146.935	2.320.447	2.378.459	2.468.840	2.567.594
Cuentas por pagar, relacionadas	773.725	773.725	773.725	773.725	773.725
Otras cuentas por pagar	2.654.661	2.654.661	2.654.661	2.654.661	2.654.661
Tributos por pagar	4.179.753	3.708.198	3.805.201	3.956.332	4.121.461
Remuneraciones y participaciones por pagar	3.125.468	3.043.996	3.072.113	3.115.919	3.163.783
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12.880.541</b>	<b>12.501.028</b>	<b>12.684.158</b>	<b>12.969.476</b>	<b>13.281.224</b>
<b>Ingresos Diferidos</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.570.489</b>	<b>13.190.975</b>	<b>13.374.106</b>	<b>13.659.424</b>	<b>13.971.171</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	384.348	384.348	384.348	384.348	384.348
Reservas	71.200	71.200	71.200	71.200	71.200
Resultados acumulados	8.388.388	13.309.096	17.764.440	22.446.124	27.480.446
Resultado del ejercicio	4.920.709	4.455.344	4.681.684	5.034.322	5.419.625
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>13.764.644</b>	<b>18.219.988</b>	<b>22.901.672</b>	<b>27.935.994</b>	<b>33.355.619</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>27.335.133</b>	<b>31.410.963</b>	<b>36.275.778</b>	<b>41.595.418</b>	<b>47.326.790</b>

Nota: Adaptado de Área Contable de Belltech. Elaboración Propia

Tabla 42  
Balance general proyectado con plan

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	10.479.682	14.202.794	19.533.802	25.599.487	32.519.139
Cuentas por cobrar comerciales	5.820.347	6.047.341	6.445.983	6.954.701	7.517.477
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	1.021.829	1.021.829	1.021.829	1.021.829	1.021.829
Otras cuentas por cobrar	1.580.149	1.580.149	1.580.149	1.580.149	1.580.149
Existencias	3.757.812	3.757.812	3.757.812	3.757.812	3.757.812
Gastos pagados por anticipado	69.511	69.511	69.511	69.511	69.511
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>22.729.331</b>	<b>26.679.436</b>	<b>32.409.085</b>	<b>38.983.489</b>	<b>46.465.917</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Inversiones en asociadas, neto	287.267	287.267	287.267	287.267	287.267
Impuesto a la renta diferido	1.241.033	1.241.033	1.241.033	1.241.033	1.241.033
Inmuebles, mobiliario y equipos, neto	2.433.702	2.192.678	1.951.654	1.710.630	1.469.606
Intangibles, neto	643.800	506.799	369.799	232.798	95.797
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.605.802</b>	<b>4.227.777</b>	<b>3.849.753</b>	<b>3.471.728</b>	<b>3.093.703</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>27.335.133</b>	<b>30.907.213</b>	<b>36.258.838</b>	<b>42.455.217</b>	<b>49.559.621</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Obligaciones financieras de CP	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	2.146.935	2.320.447	2.473.412	2.668.614	2.884.559
Cuentas por pagar, relacionadas	773.725	773.725	773.725	773.725	773.725
Otras cuentas por pagar	2.654.661	2.654.661	2.654.661	2.654.661	2.654.661
Tributos por pagar	4.179.753	3.569.163	3.863.857	4.190.263	4.551.353
Remuneraciones y participaciones por pagar	3.125.468	3.003.696	3.089.115	3.183.725	3.288.389
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12.880.541</b>	<b>12.321.693</b>	<b>12.854.769</b>	<b>13.470.987</b>	<b>14.152.686</b>
<b>Ingresos Diferidos</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>	<b>689.948</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.570.489</b>	<b>13.011.640</b>	<b>13.544.717</b>	<b>14.160.935</b>	<b>14.842.634</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	384.348	384.348	384.348	384.348	384.348
Reservas	71.200	71.200	71.200	71.200	71.200
Resultados acumulados	8.388.388	13.309.096	17.440.025	22.258.574	27.838.735
Resultado del ejercicio	4.920.709	4.130.929	4.818.548	5.580.161	6.422.705
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>13.764.644</b>	<b>17.895.573</b>	<b>22.714.121</b>	<b>28.294.282</b>	<b>34.716.987</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>27.335.133</b>	<b>30.907.213</b>	<b>36.258.838</b>	<b>42.455.217</b>	<b>49.559.621</b>

Nota: Adaptado de Área Contable de Belltech. Elaboración propia.

### 10.2.3. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

Tabla 43  
Flujo de Caja Proyectado sin plan

FLUJO DE CAJA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por cobranza		35.243.220	36.205.785	37.502.990	38.990.712
<b>Total Ingresos</b>		<b>35.243.220</b>	<b>36.205.785</b>	<b>37.502.990</b>	<b>38.990.712</b>
Pago a proveedores		21.238.314	21.889.111	22.690.731	23.593.603
Gastos Operativos		6.762.127	6.762.127	6.762.127	6.762.127
Distribución legal de la Renta		634.930	553.459	581.576	625.382
Impuesto a la Renta		2.380.988	1.909.433	2.006.436	2.157.566
<b>Total Egresos</b>		<b>(31.016.358)</b>	<b>(31.114.129)</b>	<b>(32.040.869)</b>	<b>(33.138.678)</b>
Saldo Inicial de Caja		10.479.682	14.706.544	19.798.200	25.260.320
Flujo de Caja de Operaciones		4.226.861	5.091.656	5.462.120	5.852.034
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>10.479.682</b>	<b>14.706.544</b>	<b>19.798.200</b>	<b>25.260.320</b>	<b>31.112.354</b>

Tabla 42 Proyectado con plan

FLUJO DE CAJA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por cobranza		35.243.220	37.409.775	40.283.547	43.530.408
<b>Total Ingresos</b>		<b>35.243.220</b>	<b>37.409.775</b>	<b>40.283.547</b>	<b>43.530.408</b>
Pago a proveedores		21.238.314	22.670.334	24.429.315	26.401.194
Gastos Operativos		7.265.877	7.124.877	7.124.877	7.124.877
Distribución legal de la Renta		634.930	513.159	598.577	693.188
Impuesto a la Renta		2.380.988	1.770.398	2.065.092	2.391.498
<b>Total Egresos</b>		<b>(31.520.108)</b>	<b>(32.078.767)</b>	<b>(34.217.861)</b>	<b>(36.610.756)</b>
Saldo Inicial de Caja		10.479.682	14.202.794	19.533.802	25.599.487
Flujo de Caja de Operaciones		3.723.111	5.331.008	6.065.685	6.919.652
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>10.479.682</b>	<b>14.202.794</b>	<b>19.533.802</b>	<b>25.599.487</b>	<b>32.519.139</b>

Nota: Adaptado de Belltech. Elaboración propia.

#### 10.2.4. Proyección de flujos

De acuerdo a los cuadros previos y conociendo que los ingresos aumentan consecutivamente en cada año, pero si no se dan los respectivos cambios se seguirá perdiendo contratos de soporte, mantenimiento y nuevas instalaciones, es pertinente presentar una Proyección de flujos comparados.

Tabla 44

*Proyección de flujos de efectivo Años 2015 al 2019 con Plan Estratégico VAN y TIR*

<b>PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Flujo neto sin las iniciativas estratégicas	14.706.544	19.798.200	25.260.320	31.112.354
Flujo neto con las iniciativas estratégicas	14.202.794	19.533.802	25.599.487	32.519.139
Incremento en el flujo de efectivo	503.750	264.398	339.167	1.406.785

VAN	416.915
TIR	35,04%

*Nota: Elaboración Propia*

Luego de realizar la comparación de los flujos de efectivo con plan y sin plan se ha obtenido un VAN de S/. 416,915 y una TIR de 35.04%.

De acuerdo a los resultados se puede afirmar que la estrategia aplicada a Belltech SAC. Es favorable en términos de rentabilidad de rendimiento

### **10.2.5. Evaluación Financiera (Ratios financieros, CAPM, VAN y TIR)**

#### **Consideraciones generales**

En el presente trabajo se utiliza los ratios o razones financieras para efectuar un análisis sobre la situación financiera de cualquier unidad económica individual. Las razones o ratios son coeficientes que ayudan a la empresa a medir y evaluar resultados utilizando datos de los estados financieros para analizar el estado actual o histórico, lo cual proporciona los criterios para establecer metas y niveles y de cumplimiento por cada una de las razones financieras utilizadas.

#### **El WACC y el CAPM**

El WACC no puede ser evaluado ya que la empresa no cuenta con deudas a corto ni a largo plazo, por lo tanto, el WACC debe ser equivalente al CAPM, este tiene como valor 16.18%. Dichos datos han sido calculados según la información de Damodaran con una beta desapalancada de 0.80, así como la tasa libre de riesgo (5.18%), Riesgo país (3.15%), Rendimiento de mercado (11.42%), Inflación EEUU (0.997%) e Inflación Perú (3.50%). (Anexo 3)

#### **El TIR**

El TIR de la empresa calculado es de 35.04%, como ya se visualizó a lo largo de todo el documento este es un rubro que viene creciendo muy ampliamente, y se puede apreciar en su rentabilidad, sumado a que todas las empresas están generando sus call centers, el incremento es muy superior al esperado. (Anexo 3)

### **Objetivo General del Análisis Financiero Empresarial**

Detectar, oportuna y eficientemente, el estado financiero interno asociado a la gestión empresarial de las diversas unidades económicas, su capacidad de sostenible de generar utilidades, previendo riesgos negativos, como la quiebra, o mejorando su desempeño integral mediante los históricos de los ejercicios fiscales<sup>5</sup>.

### **Niveles de Evaluación de las Razones Financieras**

Para efectos de análisis, y dado que no existen patrones universalmente aceptados en cuanto a niveles cuantitativos de evaluación en esperado, precaución o riesgo, se optó por considerar algunos ratios más comúnmente utilizados para un análisis financiero empresarial a partir de lo cual se desarrolló un ejercicio que busca sistematizar el análisis (asignándose valores de cumplimiento a dichas razones) que permite identificar rápidamente la situación financiera de una empresa al contar con valores de cumplimiento claramente definidos, para cada una de las diez razones financieras consideradas.

En la tabla 45 se presenta un cuadro con siete indicadores financieros citados considerando sus niveles cuantitativos de evaluación.

---

<sup>5</sup> Por lo menos se espera analizar cuatro ejercicios fiscales.

Tabla 45

*Evaluación de Ratios Financieros para la Empresa Belltech S.A.C.*

<b>RATIO</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>PRECAUCIÓN</b>	<b>RIESGO</b>
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO (ROA)	Mayor o igual a 7%	Menor a 7%	Negativo
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL (ROE)	Mayor o igual a 10%	Menor a 10%	Negativo
MARGEN DE UTILIDAD	Mayor o igual a 5%	Menor a 5%	Negativo
SOLVENCIA	Mayor o igual a 1	Menor a 1	Menor a 0.5
PRUEBA ACIDA	Mayor o igual a 1	Menor a 1	Negativo
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Mayor o igual a 0,15	Menor a 0.15	Negativo
APALANCAMIENTO	Mayor o igual a 1	Menor a 1	Menor a 0.5

*Nota:* Ratios o razones de análisis financiero. Adaptado de “Análisis de estados financieros”. Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). Madrid [etc.]: Pearson Educación.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para efectos del análisis se tomarán los resultados de los últimos 2 años.

Tabla 46

*Evaluación de Ratios Financieros para la Empresa Belltech S.A.C. año 2014*

<b>RATIO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>2014</b>
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO (ROA)	Esperado	10%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL (ROE)	Esperado	19%
MARGEN DE UTILIDAD	Esperado	8%
SOLVENCIA	Esperado	1.79
PRUEBA ACIDA	Esperado	1.46
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Esperado	34%
APALANCAMIENTO	Esperado	1.15

*Nota:* Ratios o razones de análisis financiero. Adaptado de “Análisis de estados financieros”. Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). Madrid [etc.]: Pearson Educación.

Durante el ejercicio del 2014 se observa que la empresa presenta lo siguiente:

La rentabilidad sobre el activo se encuentra en un nivel esperado, con un 10% lo que indica que la gestión ha sido la adecuada.

Con respecto al ratio de rentabilidad sobre capital se tiene un 19% el cual señala que la empresa se encuentra en un uso significativo de los recursos logrando un nivel esperado de utilidades con referencia al mercado, por tanto, los inversionistas están recibiendo un valor mayor al esperado.

Por otro lado, el nivel de solvencia señala que es una empresa que puede cubrir sus deudas de corto plazo a totalidad.

Finalmente, con respecto al capital de trabajo está sobre el nivel esperado, por lo que se recomienda a la gestión de la empresa que se debe reinvertir este excedente.

Tabla 47

*Evaluación de Ratios Financieros para la Empresa Belltech S.A.C. Año 2015*

<b>RATIO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>2015</b>
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO (ROA)	Esperado	18%
RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL (ROE)	Esperado	36%
MARGEN DE UTILIDAD	Esperado	14%
SOLVENCIA	Esperado	1.76
PRUEBA ACIDA	Esperado	1.47
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Esperado	36%
APALANCAMIENTO	Esperado	1.01

*Nota:* Ratios o razones de análisis financiero. Adaptado de “Análisis de estados financieros”. Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). Madrid [etc.]: Pearson Educación.

Para el ejercicio del 2015, se ha observado, que tiene los ratios similares al del 2014.

Incrementando su rentabilidad sobre capital al 36% y la rentabilidad sobre activo sube a 18% por lo que la gestión fue mejorada, y los inversores recibieron mayores utilidades con respecto al ejercicio anterior.

Todo ello significa que la empresa lleva un adecuado manejo, ciertamente por la situación que tiene frente a sus partners estratégicos.

Se debe tener en cuenta que para estos años la empresa ya había cumplido con sus obligaciones de deuda, despuntando desde el ejercicio del 2014 en adelante, como se puede apreciar en el histórico presentado.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- La principal conclusión que es posible destacar del estudio desarrollado es que el sector de telecomunicaciones y Call Center en el Perú es uno de los más prósperos y que mayor potencial ofrece al sector empresarial.
- Perú ofrece muchas ventajas competitivas a este sector, por razones relacionadas con el crecimiento económico sostenido de los últimos años, por tratarse de un país que ofrece estabilidad política, jurídica y adicional a ello por tener una sociedad civil culturalmente muy flexible y amplia para este tipo de emprendimientos.
- El crecimiento del mercado es rápido debido a que el sector de Tecnología de Información (Telecomunicaciones) aporta de manera significativa al PBI en Lima e influye a otros sectores a seguir invirtiendo en la tecnología y esto se ve reflejado en la aparición de nuevos Call Center.
- La evolución de esta industria a ese ritmo tan acelerado, consolidará que la tendencia general de las empresas será la de optar paulatinamente por la tercerización de estos servicios, por los efectos de reducción de costos que ello supone y porque tratar de mantenerse al día en las T.I. puede evitar que los directivos de las empresas se concentren en actividades propias del giro de sus negocios.
- Sobre la Empresa Belltech en particular, es posible afirmar que la empresa se encuentra en una posición agresiva, tiene fuertes ventajas competitivas y una fortaleza financiera importante.

- De acuerdo a la matriz BCG la posición de la empresa Belltech se encuentra en el cuadrante Estrella ya que su participación en el mercado es superior a la media, de la misma manera su tasa de crecimiento es superior a la media colocando a la empresa en una posición privilegiada dentro del negocio y reafirmando su calidad de líder en el sector de la industria.
- En relación a la posición competitiva actual de Belltech S.A.C. cuenta con una posición competitiva fuerte a razón de que es la empresa líder del mercado en servicios para Call Center en el Perú, con base en ello, las estrategias que surgen como alternativas serían en: Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos.
- El aspecto más complejo que debe superar Belltech está en la parte interna de la empresa, considerando las diferentes estrategias que se aplicaron: la Matriz PEYEA, EFE y EFI, BGC y la de la Gran Estrategia, todas coinciden en la necesidad de armonizar la parte interna de la empresa, mejorar el servicio al cliente, incrementar la calidad de los productos, la variedad de productos, mejorar la estructura organizacional, mejorar el comercio electrónico y mejorar los precios.
- La estrategia contingente o alternativa que arrojan los distintos análisis realizados es Gestión del conocimiento.
- Se puede afirmar que las oportunidades están dadas para la empresa, se deben aprovechar de manera correcta e incrementar las fortalezas y oportunidades reforzando la parte interna de la empresa dado que se cuenta con todos los ingredientes para el éxito.

- De acuerdo a los ratios financieros la empresa está dentro de lo esperado, históricamente hablando, se presenta saludable y con la fortaleza que lo caracteriza como líder del mercado.
- Luego de la evaluación financiera se llegó a determinar que el VAN de la empresa es de S/.416.915.00 y el TIR de la empresa es de 35,04%, ambos datos impulsan el desarrollo del plan estratégico gerencial.

## Recomendaciones

- La industria se encuentra en una posición estable con un crecimiento constante y se debe aprovechar el momento que vive el sector industrial donde se rige Belltech S.A.C.
- Es altamente recomendable implementar políticas de procedimientos la cual permitirá estandarizar operaciones y llevar un registro de todas las operaciones para un mejor resultado tanto en eficiencia como en eficacia y un mejoramiento del control interno en todas las áreas operativas y administrativas.
- La Implementación de esta estrategia, permitirá optimizar procesos que actualmente pueden llevar a retrasos, confusiones e incumplimiento de obligaciones que se tienen con los clientes; mantener un control y seguimiento con los clientes, reducir tiempos y generar más beneficio tanto económico como de imagen en el mercado.
- También es recomendable la inversión en gestión del conocimiento, ello supondrá tener más personal altamente capacitado y especializado en el producto y servicio que ofrece, lo que generará posteriores beneficios y tener mejores oportunidades para negociar contratos.
- Si Belltech S.A.C. busca alcanzar una posición Competitiva es preciso adoptar el perfil necesario y operar de manera mejorada conectando a todas las áreas con un solo objetivo mejorando los procesos internos e incrementando el valor de los servicios que se brinda a los clientes.

### **Bibliografía.**

- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. Madrid [etc.]: Pearson Educación.
- Palacios Acero, L. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.  
Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Michael E. Porter. Edición Junio 30, 2009.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Porter, M., Buenos Campos, E., & Rosas Sánchez, M. (2010). *Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid (España): Pirámide.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral =*. Barcelona: Gestión 2000.

## Referencias

- APECCO. (15 de Agosto de 2015). *Asociacion Peruana de Centros de Contacto*.  
Obtenido de DATASURVEY 2015 – EL MAPA DE LA INDUSTRIA DE  
CENTROS DE CONTACTO EN EL PERÚ – GESTION DE  
INFRAESTRUCTURA: [http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2015/08/GESTIONDEINFRAESTRUCTURA\\_2015.pdf](http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2015/08/GESTIONDEINFRAESTRUCTURA_2015.pdf)
- BCRP. (27 de Junio de 2015). *Banco Central de reserva del Perú*. Obtenido de  
Banco Central de reserva del Perú - Estadística:  
<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Belltech. (15 de Febrero de 2015). *Belltech 2015*. Obtenido de Belltech:  
<http://www.belltech.cl/index.php>
- comercio, E. (25 de Mayo de 2016). *elcomercio.pe*. Obtenido de *elcomercio.pe*:  
<http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-call-centers-local-mueve-us-500-millones-al-ano-noticia-1904167>
- Concepto.de. (20 de Enero de 2015). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto de Oferta:  
<http://concepto.de/oferta/>
- Damodaran. (26 de Junio de 2016). *Damodaran Online*. Obtenido de Damodaran  
Online: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson  
Educacion.
- Diario Correo. (22 de Febrero de 2015). *Call center tienen gran demanda en el exterior*. Obtenido de <http://diariocorreo.pe/economia/call-center-tienen-gran-demanda-en-el-exterior-566903/>
- Doing Business. (15 de Abril de 2015). *Doing Business*. Obtenido de Doing  
Business: <http://espanol.doingbusiness.org/>

- Dominguez, S. (4 de Julio de 2016). *http://www.andina.com.pe/*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/>: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-fuerza-laboral-peruana-es-ideal-para-expansion-call-center-619917.aspx>
- DynamiCall. (09 de Junio de 2016). *Gestión peru*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/dynamicall-tenemos-capacidad-crecer-proximos-dos-anos-2162823>
- GESTION. (30 de Octubre de 2013). *Diario Gestión*. Obtenido de El empleo en call centers se multiplicaría por siete en los próximos cinco años: <http://gestion.pe/economia/empleo-call-centers-se-multiplicara-7-proximos-5-anos-2079876>
- Jiménez, J. C. (26 de Mayo de 2014). *Diario Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/transcom-apostara-sms-y-redes-sociales-2098411>
- León, J. A. (22 de Abril de 2013). *Economía y Finanzas* . Obtenido de Economía Hoy Blogspot: <http://economia-hoy.blogspot.pe/2013/04/ley-n-29733-ley-de-proteccion-de-datos.html>
- MEF. (12 de Mayo de 2015). *Ministerio de Economía y Finanzas del Perú*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas del Perú: <http://www.mef.gob.pe/>
- Mundo en Linea. (31 de Mayo de 2011). *Mundo en Linea*. Obtenido de [http://www.mundoenlinea.cl/noticia.php?noticia\\_id=21803&categoria\\_id=7](http://www.mundoenlinea.cl/noticia.php?noticia_id=21803&categoria_id=7)
- Peru, E. (25 de mayo de 2016). *Exportando Peru*. Obtenido de <http://exportando-peru.com/noticia/mercado-de-call-centers-genera-negocios-por-us-500-mill-al-ano>
- PROINVERSION. (12 de Julio de 2015). *Proinversion Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú*. Obtenido de Proinversion Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú: [www.proinversion.gob.pe](http://www.proinversion.gob.pe)

Rafael Fernandez de Alarcon, M. F. (4 de Octubre de 2009). *Fundacion Telefonica*.

Obtenido de Telos Cuaderno de Comunicacion e Innovacion:

[https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-](https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articulo&idContenido=2009100116310119)

[generator?tipoContenido=articulo&idContenido=2009100116310119](https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articulo&idContenido=2009100116310119)

Villahermosa, L. (26 de Enero de 2016). *tecno.americaeconomia*. Obtenido de

*tecno.americaeconomia*: [http://tecno.americaeconomia.com/articulos/las-](http://tecno.americaeconomia.com/articulos/las-nuevas-llamadas-de-atento-conozca-como-reforzara-su-crecimiento-en-peru)

[nuevas-llamadas-de-atento-conozca-como-reforzara-su-crecimiento-en-peru](http://tecno.americaeconomia.com/articulos/las-nuevas-llamadas-de-atento-conozca-como-reforzara-su-crecimiento-en-peru)

## **Anexos**

### **Anexo 01 Formulación de Misión y Visión**

Metodología aplicada a elaborar la misión y visión de la empresa

Misión y Visión

La metodología utilizada para la formulación de Visión y Misión de la empresa

Belltech.

Para la formulación de la misión y visión de la empresa en mención, se ha realizado los siguientes actos, los cuales se detallan a continuación en este anexo.

Para tener un orden adecuado, primero se realizará la explicación de la metodología aplicada para la formulación de la Visión, seguida de la de la Misión.

Visión

Para la formulación de la visión, primeramente, se debe de tener en claro a qué se refiere y a donde apunta este concepto, por lo que se procederá a analizar el concepto de visión, para posteriormente, de haber tomado conocimiento de ella, indagar y escudriñar la visión inicial de la empresa, es decir la actual visión.

Seguidamente se realizará un análisis de la visión de la empresa, colocando su resultado general, evaluando los siguientes puntos:

Que tan gráfica y completa es.

Que tenga una perspectiva futurista sin ataduras al presente.

Mantenga el tema y no sea demasiado amplio.

Que conserve un margen de maniobra, es decir que sea flexible y que sea inspiradora.

Que sea viable.

Que tenga un rumbo real y sensato a los negocios en ella, que no se limite a los superlativos.

Que sea fácil de recordar y que no sea farragoso.

En base a ello se subsanará, mejorará o formulara una nueva visión de la empresa, para dar paso a una serie de nuevas propuestas, de las cuales se tomará la que mejor y más se apegue a los puntos en evaluación.

Ser la oportunidad de crecimiento y consolidación de tu negocio, mediante servicios exclusivos de contacto electrónico masivo de clase mundial.

Tabla de Visión

<i>Parámetro</i>	<i>Comentario</i>
<b>Breve</b>	Cumple con el parámetro de brevedad, no excede los dos reglones.
<b>Compartida</b>	Es compartida, abarca a todos, clientes, internos y externos.
<b>Retadora</b>	Es retadora, pues propone brindar un servicio de muy alta clasificación.
<b>Trascendental</b>	Es trascendente, se enfocan en ser un servicio de clase mundial
<b>Fácil de recordar</b>	Es fácil de recordar.
<b>Fácil de entender</b>	Es fácil de entender ya que va directamente a lo que quiere llegar.
<b>Aduce a lo que se hace bien</b>	Aduce a lo que hace bien.
<b>Forma de visualizar la organización en el futuro</b>	Su deseo de brindar un servicio de clase mundial visualiza un futuro de la organización.
<b>Muestra a dónde queremos ir y como seremos cuando lleguemos allí</b>	Muestra la situación que se debe de tener en la empresa y la dirección en especial en “crecimiento y consolidación de tu negocio”, sin dejar de lado la labor que realiza “contacto electrónico masivo...”.
<b>Representa la máxima aspiración de la organización</b>	El servicio de clase mundial figura como una de las máximas aspiraciones y el enfoque en ser la oportunidad de crecimiento y consolidación.
<b>Es un medio de motivación de sus miembros</b>	Muestra ser un medio de motivación para sus miembros.
<b>Es saber desde el principio lo que se quiere</b>	Muestra desde el inicio la aspiración que tiene y los retos a los cuales se enfocara en su camino al logro.

**Misión.**

Para la formulación de la misión se procederá de similar manera, primero entendiendo bien el concepto y luego analizándolo bajo una serie de componentes que son:

- Clientes.
- Productos.
- Mercados.
- Tecnología.
- Preocupación.
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
- Filosofía.
- Auto concepto.
- Preocupación por la imagen pública.
- Preocupación por los empleados.

Bajo estos nueve conceptos que nos brinda Fred R. David en su libro *Administración Estratégica*, y que sentencia que deben de ser esenciales para la declaración de misión de cualquier empresa, igualmente nos indica que la misión es el propósito y la razón de ser únicos de cada empresa u organización.

**Misión propuesta**

Entregamos a nuestros socios soluciones integrales de comunicación basados en tecnología de vanguardia.

Tabla de Misión.

<b>Parámetro</b>	<b>Comentario</b>
<b>Breve</b>	Es breve ya que presenta un párrafo de 2 renglones y de fácil lectura.
<b>Clara</b>	Presenta claridad en lo que quiere decir.
<b>Amplia</b>	Cumple con el aspecto de amplitud, en lo referente al negocio y al enfoque.
<b>Comprensible</b>	La misión es comprensible
<b>Operativa</b>	Es operativa, indica lo que hace la empresa.
<b>Diferenciadora</b>	Es diferenciadora ya que señala que se brinda un servicio exclusivo.
<b>Atiende a lo que requiere grupos de interés</b>	Si, se desprende de indicar que es una empresa que brinda soluciones integrales con tecnología de vanguardia.
<b>la misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización</b>	Si, señala el corazón de su negocio.
<b>La misión orienta las actividades de la organización en el presente</b>	Efectivamente orienta las actividades de la organización para el presente con bastante detalle.
<b>Manifestación duradera del propósito que mueve a la organización y la distingue de otras similares</b>	Si, la manifestación es entregada en el tenor de la misión.
<b>Revela lo que la organización quiere ser y a quien quiere servir</b>	Indicadas en el tenor de la misión, en “Entregamos a nuestros socios...”
<b>Es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de las funciones</b>	Señalada en la parte del párrafo: “Entregamos a nuestros socios soluciones integrales de comunicación basados en tecnología de vanguardia”

## Anexo 02 Estados Financieros 2010 - 2015

### Estados Financieros

#### 01 Balance General de la Empresa Belltech

**ESTADO DE SITUACIÓN  
FINANCIERA  
BELLTECH SAC, AÑOS 2010 AL 2015,  
NUEVOS SOLES**

<b>ACTIVO</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y equivalente de efectivo	1,145,911	2,874,897	1,741,094	1,730,448	4,173,154	10,479,682
Cuentas por cobrar comerciales	5,017,656	7,954,983	4,560,845	4,643,986	5,800,344	5,820,347
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	86,926	107,037	103,492	1,653,592	1,711,126	1,021,829
Otras cuentas por cobrar	1,683,016	1,594,287	633,192	908,764	1,617,632	1,580,149
Existencias	786,044	1,525,469	2,720,798	2,722,500	2,960,449	3,757,812
Gastos pagados por anticipado	30,108	58,442	27,031	1,668,721	26,898	69,511
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>8,749,661</b>	<b>14,115,115</b>	<b>9,786,451</b>	<b>13,328,011</b>	<b>16,289,604</b>	<b>22,729,331</b>
Inversiones en asociadas, neto	403,933	445,425	287,267	287,267	287,267	287,267
Impuesto a la renta diferido	594,454	780,731	813,322	-	1,073,105	1,241,033
Inmuebles, mobiliario y equipos, neto	4,683,362	3,989,848	3,134,640	2,212,179	2,674,727	2,433,702
Intangibles, neto	2,102,138	2,534,124	2,095,718	1,003,878	780,800	643,800
<b>Total del Activo no corriente</b>	<b>7,783,886</b>	<b>7,750,128</b>	<b>6,330,946</b>	<b>3,503,324</b>	<b>4,815,899</b>	<b>4,605,802</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16,533,547</b>	<b>21,865,243</b>	<b>16,117,398</b>	<b>16,831,335</b>	<b>21,105,503</b>	<b>27,335,133</b>

**PASIVO Y PATRIMONIO****PASIVO CORRIENTE**

Obligaciones financieras de CP	1,168,553	1,272,732	1,196,733	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	1,564,089	4,961,565	2,992,887	1,993,424	2,115,342	2,146,935
Cuentas por pagar, relacionadas	1,322,333	1,065,296	271,151	1,074,865	1,167,659	773,725
Otras cuentas por pagar	2,363,141	2,516,259	343,105	2,284,087	3,613,920	2,654,661
Tributos por pagar	713,123	759,329	1,449,661	486,945	1,090,569	4,179,753
Remuneraciones y participaciones por pagar	727,020	774,127	1,477,911	1,173,634	1,111,822	3,125,468

<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>7,858,258</b>	<b>11,349,308</b>	<b>7,731,447</b>	<b>7,012,956</b>	<b>9,099,312</b>	<b>12,880,541</b>
-----------------------------------	------------------	-------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

**PASIVO NO CORRIENTE**

Obligaciones Financieras LP	4,520,575	3,068,324	1,795,099	-	-	-
Ingresos diferidos, neto	-	1,294,720	695,061	705,470	715,879	689,948

<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>4,520,575</b>	<b>4,363,044</b>	<b>2,490,159</b>	<b>705,470</b>	<b>715,879</b>	<b>689,948</b>
--------------------------------------	------------------	------------------	------------------	----------------	----------------	----------------

<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12,378,834</b>	<b>15,712,352</b>	<b>10,221,607</b>	<b>7,718,426</b>	<b>9,815,192</b>	<b>13,570,489</b>
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------

**PATRIMONIO NETO**

Capital	384,348	384,348	384,348	384,348	384,348	384,348
Reservas Legales	71,200	71,200	71,200	71,200	71,200	71,200
Resultados Acumulados	2,515,281	3,652,538	3,518,571	5,440,243	8,657,943	8,388,388
Resultado del Período	1,183,885	2,044,805	1,921,672	3,217,118	2,176,821	4,920,709

<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>4,154,714</b>	<b>6,152,891</b>	<b>5,895,791</b>	<b>9,112,909</b>	<b>11,290,311</b>	<b>13,764,644</b>
------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>16,533,547</b>	<b>21,865,243</b>	<b>16,117,398</b>	<b>16,831,335</b>	<b>21,105,503</b>	<b>27,335,133</b>
---------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

### Anexo 03 CAPM / VAN y TIR

#### Calculo del CAPM

#### Tabla de datos para el CAPM

Concepto	Valor
Beta (B)	0.80
Tasa libre de riesgo (Rf)	5.18%
Riesgo país	3.15%
Rendimiento de mercado (Rm)	11.42%
Inflación EEUU	0.997%
Inflación Perú	3.50%
<b>Kecor EEUU</b>	<b>10.19%</b>
<b>Kereal EEUU</b>	<b>9.11%</b>
<b>Kereal Peru</b>	<b>12.26%</b>
<b>Kecor Peru</b>	<b>16.18%</b>

Los datos para el cálculo de costo de capital se han obtenido de los cálculos estadísticos de Ashwad Damodaran:

- Beta Desapalancada, Telecom Equipment, Damodaran
- Rendimiento T-Bonds 1928-2016, Damodaran, promedio aritmético
- Riesgo País, Promedio Dic1998-Ene2017, BCR NCR 037-2016
- Rendimiento de Mercado 1928-2016, Damodaran, promedio aritmético

Asimismo, los datos referentes a la Inflación de EEUU e Inflación de Perú, se han obtenido de las siguientes fuentes:

- Inflación EEUU, Global Rates, estadísticas económicas
- Inflación Perú, BCR Perú, Reporte de inflación de Junio de 2016, boletín informativo

Habiendo hallado los datos de CAPM podemos realizar los flujos de caja proyectados del 2016 al 2019

<b>PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Flujo neto sin las iniciativas estratégicas	14.706.544	19.798.200	25.260.320	31.112.354
Flujo neto con las iniciativas estratégicas	14.202.794	19.533.802	25.599.487	32.519.139
Incremento en el flujo de efectivo	503.750	264.398	339.167	1.406.785

Con estos datos se obtiene:

- VAN S/. 416,915
- TIR 35.04%

## Anexo 04 Encuestas a trabajadores

### 1. FORMATO DE ENCUESTA

Empresa:

Nombre:

Área/puesto:

Años en la empresa:

Por favor conteste las preguntas a este cuestionario de la manera más sincera posible, rellene los espacios en blanco con un aspa; si su respuesta es sí, por favor proceda a indicar el nivel con un aspa según la siguiente valoración:

0 = Nulo

1 = Escaso

2 = Regular

3 = Alta

4 = Muy alta

1. ¿Conoce el objetivo general de la empresa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

1.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

2. Tu área tiene objetivos

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2.1. Si su respuesta fue sí, ¿Crees que estos objetivos están alineados con los de la empresa?:

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

3. ¿Sabes cuál es la misión, visión y valores de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 3.1. Si su respuesta fue sí, ¿Crees que estos están alineados entre sí?:  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
- 3.2. ¿Los valores, visión y misión reflejan el comportamiento y enfoque de la organización?  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
4. ¿Hay una buena comunicación entre las áreas principales de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 4.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
5. ¿Conoces los procedimientos generales de la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 5.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
6. ¿Conoces los procesos de tu área y como se relacionan con las demás?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 6.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
7. ¿Sientes que tienes todas las herramientas necesarias para un desempeño óptimo?
- 7.1. En Tecnología  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 7.1.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida se refleja en tu día a día?  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
- 7.2. En infraestructura  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.2.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida se refleja en tu día a día?  
1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

7.3. En acceso a la información

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7.3.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida se refleja en tu día a día?

8. En cuanto a la carga laboral, ¿Es manejable?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

9. ¿Tienes oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

10. ¿El sistema de recompensas es eficiente (aumenta la productividad/reduce errores)?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

10.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

11. ¿Se mide la satisfacción del cliente?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

11.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida refleja la realidad?:

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

12. ¿Se informa sobre la situación actual de la empresa y del mercado?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12.1. Si su respuesta fue sí, ¿Con qué frecuencia?:

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

13. ¿Se informa sobre los planes a futuro de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.1. Si su respuesta fue sí, ¿Con qué frecuencia?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

14. ¿Hay algún sistema de medición de la satisfacción del personal?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida refleja la realidad?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.

## 2. TABULACION DE RESULTADOS

### ENCUESTA A TRABAJADORES

Muestra 10 A. Operaciones 5  
 A. Comercial 2 A. Administrativa 3

	A. Comercial		A. Operaciones					A. Administrativa			Totales	
	C1	C2	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	PUNTAJE	RPTA. NO
1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	4.00	6
2	0	0	0	0	1	2	0	0	1	1	5.00	6
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	10
4	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	4.00	6
5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12.00	0
6	1	1	1	3	4	1	3	1	1	2	18.00	0
7.1	2	2	2	3	2	1	0	1	2	1	16.00	1
7.2	3	3	3	2	4	2	1	1	1	1	21.00	0
7.3	1	2	1	2	2	0	1	2	1	1	13.00	1
8	3	3	1	1	1	0	0	1	0	0	10.00	4
9	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	5.00	7
10	2	3	2	2	3	2	2	0	0	0	16.00	3
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	10
12	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	6.00	4
13	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2.00	8
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	10

### 3. CONCLUSIONES

La encuesta realizada a 10 de los trabajadores (operarios) tiene un puntaje máximo individual de 64 puntos. Se encuestaron a

2 personas del Área Comercial

- Miguel Castañeda  
Pre venta del área comercial  
12 años en la industria
- Personal, solicito anonimato en su encuesta

5 personas del Área Operativa

- David Lezcano Balarezo  
Coordinador de proyecto  
18 años en la industria
- José Luis Cocha  
Especialista de servicios profesionales  
20 años en la industria
- Jefferson Ruiz  
Especialista de servicios profesionales  
10 años en la industria
- Jhonatan Alarcón  
Especialista en sistemas de Avaya  
4 años en la industria
- Carlos Calderón  
Especialista en Mantenimiento de equipos TI  
8 años en la industria

### 3 personas del Área Administrativa

- Verónica Cristoso  
Asistente Contadora  
6 años en la industria
- Elsa Navarro  
Asistente de contabilidad  
5 años en la industria
- Ana María Cornejo  
Jefa Administrativa  
20 años en la industria

Del resultado de la encuesta se puede deducir que:

1. El personal no conoce la misión, visión y valores, lo que significa que el personal no está alineado ni comprometido con la organización y no logran identificarse con la misma.
2. Se deduce que no existe la medición de satisfacción del cliente y del personal lo que puede incurrir en la generación de errores y problemas sin generar soluciones y la pérdida de oportunidades de mejora.
3. Más de la mitad de los encuestados no conoce el objetivo general de la organización ni de su área; y los que sí conocen esta información la conocen de una manera superficial.
4. El 60% del personal piensa que si hay una comunicación entre las áreas pero no es efectiva, lo cual indica que no hay una interconexión entre las áreas lo cual puede ocasionar duplicidad de tareas, omisión de actividades, etc.

5. La totalidad de los trabajadores conocen los procedimientos generales y básicos de la organización, pero no de manera profunda.
6. De igual manera, la totalidad de los trabajadores conocen los procedimientos del área a la que pertenecen, mas no como se relacionan con las demás áreas, esto puede implicar que se generen errores en otras áreas por la omisión de información que puede ser crucial para los demás.
7. La gran mayoría del personal piensa que las herramientas proporcionadas tanto en tecnología, infraestructura y acceso a la información es promedio, más en la variable de acceso a la información se puede notar que el puntaje es más bajo, dando a entender que hay algunas barreras lo cual influye en las actividades y flujo de trabajo.
8. Se puede notar que hay gran carga laboral en el área operativa mas no mucha en el área comercial, lo que puede denotarse del tipo de trabajo y actividades que se realizan y puede ser un problema en temas de distribución y definición de trabajos.
9. Hay más oportunidades de crecimiento en el área operativa más es muy sutil en las otras áreas, esto debido también al tamaño de la organización y a la forma en la que está estructurada.
10. El sistema de recompensas está dirigido al área comercial y operativa, ya que se aplica en base a comisiones y certificaciones de manejo y mantenimiento de equipos, lo que no sucede en el área administrativa.
11. No se informa la situación actual de la empresa ni del mercado a menos que sea un comentario, lo que mantiene al personal en un estado de cierta incertidumbre.
12. Del mismo modo, no se informan los planes a futuro de la empresa, y dan a pie a que el personal no esté preparado ni tome las precauciones necesarias para asegurar la eficiencia y eficacia de las operaciones a futuro.

## Anexo 05 Encuestas a clientes

### 1. FORMATO DE ENCUESTA

Empresa:

Nombre:

Área/puesto:

Años en la empresa:

Por favor conteste las preguntas a este cuestionario de la manera más sincera posible, rellene los espacios en blanco con un aspa; si su respuesta es sí, por favor proceda a indicar el nivel con un aspa según la siguiente valoración:

0 = Nulo

1 = Escaso

2 = Regular

3 = Alta

4 = Muy alta

1. En general ¿Se encuentra Ud. Satisfecho con el servicio proporcionado?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

1.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

2. ¿Le parece útil el sistema que ofrece Belltech?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

0 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

3. ¿Consulta/Utiliza Ud. este sistema?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.1. Si su respuesta fue sí, ¿Con qué frecuencia?:

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

4. ¿Es fácil de manejar/amigable con el usuario?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

5. Si tiene algún problema, ¿Está contento con la respuesta del proveedor de servicios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

6. El tiempo de respuesta le parece bueno

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene asignado un asesor de cuenta/asesor técnico?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.1. Si su respuesta fue sí, ¿Es eficiente y eficaz?:

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

8. ¿Cree que el producto y servicio ofrecido es bueno en comparación a las demás alternativas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.1. Si su respuesta fue sí, ¿Es eficiente y eficaz?:

1 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

9. ¿Recomendaría a otras organizaciones los productos y servicios de Belltech?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9.1. Si su respuesta fue sí, ¿Es eficiente y eficaz?:

2 \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_ 4 \_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.

## 2. TABULACION DE RESULTADOS

### ENCUESTA A CLIENTES

Muestra

2

	CL1	CL2	TOTALES
1	2	3	5
2	2	3	5
3	4	4	8
4	3	3	6
5	1	2	3
6	2	2	4
7	2	3	5
8	3	4	7
9	2	3	5
	21	27	48

## 3. CONCLUSIONES

La encuesta realizada a 2 de los clientes tiene un puntaje máximo individual de 36 puntos. Se puede deducir que:

1. Los clientes están bastante satisfechos en general con los productos y servicios que ofrece Belltech obteniendo un puntaje global de 48, siendo el

máximo total de 72; esto quiere decir que están satisfechos al menos en un 60%.

2. El puntaje más alto obtenido ha sido el de uso de los sistemas que ofrece la empresa, al igual que su satisfacción con el mismo, lo que indica que la calidad de los productos/sistemas que ofrece Belltech es superior a la competencia.
3. Los clientes recomendarían Belltech a otras empresas por su calidad.
4. El sistema es amigable con el usuario lo que permite una mayor llegada al cliente.

Belltech ofrece un servicio bueno, más su fortaleza radica en la calidad del producto ofrecido y el servicio que presta.

## Anexo 06 Entrevista a Expertos

### ENTREVISTA A EXPERTO 1

1. En cuanto al mercado, ¿que nos puede decir sobre su evolución?

En el sector de los Call Center en los últimos años han ido evolucionando de acuerdo a las necesidades que plantean o crean sus clientes, esto obliga a todas las empresas que prestan y ofrecen servicios a estar siempre preparados ante las nuevas necesidades que plantean sus clientes ser cubiertas.

2. ¿Cuáles cree que son los principales competidores en el mercado?

Consideramos a nuestros principales competidores a:

Telefónica del Perú.

Teletronic.

Convexus

3. ¿Existen muchas barreras para poder ingresar al mercado?

Si existen muchas barreras que no permiten a cualquier empresa ingresar al mercado para ofrecer estos servicios de los cuales solo menciono 2:

Se necesita una fuerte inversión financiera para adquirir la infraestructura necesaria ya que la misma también tiene que estar actualizada o mejoradas.

Se necesita que el capital humano sea el más idóneo y que este en constante actualización para mantener el nivel de servicio que este alineado con los estándares locales e internacionales.

4. ¿Cuáles son las fortalezas más importantes que una empresa que se encuentre en ese mercado o quiere ingresar debería tener?

Tener Personal altamente capacitado.

Una empresa tiene que tener las certificaciones necesarias para convertirse en un representante de una gran marca y así lograr ganarse una ubicación privilegiada en el mercado que participa.

Mantener o renovar las certificaciones o nuevas membresías que le permitan mantenerse en la posición ganada en el mercado y estar preparado ante el ingreso de un nuevo competidor o el crecimiento de sus competidores más cercano.

Capacitación continua a todo el personal que esté involucrada o tengo contacto directo con el cliente o el servicio que se está brindando.

5. ¿Cuáles son los problemas más comunes que tienen las empresas que operan en este mercado?

La competencia desleal entre los propios competidores.

Seducir al personal técnico para que abandonen y se pasen a la competencia.

Ofrecer a los clientes productos o servicios sin la garantía completa que necesita estos ante cualquier incidente que afecte la operativa del servicio que brinda a sus clientes internos y externos.

6. En cuanto a la mano de obra calificada, ¿es muy difícil de conseguirla?

Si es difícil conseguirla, porque actualmente no existe un gran número de personal técnico que cuenten con todas las certificaciones necesarias para brindar el soporte completo y de alta calidad a todo el mercado.

7. ¿Qué aspectos externos influyen más en el éxito de una empresa en el mercado?

Los factores externos que influyen para obtener el éxito son los siguientes:

Crecimiento Económico sostenible. - Con el inicio del nuevo gobierno de capitalista generara a más confianza a los inversionistas externos para llegar al Perú e incrementar sus bolsas de inversiones.

Incremento de los Mercado de los Call Centers en el Perú. - Más empresas en el Perú se inclinarán en implementar más servicios de Call Center en el Perú y aquellas que no cuenten con el capital accederán a los servicios de empresas dedicadas a estos servicios incrementando los ingresos de estas empresas.

8. ¿Cómo afectarían los cambios en las regulaciones y ambiente político en el país?

En caso de que se presente nuevas regulaciones en el ambiente político a favor de algunos sectores, si se pueden ver afectados las futuras inversiones que deseen venir al Perú, pero el actual gobierno fue claro que las normas políticas no serán modificadas a favor de algunos sectores, sino seguirán siendo claras y a favor del Estado Peruano siempre y cuando no afecte de manera significativa a las inversiones que existan o que quieran ingresar al mercado peruano.

9. ¿Cuál es su opinión acerca del futuro y comportamiento de este mercado?

El comportamiento de este mercado en el futuro será positivo, porque seguirá creciendo, ya que más empresas se suman a brindar estos servicios de call center y las que ya existen en el mercado siguen creciendo ampliando sus infraestructuras para mejorar sus servicios que brindan.

## Anexo 07 Encuesta a empleados

### ENCUESTA A EMPLEADOS

Empresa: BELLTECH PERU SAC

Nombre: Julissa Heller Morales

Área/puesto: Bellepress

Años en la empresa: 3 años

Por favor conteste las preguntas a este cuestionario de la manera más sincera posible, rellene los espacios en blanco con un aspa; si su respuesta es sí, por favor proceda a indicar el nivel con un aspa según la siguiente valoración:

1 = Escaso

2 = Regular

3 = Alta

4 = Muy alta

1. ¿Conoce el objetivo general de la empresa?

Sí   x   No       

1.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1        2        3   x   4       

2. Tu área tiene objetivos

Sí   x   No

2.1. Si su respuesta fue sí, ¿Crees que estos objetivos están alineados con los de la empresa?:

1 \_\_\_\_\_ 2 x \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

3. ¿Sabes cuál es la misión, visión y valores de la empresa?

Sí x \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.1. Si su respuesta fue sí, ¿Crees que estos están alineados entre sí?:

1 \_\_\_\_\_ 2 x \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

3.2. ¿Los valores, visión y misión reflejan el comportamiento y enfoque de la organización?

1 \_\_\_\_\_ 2 x \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

4. ¿Hay una buena comunicación entre las áreas principales de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No x \_\_\_\_\_

4.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

5. ¿Conoces los procedimientos generales de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No x \_\_\_\_\_

5.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

6. ¿Conoces los procesos de tu área y como se relacionan con las demás?  
 Sí \_\_\_\_\_ No x\_\_\_\_\_

6.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_\_ 2 x\_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

7. ¿Sientes que tienes todas las herramientas necesarias para un desempeño óptimo?

7.1. En Tecnología

Sí \_\_\_\_\_ No x\_\_\_\_\_

7.1.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida se refleja en tu día a día?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

7.2. En infraestructura

Sí \_\_\_\_\_ No x\_\_\_\_\_

7.2.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida se refleja en tu día a día?

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

7.3. En acceso a la información

Sí \_\_\_\_\_ No x\_\_\_\_\_

7.3.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida se refleja en tu día a día?

8. En cuanto a la carga laboral, ¿Es manejable?

Sí x\_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 x\_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

9. ¿Tienes oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No x \_\_\_\_\_

9.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

10. ¿El sistema de recompensas es eficiente (aumenta la productividad/reduce errores)?

Sí \_\_\_\_\_ No x \_\_\_\_\_

10.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

11. ¿Se mide la satisfacción del cliente?

Sí x \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida refleja la realidad?:

1 \_\_\_\_\_ 2 x \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

12. ¿Se informa sobre la situación actual de la empresa y del mercado?

Sí \_\_\_\_\_ No x \_\_\_\_\_

12.1. Si su respuesta fue sí, ¿Con qué frecuencia?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

13. ¿Se informa sobre los planes a futuro de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No x \_\_\_\_\_

13.1. Si su respuesta fue sí, ¿Con qué frecuencia?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

14. ¿Hay algún sistema de medición de la satisfacción del personal?

Sí x \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.1. Si su respuesta fue sí, ¿En qué medida refleja la realidad?:

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 x \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.