UIDE

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN MARKETING

FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTAS TELEFÓNICAS Y PRESENCIALES, "VENTA SEGURA", PARA EL SECTOR FINANCIERO Y DE SEGUROS, PARA PERSONAS EN EL ECUADOR.

VITERI GARCIA MARIO JAVIER

Director

ING. MIGUEL MATA

Diciembre 2015

Quito - Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, **Mario Javier Viteri García**, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

_____

Mario Viteri García

Yo, **Miguel Mata**, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

_____

Ing. Miguel Mata

RESUMEN

Este proyecto pretende dar servicio de Ventas masivas a Instituciones Financieras y Compañías de Seguros en el Ecuador el objetivo será incentivar a los diferentes segmentos de personas, a acceder a créditos y ayudarlos a estar protegidos mediante seguros o asistencias, en caso de una calamidad dándoles la tranquilidad en el caso de un siniestro.

La idea es desarrollar e incentivar el uso de las soluciones de venta que ofrecerá VENTA SEGURA a través de procesos apoyados en el teléfono principalmente y complementándolas con fuerzas terrenas de ser el caso, estas fuerzas de venta tendrán capacitación especializada que les permitirá lograr los objetivos propuestos.

"VENTA SEGURA" tendrá un alcance nacional y su operación será la ciudad de Quito.

Al estudiar la factibilidad de una empresa fue necesario tener claro a quién o quienes se quiere comercializar el producto, para lo cual se realizó una investigación de mercado, la cual permitió tener una visión clara de a que instituciones financieras, aseguradoras y a quien se podrá ofrecer la solución propuesta tanto desde el punto de vista de los clientes de VENTA SEGURA, Instituciones Financieras y Aseguradoras, así como a los clientes finales de estas Instituciones.

Para este estudio de factibilidad se utilizaron todas las teorías y enseñanzas impartidas por la Universidad, se planteó un problema, se fijaron Objetivos, se realizó un análisis FODA, se utilizó el diamante de Porter como herramientas de análisis.

Finalmente, se establecieron las inversiones a realizar y la factibilidad económica del proyecto.

ABSTRACT

This project ambitions to service of massive financial institutions and insurance companies in Ecuador Sales will target different segments encourage people to access credit and help them be protected by insurance or assistance in case of a calamity by giving them the tranquility in the event of an accident.

The idea is to develop and encourage the use of sale solutions that offer SALE SAFE supported by the phone mainly processes and complementing them with earthly forces to be the case, these specialized sales force training will allow them to achieve the objectives.

"SALE SAFE" will have a national scope and operation will be the city of Quito.

To study the viability of a business was necessary to be clear who or who wants to market the product, for which a market research was conducted, which allowed to have a clear vision to financial institutions, insurance and who can offer the proposed solution from the point of view of customers sure sale, financial institutions and insurance as well as to end customers of these institutions.

For this feasibility study all theories and studies offered by the University, a problem was formulated, fixed targets, a SWOT analysis was performed, and Porter diamond was used as analysis tools.

Finally, these investments and economic feasibility of the project were established.

AGRADECIMIENTOS

Al personal docente de la Universidad que fue participe en este largo proceso de aprendizaje, por su paciencia, entrega y perseverancia para crear profesionales de bien para nuestro País.

A mi esposa que me impulso a retomar el reto de la Universidad y volver para cumplir con el requisito fundamental de un profesional, que es tener la certificación de una prestigiosa institución como es la Universidad que escogí para cursar la carrera de Marketing.

Finalmente, a Miguel Mata por haber guiado la tarea de realizar este trabajo de investigación e impartiendo conocimientos como un asesor más que como un profesor.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....2

RESUMEN.....3

ABSTRACT.....4

AGRADECIMIENTOS.....5

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....14

1.1 Tema de la investigación.....14

1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema.....14

1.2.1 Planteamiento del problema.....14

1.2.2 Formulación del problema.....16

1.2.3 Sistematización del problema.....17

1.3 Objetivos de la Investigación.....17

1.3.1 Objetivo general.....17

1.3.2 Objetivos específicos.....17

1.4 Justificación de la investigación.....18

1.4.1 Justificación teórica.....18

1.4.2 Justificación metodológica.....18

1.4.3 Justificación práctica.....18

1.5 Marco de referencia.....19

1.5.1 Marco teórico.....19

1.5.2 Marco conceptual.....20

1.5.3 Marco espacial o temporal.....21

1.6 Hipótesis.....21

1.7 Metodología.....21

1.7.1 Métodos de investigación.....21

1.7.2 Tipo de estudio.....22

1.7.3 Fuentes de información.....23

1.7.3.1 Fuentes primarias.....23

1.7.3.2 Fuentes secundarias.....23

CAPÍTULO II: DESCRIPCION DEL PROYECTO.....24

2.1 Nombre del Proyecto.....24

2.2 Descripción del proyecto.....24

2.3 Conceptos de diferenciación y cadena de valor.....25

2.3.1 Marketing y Ventas.....26

2.3.2 Personal de contacto.....26

2.3.3 Soporte físico y habilidades.....26

2.3.4 Prestación.....27

2.3.5 Clientes.....27

2.3.6 Otros Clientes.....27

2.3.7 Dirección General y de Recursos Humanos.....27

2.3.8 Organización interna y tecnología.....28

2.3.9 Infraestructura y ambiente.....28

2.3.10 Abastecimiento.....29

2.4 Análisis Sectorial.....29

2.4.1 Área del Proyecto.....29

2.4.2 Área del Proyecto.....32

2.4.3 La intervención gubernamental y su influencia en el proyecto.....38

2.4.4 Estructura organizacional básica del proyecto 41

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO 43

3.1 Diseño de la investigación.....43

3.2 Objetivo General 43

3.3 Objetivos específicos.....43

3.4 Población objetivo.....44

3.5 Métodos de investigación.....45

3.6 Resultados.....46

3.7 Definición del tamaño del mercado.....47

3.8 Evaluación del mercado 54

CAPITULO IV: PLAN MARKETING.....56

4.1 Misión y Visión 56

4.2 Misión.....56

4.3 Visión 56

4.4 Análisis de la demanda primaria 56

4.5 Análisis de la demanda secundaria.....57

4.6 Análisis de las 5 fuerzas competitivas y la cadena de valor.....58

4.7 Fuerzas Sectoriales 59

4.7.1 Grado de rivalidad 59

4.7.2 Ingreso de Nuevos Competidores.....59

4.7.3 Productos sustitutos 61

4.7.4 Poder de negociación de los consumidores 61

4.7.5 Poder de negociación del proveedor.....63

4.8 Análisis FODA 64

4.9 Diagnostico estratégico .....……65

4.10 Características económicas dominantes de la industria.....66

4.11 Competencia y las cinco fuerzas competitivas. 68

4.12 Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y que impacto tendrán…... 69

4.13 Compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes y más débiles…….....69

4.14 Posibles medidas estratégicas de los rivales.....70

4.15 Factores clave para el éxito competitivo. 70

4.16 ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?.. 71

4.17 ¿Qué tan bien funcionará la estrategia actual de la Compañía? 72

4.18 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la Compañía y sus oportunidades y amenazas externas?.....73

4.19 Conceptos Básicos.....73

4.20 Estrategias.....75

4.21 Precio.....75

4.22 Producto o Servicio 75

4.23 Plaza 76

4.24 Promoción.....76

4.25 Ventas y distribución mercado primario 77

4.26 Ventas y distribución mercado secundario.....77

CAPITULO V: LA EMPRESA 78

5.1 Organización.....78

5.2 Inversionistas.....79

5.3 Recursos Humanos 79

5.4 Capacitación 80

5.5 Disposiciones legales.....83

5.6 Ubicación Geográfica.....83

CAPITULO VI: COSTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO 84

6.1 Determinación del tamaño del proyecto.....84

6.2 Inversión en Activos Fijos.....85

6.3 Depreciación de Activos Fijos.....86

6.4 Figura Legal y Gastos de Constitución 87

6.5 Determinación de los procesos.....88

6.6 Costos 89

6.7 Costos de Telefonía e internet 89

6.8 Presupuesto de gastos. 90

6.9 Proforma de Ingresos.....91

6.10 Estado de pérdidas y ganancias proforma 93

6.11 Punto de equilibrio en ventas.....93

6.12 Evaluación Financiera 94

6.12.1 Capital de trabajo.....94

6.12.2 Financiamiento 95

6.12.3 Flujo del proyecto.....95

6.12.4 Valor Actual Neto – VAN.....96

6.12.5 Tasa interna de retorno – TIR.....97

6.12.6 Cuadro de resultados 99

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....100

7.1 Conclusiones.....100

7.2 Recomendaciones 101

BIBLIOGRAFIA 103

ANEXOS 105

ANEXO A: PRESUPUESTO 106

ANEXO B: CIRCULAR No.IG-INSFPU-DNEI-2013-049 107

ANEXO C: CIRCULAR No.IG-INSP-2013-034 108

ANEXO D: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD (FINANCIERAS Y ASEGURADORAS) 109

ANEXO E: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD CONTACT CENTER 111

ANEXO H: ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE CONTACT CENTER 119

ANEXO I: ENTREVISTA REALIZADA A CLIENTE O USUARIO FINAL 123

ANEXO J: TABLA DE AMORTIZACION DEL PROYECTO 125

ANEXO K: DIAGRAMA DE PROCESOS 126

ANEXO L: FLUJOGRAMA 127

ANEXO M: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 128

TABLAS

Tabla N.- 1 . Posiciones instaladas a Agosto 2013 31

Tabla N.- 2 . Aseguradoras enfocadas en seguros para personas-Valor total primas 36

Tabla N.- 3 Evolución Salario Básico Unificado Años 2007 - 2014 40

Tabla N.- 4 Salario sectorial 2014 40

Tabla N.- 5 Compañías aseguradoras 48

Tabla N.- 6 Crecimiento del sector asegurador 48

Tabla N.- 7 Crecimiento promedio para los próximos 3 años 49

Tabla N.- 8 Clientes potenciales 49

Tabla N.- 9 Mercado potencial sector financiero solo Bancos Autorizados. 50

Tabla N.- 10: Afiliados al IESS, año 2012 52

Tabla N.- 11 Estructura de población por edades en el año 2010 53

Tabla N.- 12 Estructura de sueldos anuales 80

Tabla N. 13: Matriz de producto 82

Tabla N.- 14 Inversión en Activos Fijos 85

Tabla N.- 15 Depreciación de Activos Fijos 87

Tabla N.- 16 Gastos de Legales de constitución 88

Tabla N.- 17 Gastos operacionales y de ventas 91

Tabla N.- 18 Proforma de Ingresos para el primer año de operación 94

Tabla N.- 19 Tabla sensibilidad TIR 98

Tabla N.- 20 Cuadro de resultados 99

GRAFICOS

Gráfico N.- 1 Crecimiento de estaciones operativas 30

Gráfico N.- 2 Situación actual de los Call Centers en el Ecuador 32

Gráfico N.- 3 Crecimiento de operaciones de crédito en el Ecuador 33

Gráfico N.- 4 Sistema de Bancos Privados - Cartera Bruta por tipo de crédito en porcentaje a dic 2014…… 34

Gráfico N.- 5 Estructura organizacional Venta Segura 42

Gráfico N.- 6 Objetivo Investigación 45

Gráfico N.- 7: Análisis Sectorial 58

Gráfico N.- 8: Cadena de Valor 64

Gráfico N.- 9 Análisis FODA 74

Gráfico N.- 10 Sensibilidad del VAN 97

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de la investigación

El presente documento plantea la investigación para la formación de una empresa de ventas, telefónicas y presenciales, que se la llamará ´VENTA SEGURA¨, enfocada para clientes del sector financiero y de seguros para personas en el Ecuador.

1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema

1.2.1 Planteamiento del problema

- **Situación actual: síntomas y causas**

Actualmente en el Ecuador existen bancos y compañías de seguros legalmente constituidas y normadas por la Superintendencia de Bancos. Los bancos, financieras y cooperativas actualmente otorgan créditos a diferentes segmentos de la economía con diferentes destinos siendo los principales en volumen total, los créditos de consumo y los créditos de microempresa.

Los bancos y financieras cobraban valores por renovación de tarjetas de crédito, emisión de nuevos plásticos por pérdidas, por emisión de tarjetas adicionales y la emisión de una tarjeta nueva de marcas internacionales como American Express, Visa, Discover y Mastercard y de tarjetas nacionales como Cuota Fácil de Unibanco. Los valores que se cobraban estaban en un rango de 5 dólares a 185 dólares dependiendo del tipo de plástico o el servicio que ofrecía la tarjeta de crédito.

Las instituciones financieras actualmente, colocan sus productos de crédito a través de sus propios canales comerciales poniendo énfasis en la venta masiva de tarjetas de crédito. Las instituciones financieras anteriormente colocaban un crédito con un seguro incluido y los clientes los aceptaban sin necesidad de una autorización expresa.

De acuerdo a la resolución No. SBS-INIF-DNE-2011-6465 que se refiere al método de otorgamiento de crédito por parte de las instituciones financieras, las mismas están obligadas a tener una metodología específica para la otorgación de créditos. De acuerdo a la RESOLUCIÓN JB-2012-2155 de mayo de 2012, las instituciones financieras que ofrezcan seguros a sus clientes deberán de comunicar la compañía Aseguradora con la que contrata la póliza, los beneficios y coberturas de la misma y deberá de entregar una copia de la póliza de seguro. De acuerdo a la RESOLUCIÓN JB-2012-2151 de abril de 2012, se establece que todos los costos de las tarjetas de crédito serán cero.

Con lo anteriormente mencionado se pretende resolver un problema que se presenta con las nuevas resoluciones que el organismo regulador del gobierno está imponiendo a las instituciones financieras y compañías de seguros. Mediante la creación de una empresa que se dedique a la venta masiva de productos de seguros para el mercado financiero en el Ecuador.

La empresa que se plantea establecer además pretende la creación de muchos nuevos empleos, la especialización de personas en venta y la inclusión de personas con discapacidad especialmente visual para las ventas telefónicas.

- **Pronóstico**

Con las nuevas resoluciones y los cambios en la metodología de colocación de créditos, será más difícil el colocar productos financieros. Existirá una restricción del crédito por parte de las instituciones financieras en referencia al costo de adquisición de clientes de consumo, que utilicen tarjetas de crédito.

Las instituciones financieras tomarán otras estrategias con respecto a los segmentos que desarrollarán y que les sean más rentables es posible que ahora la estrategia sea colocar

crédito de consumo y crédito de microempresa con un seguro de vida, desgravamen, salud, asistencia hospitalaria, desempleo, entre otros.

La cobranza tendrá un papel importante en la gestión de índices de cartera vencida en los bancos ya que la restricción del crédito no permitirá ajustar índices con ventas nuevas que difieren la cartera vencida mes a mes.

- **Control del pronóstico**

Con el fin de contribuir con la creación de nuevos empleos y con el compromiso de generar personal entrenado en venta telefónica y presencial. Se pretende aprovechar la oportunidad que se presenta con las nuevas resoluciones de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros para la emisión de créditos y cargos por servicios y seguros.

Se considera la posibilidad de incluir a personas con discapacidad en el proyecto ya que el teléfono es una herramienta válida para el trabajo sobre todo de personas con discapacidad parcial.

Se considera que actualmente existe una deficiencia en venta técnica y calificada de productos del sector financiero, lo que se pretenderá es suplir una necesidad que se presenta por la búsqueda de eficiencia en los costos de producción de las instituciones financieras y de seguros.

1.2.2 Formulación del problema

¿Es factible la creación de la empresa ¨VENTA SEGURA¨, especializada en ventas telefónicas y presenciales para el sector financiero y de seguros en el Ecuador, en un marco regulado por organismos de control que continuamente genera cambios que afectan el proyecto?

1.2.3 Sistematización del problema

¿Cuáles serán las ventajas de contratar una empresa especializada en ventas para el sector financiero y de seguros?

¿Cuál es la situación actual de los bancos y financieras que están dedicadas principalmente a los créditos de consumo y microempresa?

¿Cuál es la situación actual de las compañías de seguros que se dedican a los seguros especializados para personas?

¿Será rentable vender Productos Financieros y seguros a través del sistema de venta que se plantea?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Realizar un estudio de factibilidad de una empresa especializada en la venta de productos financieros y de seguros para personas en la ciudad de Quito, Ecuador.

1.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar información sobre el sector financiero y de seguros en el Ecuador, productos y demanda.
- Mostrar una adecuada estructura organizacional para una empresa de Venta telefónica y presencial que le permita ser eficiente y productiva.
- Investigar un modelo de ventas que permita cumplir con los objetivos de generar masificación con el menor costo posible.
- Realizar un FODA del negocio que se pretende poner en marcha.

- Definir los recursos que se requerirán para la puesta en marcha del proyecto. Factibilidad económica y financiera.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

Es importante comprobar las teorías aprendidas durante la formación académica si son aplicables a un proyecto real y concreto como lo son: teorías de Recursos humanos, Administración por procesos, Modelos de gerencia de ventas, Modelos de información gerencial y modelos de investigación.

1.4.2 Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, se aplicaran algunas metodologías para la investigación. Principalmente se utilizará la investigación Exploratoria, la investigación descriptiva y la investigación causal.

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias de datos aplicando técnicas y herramientas que permitan una aproximación cierta al comportamiento de mercado y su capacidad de sostener un nuevo oferente.

Las metodologías que se utilizarán permitirán obtener resultados que luego de ser analizados apoyarán a la aplicación técnica en el proyecto.

Se harán encuestas a usuarios finales de los servicios de los Bancos y a las principales aseguradoras e instituciones financieras en la ciudad de Quito.

1.4.3 Justificación práctica

En el Ecuador, actualmente se ha impulsado el empleo especialmente en el sector público, privado y en el sector formal micro empresarial, los bancos entonces han visto la oportunidad de colocar el excedente de liquidez que existe actualmente en créditos de consumo y créditos de microempresa. La colocación se ha hecho cada vez más competitiva y

eso hace que se adopten más y mejores estrategias a fin de garantizar el éxito. En este sentido existe el día de hoy alternativas para el aseguramiento de personas que van de la mano con la entrega de créditos para personas. Estas dos organizaciones mencionadas, Bancos y Aseguradoras, están tomando estrategias de negocios enfocadas a la masificación lo que les obliga a contratar a empresas terceras especializadas que les permita cumplir con sus objetivos estratégicos de corto y mediano plazo.

La necesidad que se crea con los ajustes de costos, presenta una oportunidad para la creación de una empresa para la venta telefónica y presencial de productos financieros y de seguros, el capacitar vendedores especializados e incluir a personal con discapacidades especiales, principalmente visual permitirá generar empleo y un sistema comercial exitoso basado en la masificación a través de un proceso estructurado.

1.5 Marco de referencia

1.5.1 Marco teórico

Lo natural es que una nueva empresa busque negocios atractivos que estén en una fase de alto crecimiento, que puedan ofrecer un futuro con perspectivas a más largo plazo. (Sepúlveda P., 1992, p. 122).

Para la realización de este proyecto de factibilidad, se utilizarán teorías aprendidas durante el curso de la carrera universitaria, de las cuales se consideraron las siguientes:

- Las cinco Fuerzas de Porter
- Investigación de mercados
- Análisis FODA
- Gerencia de Ventas.
- Métodos Cuantitativos de Administración y análisis financiero.

1.5.2 Marco conceptual

Inclusión Social: En este proyecto no se necesita personal técnico ni calificado ya que se lo entrenará para la venta telefónica en base a una metodología que se implementará para el desarrollo profesional de las personas. Adicionalmente se incluirá a personas con algún tipo de capacidad especial.

Cadena de Valor: Se pretende a través de procesos sistemáticos crear un sistema de venta telefónica y presencial, que permita obtener la mayor eficiencia posible con herramientas de gestión y cuadros de control para el desarrollo rentable de la empresa que se formará.

Ventas: Procesos con los cuales se obtienen resultados comerciales enfocados a colocar productos y/o servicios.

Aseguradoras: Compañías prestadoras de servicios de aseguramiento de bienes y personas.

Instituciones Financieras: Se refiere a las compañías autorizadas por la legislación ecuatoriana para prestar dinero y servicios financieros

Procesos: Se refiere a un conjunto de actividades ordenadas que se definen a través de los ingresos y salidas.

Planificación Estratégica: conjunto de actividades o pasos que se requieren para obtener objetivos específicos, de corto, mediano y largo plazo.

Apalancamiento operativo: cantidad de recursos requeridos para financiar el punto de equilibrio de las operaciones.

Recursos Humanos: conjunto se personas que serán parte de la fuerza de ventas.

Ciclo de vida del producto: son las etapas que tiene un producto mientras se encuentra en el mercado.

Ventaja competitiva: concepto por el cual nos hacemos diferentes a la competencia.

Segmento: Grupo de personas con características similares que tienen una necesidad en concreto.

TIR: La tasa interna de retorno que es un indicador de rentabilidad que permitirá definir a futuro si la empresa que se formará será de alguna forma rentable.

VAN: Valor actual neto, es uno de los indicadores más importantes en el estudio de un proyecto, permite traer a valor actual con una tasa de descuento los flujos futuros propuestos, con el fin de determinar si existirá un resultado positivo.

1.5.3 Marco espacial o temporal

El proyecto se lo elaborará en la ciudad de Quito y tendrá alcance nacional, en la ciudad de Quito podemos encontrar espacios físicos adecuados, telecomunicaciones acordes con la calidad que se espera encontrar, un clima agradable y personal que estudia en grandes y buenas universidades.

El estudio se lo realizará con empresas financieras, de seguros y sus usuarios.

Se utilizarán proyecciones para definir la demanda anual para determinar el crecimiento del proyecto con un mínimo de 5 años de proyecciones.

1.6 Hipótesis

La formación de una empresa de ventas, telefónicas o presenciales, para el sector financiero y de seguros para personas en la ciudad de Quito, Ecuador, es factible y rentable para los inversionistas.

1.7 Metodología

1.7.1 Métodos de investigación

- **Análisis - síntesis:**

Este método nos permitirá analizar variables del mercado y del entorno de la empresa que se formará, entre los cuales tenemos factores económicos, legales y técnicos. Lo que se pretende es concatenar cada variable con el fin de relacionarlo para el desarrollo del proyecto.

- **Inductivo - Deductivo**

Principalmente se utilizará la investigación Exploratoria, la investigación descriptiva y la investigación Causal.

Investigación Exploratoria, cualitativa, con el fin de reunir información antecedente, clarificar los problemas y establecer prioridades de la investigación. Desde el punto de vista cuantitativo, serviría para cuantificar los resultados cualitativos.

Los métodos cualitativos, detectan nuevos conceptos, pensamientos, conocimientos preliminares de relaciones, ideas y objetos. En los métodos cuantitativos, obtenemos validación de los hechos, estimaciones y pronósticos.

Con la investigación causal se quiere determinar las variables independientes y dependientes que influirán en el proyecto.

1.7.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio será exploratorio, son estudios exploratorios, monografías, investigaciones bibliográficas, análisis de modelos teóricos, trabajos genéricos relacionados con finanzas, banca, administración de ventas, de recurso humano, producción, costos, estados financieros, procesos.

Estudio descriptivo, sirve para definir formas de conducta y actitudes de las personas que forman parte del universo, se puede comprobar la asociación de las diferentes variables que intervienen para la causalidad, y finalmente para definir la ubicación geográfica de los segmentos.

“Investigación de mercados para reunir información preliminar que ayude a definir mejor los problemas y sugerir hipótesis” (Kotler, Amstrong, 1991, p. 97).

1.7.3 Fuentes de información

1.7.3.1 Fuentes primarias

Información recopilada por escrito u oralmente de las personas participantes en el estudio a través de encuestas, entrevistas, cuestionarios o sondeos.

1.7.3.2 Fuentes secundarias

Información recopilada de textos, revistas, documentos, prensa y otros. Para el proyecto se utilizará información histórica de diarios, resoluciones de los organismos de control, libros, anuarios, revistas, encuestas. Las entrevistas se las hará a funcionarios de Bancos, Aseguradoras, posibles clientes de la solución. Adicionalmente se hará entrevistas a los usuarios finales

Se utilizarán publicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, del Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Bancos, Revistas como Ekos, Libros especializados en investigación de mercado, planificación estratégica, administración de ventas, Recursos humanos, Leyes de la República del Ecuador, Administración por procesos, Finanzas, entre otros.

CAPÍTULO II: DESCRIPCION DEL PROYECTO

2.1 Nombre del Proyecto

Formación de una empresa de ventas, telefónicas y presenciales, "VENTA SEGURA", para el sector financiero y de seguros para personas en el Ecuador.

2.2 Descripción del proyecto

El servicio que se ofrecerá, será la gestión comercial de venta de seguros a los clientes de las diferentes instituciones financieras en el Ecuador, desde la ciudad de Quito. La estrategia comercial será soportada por un CRM con el fin de conocer la relación con los clientes de las diferentes instituciones financieras para conocer el producto ideal que se deberá comercializar con el fin de que sea exitoso.

El método que se utilizará será principalmente la tele venta, pero también se utilizará para algunos proyectos la tele venta combinada con visita de campo. La buena gestión comercial se soportará en asesores de venta que realicen su trabajo de manera profesional, para lo cual se desarrollará un esquema de trabajo de alto desempeño que vendrá soportado por una buena selección del recurso humano, capacitación adecuada tanto en productos como en técnicas de ventas, un buen plan de incentivos, acompañamiento al asesor y capacitaciones continuas.

El servicio se lo prestará a través de un Call Center especializado en venta telefónica o tele venta, para la entrega de documentación de ser requerida se utilizará el servicio de un Courier, que son empresas especialistas en la entrega de documentación en la mayoría de lugares del Ecuador.

Se utilizará para el servicio, registros de las base de datos que las aseguradoras acuerden en alianza con diferentes Sponsors, esta base de datos deberá de ser perfilada de acuerdo a las características de cada producto que se comercializará a los diferentes segmentos de clientes.

El proceso de segmentación divide un mercado heterogéneo en un mercado homogéneo específico. "La segmentación dentro de la mercadotecnia revela las oportunidades que ofrece a la empresa cada segmento de mercado" (Kotler, Amstrong, 1991, p. 234)

Para definir un Sponsor se puede mencionar que son las instituciones financieras o no financieras, que han captado durante su tiempo de permanencia en el mercado, clientes con los cuales tienen una relación de confianza de corto, mediano o largo plazo y que utilizaran su marca en alianza con otra para obtener un beneficio mutuo que genere réditos a todos los participantes en el proceso.

2.3 Conceptos de diferenciación y cadena de valor.

En Venta Segura, se utilizará una estrategia de diferenciación, la idea es especializarse principalmente en Venta telefónica a través de un proceso personalizado de venta enfocada en las destrezas del vendedor que llevará al éxito en los diferentes proyectos.

En Venta Segura, se investigará constantemente sobre las mejores prácticas para incrementar la venta al teléfono.

Se utilizará un modelo integral que va desde la selección de personal hasta el acompañamiento al vendedor durante su desarrollo en la compañía.

El 80% del éxito está enfocado en el personal con lo cual se empieza en la selección del recurso humano, luego en la capacitación y finalmente en el seguimiento constante y la retroalimentación al vendedor al cual se lo retribuirá de manera justa por su esfuerzo. Una parte fundamental del éxito será el mando medio el cual estará capacitado en el seguimiento y retroalimentación.

El proceso de incorporación del personal involucrado en las ventas será la clave del éxito del resultado que se espera obtener. Lo que se obtendrá es una plataforma de ventas con resultados lo más homogéneos posibles sin la dispersión que es perjudicial para el objetivo final propuesto que es la rentabilidad, lo que se logrará con la eficiencia operativa del canal para que con menos gente se pueda hacer más ventas.

"Una buena pregunta que podemos hacernos es: ¿Cuál es el recurso más valioso de una organización? La respuesta más común es, sin lugar a dudas, el recurso humano". (Pérez, 2009, p.8).

2.3.1 Marketing y Ventas

"La selección del mercado consiste en escoger las necesidades del cliente que se han de satisfacer y las que no". (Dolan, 1996, p. 4)

Es primordial hacer tareas de impulso de los servicios a las diferentes compañías identificadas como mercado objetivo, se ofrecerán servicios de venta de seguros masivos, productos financieros de ahorro y crédito, activación y venta de tarjetas de crédito o la venta de microcréditos todos vinculados a la venta de un servicio financiero incluyendo un seguro.

2.3.2 Personal de contacto

Es importante contar con personal calificado en venta presencial y venta telefónica, la selección del personal es la clave como parte principal en el éxito de la gestión.

Son los asesores encargados de la venta, que transforman los contactos en oportunidades comerciales reales.

2.3.3 Soporte físico y habilidades

Son los recursos con los que contará la compañía para desarrollar los proyectos de venta como son el Hardwarde y el Software, es además la metodología de trabajo que se aplicará como modelo de gestión de ventas.

2.3.4 Prestación

Es el servicio específico y especializado como tal es decir, la venta telefónica y presencial especializada en servicios financieros y seguros mediante modelos de negociación efectivos y profesionales.

2.3.5 Clientes

Las compañías de reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, son los bancos, cooperativas y aseguradoras. En este caso las aseguradoras con capacidad operativa de manejar una gran cantidad de clientes con seguros considerados como masivos y por otro lado las instituciones que tienen una gran cantidad de clientes adquiridos durante muchos años de permanencia en el mercado a través del prestigio y la confianza.

2.3.6 Otros Clientes.

Son los clientes de los clientes y son los potenciales clientes de las aseguradoras, estos clientes estarán previamente perfilados para cada uno de los productos que se ofrezcan con la finalidad de rentabilizar los contactos u oportunidades comerciales.

Lo citado son los eslabones primarios controlables y no controlables, existen además actividades de apoyo las cuales se describen a continuación:

2.3.7 Dirección General y de Recursos Humanos.

Es importante que desde la Dirección General se imparta en la compañía una actitud de logro hacia el éxito y la convicción de que se obtendrán los resultados, la venta es una profesión que requiere de mucho esfuerzo y dedicación. El recurso humano seleccionado en los mandos medios y en la operación es el pilar de los resultados. El proceso de selección será fundamental.

En consecuencia, la responsabilidad de determinar el perfil del vendedor profesional es también del gerente o director. (Pérez, 2009, p. 12).

2.3.8 Organización interna y tecnología

La compañía debe estar organizada de tal manera que se cubra la selección constante de personal adecuado, la capacitación constante al personal seleccionado, la auditoria a las ventas efectuadas, el control de calidad al proceso de venta aplicado y al modelo de negociación y el acompañamiento constante al vendedor por parte del mando medio o supervisor.

Tener un CRM, un sistema de Inteligencia de negocios y un sistema de marcación adecuado para obtener mayor eficiencia en el contacto de los clientes en los diferentes horarios de llamada para obtener oportunidades comerciales que se conviertan en cierres exitosos de venta.

Se define entonces a la inteligencia de negocios (BI, Business Intelligence por su nombre en inglés) como el conjunto de herramientas, procesos y tecnologías que permiten reunir, transformar y analizar datos de los sistemas operacionales de la empresa, así como información externa, para su conversión en conocimiento, que sirva como soporte a los ejecutivos para la toma de decisiones (Pérez, 2009, p.162).

2.3.9 Infraestructura y ambiente

La empresa deberá de contar con instalaciones adecuadas con un ambiente propicio para que el personal de desenvuelva adecuadamente y se sienta confortable. No necesariamente deberían ser instalaciones propias de la empresa sino que eventualmente se podría utilizar a terceros para la gestión pero guardando un estándar adecuado al resultado que se quiere obtener.

2.3.10 Abastecimiento

La administración tiene que están en capacidad de tener proveedores adecuados tanto de instalaciones cuando así se lo requiera, Courier especialista en entregas dedicadas así como de diademas, telefónica fija, celular, Internet y sistemas para la gestión adecuados. Deberá estar en capacidad de conseguir proveedores de teléfonos de contacto.

2.4 Análisis Sectorial

2.4.1 Área del Proyecto.

El proyecto se lo realizará en la ciudad de Quito, utilizando herramientas similares a la de los Contact Center nacionales asociados a la Asociación de Centros de Contacto del Ecuador (ACCE) y empresas de BPO. El proyecto tendrá entonces alcance nacional.

El servicio principal de venta telefónica se basa en la utilización de medios de comunicación presencial o no presencial, de gestión de CRM e inteligencia de Base de datos o contactos. Se desarrolla además a través de procesos específicos para cada uno de los segmentos encontrados y las metodologías de contacto son específicas para cada uno de ellos. La prestación del servicio conlleva todo un análisis previo para optimizar la gestión de los contactos con el fin de lograr los objetivos que esperan los clientes que contratan el servicio.

Las características del servicio enmarcan al mismo en el sector de Call Contact Center, en el Ecuador en la actualidad existen varias compañías que ofrecen servicio de administración de llamadas pero en su mayoría se especializan en llamadas de atención, servicio al cliente o cobranzas.

De acuerdo a la Asociación de Centros de Contacto y BPO del Ecuador recientemente formada en el año 2013, “Las cifras facilitadas de Ecuador, no son oficiales, solamente orientativas al no existir organismo de control y/o medición, como el Gobierno y/o una

Asociación de Contact Centers. Existen en Ecuador cerca de 40 centros instalados (incluidos los propios de Empresas como Bancos, Almacenes, Compañías Telecomunicaciones, etc., llamados “Inhouse”) que representan casi 8000 estaciones operativas”.

Gráfico N.- 1 Crecimiento de estaciones operativas
Fuente: Asociación de Contact Center y BPO del Ecuador
Elaborado: Autor

Tabla N.- 1 . Posiciones instaladas a Agosto 2013

CENTROS DE CONTACTO EN ECUADOR. POSICIONES INSTALADAS A AGOSTO 2013		
EMPRESAS	POS	%
CRONIX CONTACT CENTER	1100	17%
AMERICAN CALL CENTER	910	14%
RECAPT	440	7%
SIC CONTACT CENTER - SICOBRA S.A.	400	6%
GEA ECUADOR/PLUS SERVICES	400	6%
TATA CONSULTANCY SERVICES	300	5%
GESTIONA	270	4%
PAGUEYA	220	3%
CONTACTO LOGICO	210	3%
PARTNERS	160	2%
COLDECON	120	2%
C3 CONTACT CENTER CONSULTING	120	2%
CENTER PHONE	100	2%
REDATOS	90	1%
MULTICOBRO	70	1%
RELATIONSHIP MANAGEMENT	60	1%
TSC CONTACT CENTER	60	1%
RECAUDADORA ECUADOR	60	1%
DIREKTA GROUP	60	1%
TELENEWS	50	1%
CMS CALL CENTER	50	1%
BYPHONE	50	1%
SMART BUSSINESS	50	1%
MK DIRECTO	40	1%
SELL CONTACT	40	1%
SICCEC	35	1%
MARBISE	23	0%
TELECOPSA	16	0%
TOP SALES	12	0%
CALL CENTER PROPIOS - INHOUSE	2000	15%
TOTAL DE POSICIONES EN ECUADOR	7516	100.0%

Fuente: Asociación de Contact Center y BPO del Ecuador
Elaborado: Autor

Adicionalmente, la recién formada asociación expone que el sector tiene ciertas fortalezas y debilidades que a continuación se exponen en los siguientes cuadros:

SITUACION ACTUAL DE LOS CALL CENTER EN EL ECUADOR

Amenazas

* Repetidos cambios en las leyes locales regulatorias del sector financiero y laboral, que afectan los costos de produccion y la continuidad de las campañas.
* Que los clientes locales busquen a otros países para la prestación de servicio, más económicos y con recurso humano mejor calificado (Venezuela)
* Que la competencia ingrese a Ecuador a prestar servicios de BPO con mejores herramientas tecnológicas que las disponibles en las empresas locale que no tienen certificaciones de calidad.

Oportunidades

* Buscar apoyo gubernamental apoyados en el Plan del Buen Vivir para las inversiones en el sector con tecnologia
* Profesionalizar al personal con escuelas de servicio a cliente y ventas.
* Buscar auspicios para certificarse como PSI, COPC e ISO en conjunto.
* Aprovechar el mayor costo laboral como incentivo al agente de Call Center y compensar la rentabilidad en comisiones de venta.
* Convertirse en centros de procesos operativos de las empresas en el Ecuador apoyados en tecnologías acordes a la industria BPO.

Fortalezas

* Acceso a tecnología de primer nivel
* Acceso a gran cantidad de mano de obra.
* Calidad en el servicio en las dos principales ciudades
* Industria en crecimiento tanto en BPO como en cobranza y venta telefónica.
* No encontrarse saturado como otros paises vecinos

Debilidades

* No tener apoyo del Gobierno para grandes inversiones a largo plazo.
* No tener estandarización en costos.
* No tener certificaciones COPC, ICO, PCI, etc.
* No tener flexibilidad laboral.
* Falta de profesionalización del recurso administrativo de los centros.
* Falta de confianza en el sector.
* Comunicaciones con precio no competitivos con respecto a otros países.

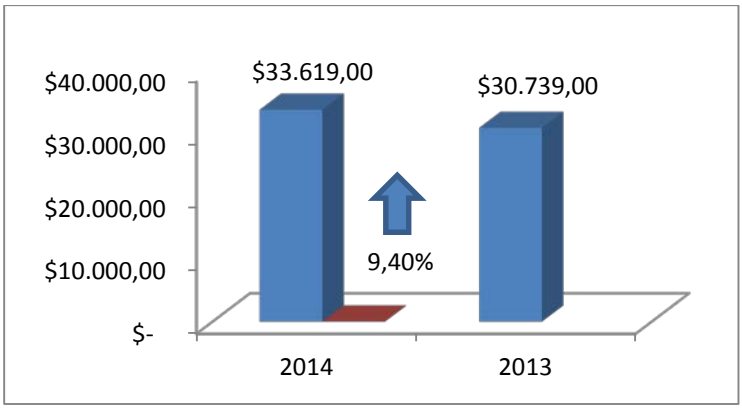
Gráfico N.- 2 Situación actual de los Call Centers en el Ecuador
Fuente: Asociación de Contact Centers y BPO del Ecuador
Elaborado: Autor

2.4.2 Área del Proyecto.

El mercado potencial se lo ha identificado en todas las empresas Financieras en el Ecuador y a las compañías prestadoras de servicios de Aseguramiento de personas en el Ecuador. Según datos otorgados por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS), a través de su informe sobre el comportamiento del sistema financiero ecuatoriano, del periodo 2013 al 2014, en el cual se le ha dado especial énfasis al sector financiero por lo relevante de las cifras, existe similitud en las cifras entre un año y otro en lo que respecta a la cartera de créditos, en el año 2013 la participación de créditos de consumo en el total de

créditos fue de 35,4% y en el año 2014 fue de 35,2 %. Si bien es cierto en el informe se apunta un crecimiento total de la cartera, lo que marcó la diferencia fue la cartera comercial, el incremento se dio porque los depositantes confiaron en la Banca privada he incrementaron sus depósitos en 2.654 millones de dólares con respecto al 2013 y esto permitió mantener los préstamos en los diferentes tipos de crédito. La cifra de activos fue de 33.619 millones de dólares. En este mismo informe se ve también que la cartera vencida en el sector consumo ha sufrido un leve deterioro en el 2013 fue de 4,6% y en el 2014 de 5,5% es decir no es alarmante el valor.

Según cifras del sector financiero otorgados por la SBS (2015), los activos del sistema bancario experimentaron un crecimiento anual de 9,4% alcanzando la suma de 33.619 millones de dólares, valor superior en alrededor de 2.880 millones de dólares a los registrados en 2013, situación que se explica principalmente por la expansión presentada en los fondos disponibles y en la cartera de créditos. La tendencia es creciente y eso es bueno para el país ya que esto genera consumo.



Cada año la cartera de créditos ha crecido y esa será históricamente la tendencia para años venideros

Gráfico N.- 3 Crecimiento de operaciones de crédito en el Ecuador
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Ecuador
Elaborado: El Autor

Las conclusiones del análisis financiero de la Banca del 2013 al 2014 según la Superintendencia de Bancos y Seguros, nos dice que ha bajado el índice de liquidez pero que la Banca se ha mantenido saludable, obtuvo rentabilidad y mejoró la solvencia. De manera general se observa que la mayor cantidad de instituciones financieras concentran una buena parte de su cartera de crédito en consumo y microcrédito (35,5%), si tomamos en cuenta que se prestó 19.652 millones de dólares, 6,976 millones se destinaron a consumo es decir que mucho de esto está colocado en medios de pago plástico es decir tarjetas de crédito.

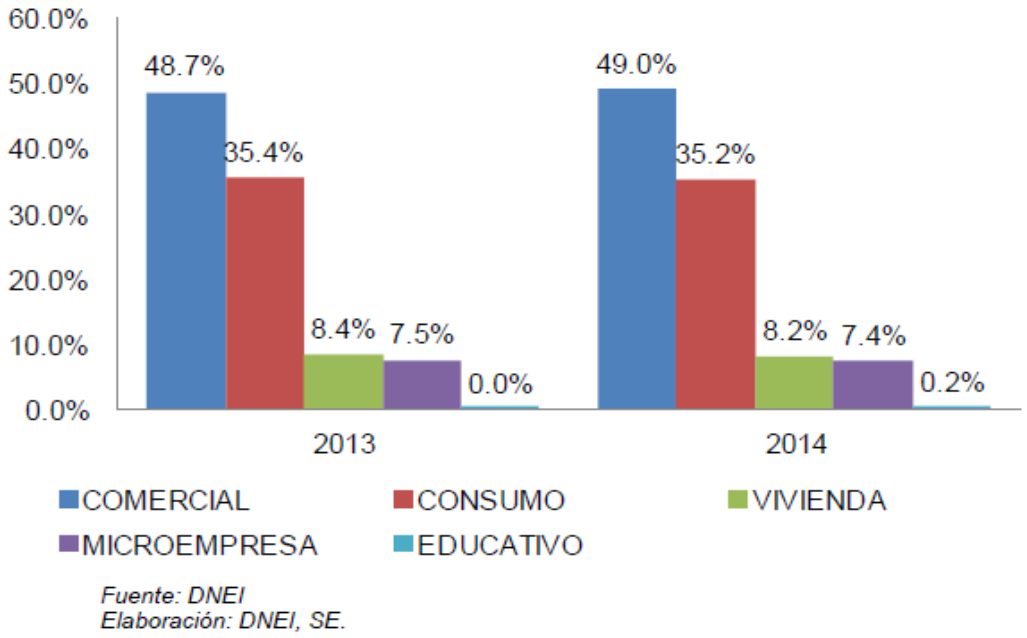


Gráfico N.- 4 Sistema de Bancos Privados - Cartera Bruta por tipo de crédito en porcentaje a dic 2014
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Ecuador
Elaborado: El Autor

El sistema financiero nacional está conformado por 26 bancos privados, 39 cooperativas de ahorro y crédito de primer piso, 4 mutualistas, 10 sociedades financieras y 4 instituciones financieras del sector público.

Los activos del sistema bancario, representan las dos terceras partes de todo el sistema financiero nacional, convirtiéndose en un pilar fundamental de la economía nacional debido al peso que tienen en todo el sector.

Los activos del sistema bancario, ha crecido en un 13,9% alcanzando una suma de 19.652 millones de dólares, el incremento ha sido de alrededor de 2.399 millones de dólares con respecto al 2013. La cartera de crédito es el rubro más importante en el crecimiento de los activos de los bancos.

Dentro de los rubros de crecimiento de la cartera esta la cartera comercial otorgada al sector formal de la economía tanto en servicios como en manufactura y otros sectores en un 50% pero un rubro importante y el cual nos interesa para este estudio es el crecimiento de la cartera de consumo que fue de un 35,5%, el crédito comercial y consumo representaron el 85,5% del total de créditos otorgados en el sistema Bancario.

Las cooperativas también crecieron en crédito de consumo y las sociedades financieras crecieron a casi el mismo ritmo en la entrega de créditos que la cartera de consumo de los bancos.

Es importante apuntar el crecimiento en la entrega de crédito de consumo a través de tarjetas de crédito lo que permite al consumidor tener un medio disponible de pago en la mano, los cupos promedio de las tarjetas de crédito fluctúan entre 1.000 y 4.000 dólares

En general el nivel de morosidad del sector financiero es bajo y se mantiene en índices de menos de un digito. (2,9%) el incremento desde el 2013 al 2014 fue de 0,3 puntos porcentuales.

La banca como parte de la estrategia de la entrega del crédito de consumo a través de tarjetas de crédito encontró la oportunidad de obtener ingresos adicionales llamados "ingresos no operacionales" a través de la venta de seguros y esto se llama en las aseguradoras Banca Seguros y se venden de manera masiva en las plataformas comerciales de los Bancos o a través de medios masivos.

A continuación se hace un breve análisis del sector asegurador y se detalla un listado de aseguradoras que están enfocadas en el segmento de seguros masivos para personas:

Tabla N.- 2 . Aseguradoras enfocadas en seguros para personas-Valor total primas

COMPAÑÍA	JUNIO DE 2014	JUNIO DE 2015
EQUINOCCIAL	85.278.062	89.916.257
COLONIAL	77.466.641	84.166.486
ACE	60.270.254	68.971.763
PICHINCHA	43.800.752	51.306.099
AIG METROPOLITANA	37.209.127	42.574.348
EQUIVIDA	28.722.416	34.102.883
LIBERTY SEGUROS S.A.	40.940.197	30.209.602
MAPFRE ATLAS	34.960.389	27.814.275
PAN AMERICAN LIFE	21.426.133	22.529.689
ROCAFUERTE	15.698.215	17.468.617
GENERALI	15.548.271	14.708.807
BUPA	8.369.643	9.001.986
BMI	6.412.470	8.307.151
COLVIDA	7.431.161	4.914.374
CONSTITUCION	2.336.843	3.523.171
LONG LIFE SEGUROS	2.937.875	3.186.831
LATINA VIDA	1.557.125	2.348.609

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Ecuador
Elaborado: El Autor

Las compañías detalladas en el grafico anterior mantienen en sus portafolios de productos servicios de aseguramiento para personas estos pueden ser seguros de accidentes personales con sus diferentes sub productos como es por ejemplo el caso de ACE seguros y Seguros Pichincha compañías que tradicionalmente han desarrollado seguros masivos para personas. Estas dos compañías son las líderes en el desarrollo del segmento; existen además otras compañías como AIG metropolitana y Equivida que han crecido de manera significativa con respecto al 2014.

Con el fin de rentabilizar la venta las compañías de seguros combinan el servicio de aseguramiento con servicios de asistencias. Las compañías líderes en el sector son GEA Ecuador y Coris del Ecuador, podemos mencionar otras como American Assist, Ecuasistencia, Memorial.

La combinación de servicios de seguros con asistencias se la explica con los siguientes ejemplos.

- Seguros de desgravamen combinados con asistencia vehicular u hogar
- Seguros de renta hospitalaria con servicio de asistencia médica telefónica
- Seguros de Salud combinados con servicios de asistencia dental
- Seguros de accidentes personales con servicios de reemplazo temporal de vehículo y asistencia legal.

Existen muchas otras combinaciones y las mismas dependen de las necesidades de los clientes identificadas en los estudios de mercado y la segmentación realizada.

2.4.3 La intervención gubernamental y su influencia en el proyecto

Desde el año 2010, el gobierno nacional ha regulado las tasas de interés a través del Banco Central del Ecuador poniendo un límite a la tasa máxima de cobro de los créditos de acuerdo a los diferentes segmentos.

Desde el año 2010 también se limitó a las instituciones financieras el cobro por servicios bancarios. En los últimos años el sistema financiero en general ha tenido ajustes por parte del gobierno a través de la SBS o el Banco Central sobre todo en el cobro de servicios.

En su momento se regularon las tasas de interés máxima, se quitaron cobros por servicios bancarios o se los regularon, se quitó el costo de emisión de tarjetas de crédito, no se cobra el envío de estados de cuenta y por último se ha regulado el cobro por servicios adicionales que no comercializan las instituciones financieras sin aceptación.

Las comunicaciones a los bancos y las aseguradoras que a continuación se detallan tienen que ver con regulaciones al sector que implican que se deberá tener cuidado al momento de realizar ventas masivas a los clientes de la Banca principalmente, esto quiere decir que en muchos casos los clientes deberán de aceptar por escrito los servicios o en su defecto hacerlo a través de un canal electrónico y los servicios bancarios o de seguros no podrán ser impuestos arbitrariamente a los clientes. Es importante tener en cuenta al momento de realizar un proyecto todas las reglas del juego estas son de tipo legal, de los entes reguladores y de las políticas comerciales de cada uno de los actores.

Para un proyecto como este existe influencia de políticas económicas del gobierno como se lo menciona más adelante con referencia al incremento del costo de producción. Las aseguradoras buscan obtener clientes en asociación con Bancos, cooperativas o instituciones que entreguen crédito de consumo, la asociación que mencionamos consiste en el pago por uso de las bases de clientes llamando a las instituciones financieras Sponsor, el pago por uso fluctúa en porcentajes en base a la complejidad de los productos.

Con referencia a los productos como ejemplo tenemos el Seguro de desgravamen del cual se derivan otras alternativas que generan más ingresos como son Rentas hospitalarias y otros que en conjunto con otros servicios se los hace atractivos al cliente ya que se los hace tangibles mediante la inclusión de asistencias hogar, vehicular o similares.

En cuanto a los valores que los clientes pagan por los servicios estos pueden variar entre 3,00 dólares mensuales hasta 15 dólares mensuales. Sobre el monto de ingresos no operacionales como ejemplo podemos apuntar que en el año 2014 Banco Solidario registró en su cuenta otros ingresos, un valor superior a los tres millones de dólares y se puede determinar que estos ingresos corresponden a comisiones causadas por la venta de productos no financieros referentes a Seguros para personas. En los Anexos C y D se presentan dos circulares del organismo Regulador que mayor influencia tiene el proyecto.

Adicionalmente cabe mencionar que el costo de la mano de obra se ha visto afectado durante los últimos años lo cual ha hecho que el costo de producción en general suba año a año. En la siguiente tabla se puede visualizar el incremento sistemático que ha sufrido el salario básico.

Tabla N.- 3 Evolución Salario Básico Unificado Años 2007 - 2014

EVOLUCION DEL COSTO DE UN TRABAJADOR PARA UNA EMPRESA EN EL ECUADOR								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Salario Basico unificado	**$ 170,00**	**$ 200,00**	**$ 218,00**	**$ 240,00**	**$ 264,00**	**$ 292,00**	**$ 318,00**	**$ 340,00**
Decimo tercer suelto (8,33%)	$ 14,16	$ 16,66	$ 18,16	$ 19,99	$ 21,99	$ 24,32	$ 26,49	$ 26,49
Decimo cuarto sueldo (8,33%)	$ 14,16	$ 16,66	$ 18,16	$ 19,99	$ 21,99	$ 24,32	$ 26,49	$ 26,49
Fondos de reserva (8,33%) *	$ 14,16	$ 16,66	$ 18,16	$ 19,99	$ 21,99	$ 24,32	$ 26,49	$ 26,49
Total Ingreso Trabajador	**$ 212,48**	**$ 249,98**	**$ 272,48**	**$ 299,98**	**$ 329,97**	**$ 364,97**	**$ 397,47**	**$ 419,47**
Aportes a la seguridad social (11,15%)	$ 18,96	$ 22,30	$ 24,31	$ 26,76	$ 29,44	$ 32,56	$ 35,46	$ 37,91
Aporte al IECE (0,5%)	$ 0,85	$ 1,00	$ 1,09	$ 1,20	$ 1,32	$ 1,46	$ 1,59	$ 1,70
Aporte CNCF (0,5%)	$ 0,85	$ 1,00	$ 1,09	$ 1,20	$ 1,32	$ 1,46	$ 1,59	$ 1,70
Costo para la empresa	**$ 233,14**	**$ 274,28**	**$ 298,97**	**$ 329,14**	**$ 362,05**	**$ 400,45**	**$ 436,11**	**$ 460,78**

* Luego del primer año de trabajo

SALARIO DIGNO EN EL ECUADOR								
Costo de la canasta basica familiar	**$ 472,70**	**$ 508,90**	**$ 528,90**	**$ 544,70**	**$ 572,40**	**$ 595,70**	**$ 625,80**	**$ 646,30**
No. De perceptores de ingreso por hoga	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Salario Digno	**$ 295,44**	**$ 318,06**	**$ 330,56**	**$ 340,44**	**$ 357,75**	**$ 372,31**	**$ 391,13**	**$ 403,94**

Inflacion estimada 5%

Fuente: Investigación propia.
Elaborado: Autor

Es importante mencionar que existen tablas de salarios sectoriales en el Ecuador que influencian en el costo de cada industria. Para este caso que esperamos hacer la mayoría del trabajo por teléfono, debemos de ajustarnos al mínimo sectorial para la actividad de Call Center y de Comercialización y Venta de productos que en este caso son los mostrados en la Tabla N.4.

Tabla N.- 4 Salario sectorial 2014

Descripción		**Salario por sector**
ASESOR / GESTOR TELEFONICO CALL CENTER	C3	$. 324,74
VENDEDOR SENIOR / EJECUTIVO DE VENTAS SENIOR AL POR MAYOR Y MENOR	C1	$ 323,57

Fuente: Investigación propia.
Elaborado: Autor

2.4.4 Estructura organizacional básica del proyecto

La estructura orgánica funcional describe la organización del talento humano de la empresa en relación a las áreas internas requeridas que permitan brindar un servicio de calidad para el cliente. En este caso, la estructura desarrollada por la empresa busca establecer una cantidad de niveles que permitan la optimización del trabajo de sus empleados para la oferta de un servicio de alta calidad.

La cultura organizacional proyecta un mensaje único; permite a los gerentes y empleados compartir un estilo de comportamiento común, utilizar el mismo modelo para resolver problemas, cumplir con los objetivos y tratar de igual forma a clientes, proveedores y otros participantes que comparten normas comunes que los orientan en sus relaciones. (Granados, 2007, p.56).

Es de gran importancia establecer una cultura organizacional ya que presenta un conjunto de normas, hábitos y valores que ayudan a determinar el comportamiento de los colaboradores y cumplir de mejor manera con las actividades de la empresa. Así tenemos lo siguiente:

Se ha buscado consolidar los principales ejes de administración dadas por la planificación, organización, dirección y control obteniendo el siguiente resultado:

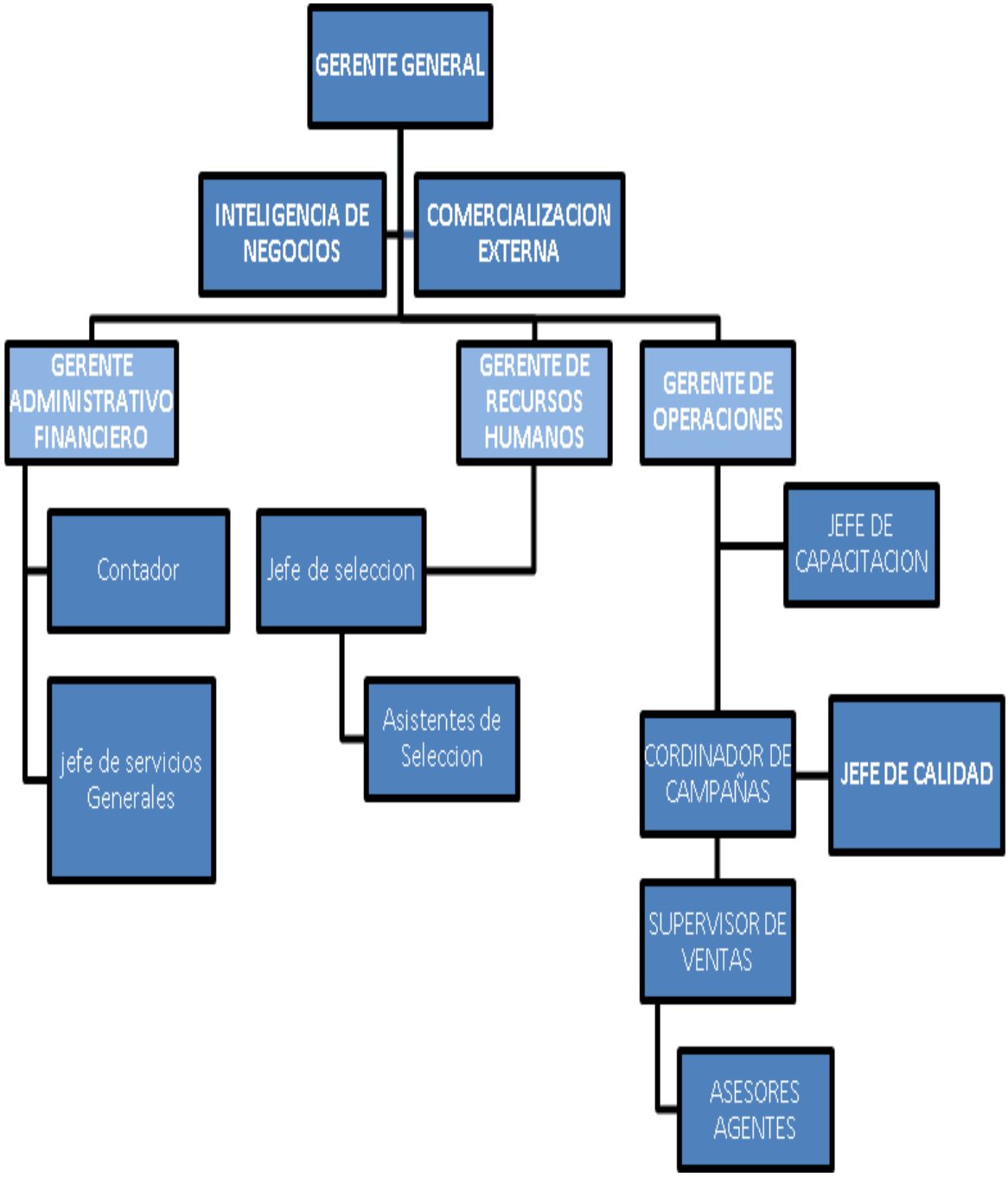


Gráfico N.- 5 Estructura organizacional Venta Segura

Fuente: Investigación propia.

Elaborado: Autor

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Diseño de la investigación

Con la investigación de mercado se determinará las razones y el porqué, una empresa de servicios de comercialización o venta a través de soluciones telefónicas y/o presenciales, sería importante para las empresas Financieras y de Seguros en el Ecuador.

Con el estudio además se pretende encontrar los factores para identificar un precio competitivo de la solución o soluciones. El estudio por lo tanto será cualitativo, para el estudio se utilizaran entrevistas a profundidad en donde unas serán orientadas a los futuros clientes de los sectores ya definidos y otra al sector de los centros de llamadas con enfoque en administración de procesos de negocios en este caso Ventas.

3.2 Objetivo General

Conocer el alcance e importancia que tienen las ventas masivas para las compañías Financieras y de Seguros en el Ecuador.

3.3 Objetivos específicos

- Identificar los canales de venta.
- Explorar las motivaciones por las cuales contratarían una empresa externa y especialista en venta masiva a través de canales alternativos como el teléfono y otros.
- Conocer la percepción que tienen sobre que sus futuros clientes se los aborde a través de llamadas telefónicas y no de manera presencial inicialmente.
- Identificar las actitudes que tienen los clientes finales hacia las ventas telefónicas.

3.4 Población objetivo

El objetivo de la investigación es obtener información de las opiniones del grupo de personas que serán usuarios de los servicios que se van a ofrecer por lo tanto es importante determinar a quién se va a realizar las entrevistas a profundidad o las encuestas.

Inicialmente se determinó que existen compañías financieras y de seguros en el Ecuador así como compañías que prestan servicio de Contac Center. Esto se lo determinó a través de la información que se recopiló la Superintendencia de Bancos y Seguros y a través de la Asociación de Contact Center del Ecuador.

El público objetivo serán los usuarios del servicio, los prestadores del servicio y además el usuario final del mismo es decir intervienen los clientes finales, la compañía prestadora del servicio de venta como tal y la generadora de los productos que se van a comercializar como son los créditos, los planes de ahorro y los seguros o asistencias.

Se determinó que la población objetivo se la divide de la siguiente forma:

Compañías Financieras y de Seguros

- Gerentes de Mercadeo
- Gerentes Comerciales
- Gerentes Generales

Compañías de prestación de servicios de Contact Center

- Gerentes Generales
- Gerentes de operaciones

Usuarios de los servicios a ofertar

- Personas Naturales con relación de dependencia
- Personas Naturales que tengan actividad económica independiente, pequeños empresarios y medianos empresarios.

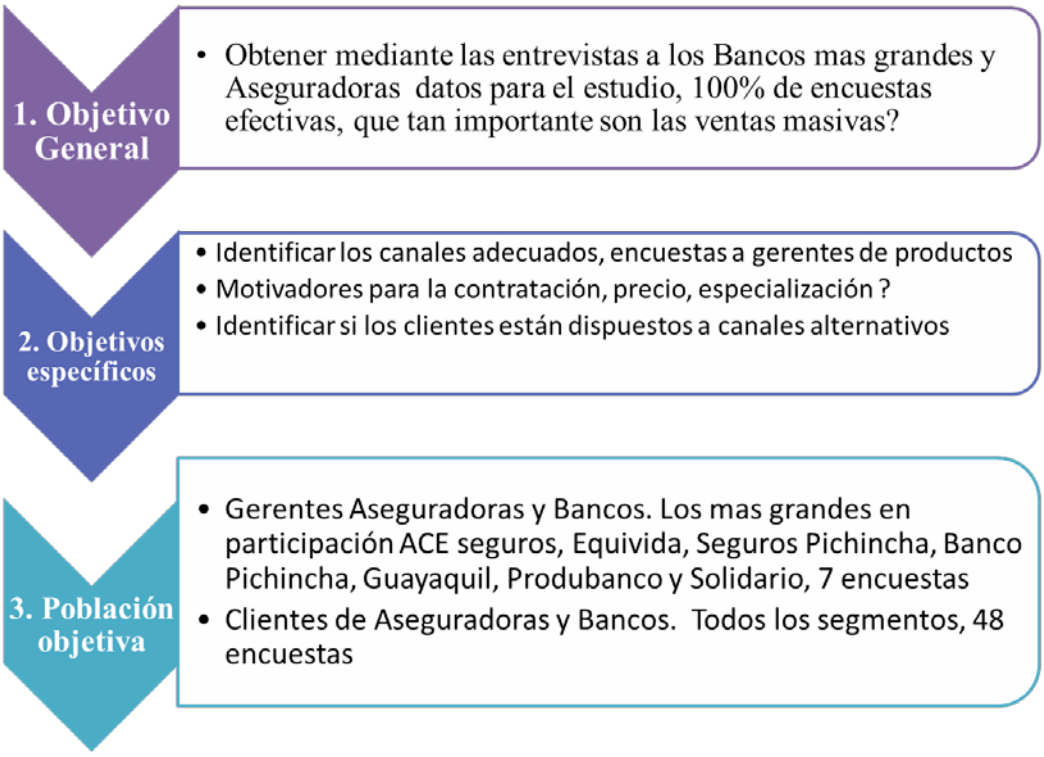


Gráfico N.- 6 Objetivo Investigación
Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Autor

3.5 Métodos de investigación

Se utiliza para este estudio la investigación Cualitativa, ya que se pretende dar servicio a empresas específicas, definidas con servicios específicos. Se definió este método de investigación ya que se necesita para la evaluación información de primera mano de los usuarios para poder evaluar las necesidades específicas que tienen los participantes.

Se utilizará para el estudio entrevistas a profundidad y encuestas enfocadas a conocer lo planteado en el objetivo general y los objetivos específicos que analizaran. La entrevista de profundidad se la realizó a tres Gerentes del sector asegurador, a cuatro Gerentes del sector Financiero, a cuatro Gerentes Generales de Contact Center y a cuarenta y ocho clientes de los Bancos entrevistados, quienes son definitivamente los usuarios finales de los servicios a

ofertar. Estos modelos de cuestionarios de entrevistas se lo puede revisar en los Anexos D, E y F. Se escogió también para muestra del presente documento una entrevista de cada sector investigado, las cuales se pueden revisar en los Anexos G, H e I.

Sobre los formularios o cuestionarios de encuestas, Pope (2002) señala que "Un cuestionario debe cumplir dos propósitos básicos: (1) traducir los objetivos del proyecto de investigación, y (2) motivar al encuestado para que coopere y suministre la información correcta." (p. 77)

3.6 Resultados

De acuerdo al análisis, conforme a la investigación realizada mediante las entrevistas y las encuestas hechas tanto a las Compañías Aseguradoras como a los Bancos Privados y a los clientes finales de los dos, se puede determinar los Bancos principalmente utilizan medios de contacto electrónicos para realizar ventas de servicios financieros y de Seguros masivos, el 100% utiliza centros de contacto, además utilizan sus plataformas de atención a clientes para colocar sus productos.

Todos los encuestados en el sector, ven de manera positiva y relevante a los centros de contacto, la capacidad de adaptación es lo que más les llama la atención ya que se pueden incorporar nuevos procesos al ciclo de venta de los productos con mucha facilidad.

Es relevante conocer que de todos los entrevistados y encuestados, solo una Institución Financiera utiliza esquemas de segmentación de clientes a través de CRM (Customer Relationship Managment, es una respuesta tecnológica a la necesidad de las empresas de relacionarse con sus clientes (Marque J., 2009), para colocar productos a los clientes

El 100% de los encuestados está de acuerdo en utilizar empresas especializadas para la venta de sus productos o servicios siempre y cuando, estas empresas generen resultados positivos.

En lo referente a los clientes de las Aseguradoras y las Instituciones Financieras al 100% de los encuestados alguna vez fueron contactados mediante medios telefónicos y todos lo consideraron como beneficioso ya que pudieron acceder de manera fácil y ágil a los servicios ofertados, con los beneficios implícitos en el servicio que principalmente son el no salir de casa u oficina y el contar con productos que nunca se los hubieran contratado como es el caso de un seguro contra el cáncer.

Finalmente, los Contact Center mencionan que la velocidad en el crecimiento de los clientes de los Bancos y Aseguradoras es un determinante importante al momento de tomar una decisión, para esto la especialización es la clave del éxito; como dato importante se determina que no existe especialización asegurada en procesos de venta y acá estaría la oportunidad de tener un diferenciador con el mercado o ventaja competitiva.

3.7 Definición del tamaño del mercado

El mercado objetivo está definido por dos grupos específicos pero afines que están normadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Primeramente las compañías aseguradoras y en segundo lugar los Bancos Privados, Financieras y Cooperativas que son afines a los Bancos pero que se los definirá como un tercer grupo.

La Superintendencia de Bancos en sus informes estadísticos pública que para enero de 2014, existen activas en el Ecuador 34 compañías de Seguros las cuales emitieron primas por $. 1.194. Millones de dólares y de este valor, un total de 332,6 millones de dólares en primas en ramos como accidentes personales, asistencia médica, Vida en grupo y Vida individual. Es decir un 27,85% del total

El 82,55% del mercado de accidentes personales, asistencia médica, vida en grupo e individual, está concentrado en 10 compañías aseguradoras las cuales se detallan a continuación y son:

Tabla N.- 5 Compañías aseguradoras

COMPAÑÍA	PARTICIPACION
ACE SEGUROS	16,42%
SEGUROS DEL PICHINCHA	16,29%
EQUIVIDA	11,88%
PAN AMERICAN LIFE	9,42%
SEGUROS SUCRE	6,16%
ECUATORIANO SUIZA	5,09%
AIG METROPOLITANA	4,77%
COLONIAL	4,61%
PANAMERICANA DEL ECUADOR	4,54%
COLVIDA	3,36%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Ecuador
Elaborado: El Autor

El 82,55% del resultado es decir 274,6 millones de dólares está concentrado en apenas 10 compañías aseguradoras es decir en el 1/3 aproximadamente de las compañías autorizadas a nivel nacional. El crecimiento del sector asegurador en los últimos seis años se lo expresa en el siguiente cuadro:

Tabla N.- 6 Crecimiento del sector asegurador

A SEP 2008	A SEP 2009	A SEP 2010	A SEP 2011	A SEP 2012	A SEP 2013
$ 149.815.734,53	$ 167.693.450,06	$ 215.381.485,20	$ 274.042.354,24	$ 297.379.476,17	$ 332.680.616,14
	$ 17.877.715,53	$ 47.688.035,14	$ 58.660.869,04	$ 23.337.121,93	$ 35.301.139,97
	10,66%	22,14%	21,41%	7,85%	10,61%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Ecuador
Elaborado: El Autor

Es decir que el sector ha crecido en un promedio de 14,53% siendo este un valor superior al crecimiento de la economía del país. Con lo anterior definiremos el mercado

primario que es el sector asegurador de accidentes personales con el crecimiento promedio para los próximos 3 años con la tasa de crecimiento promedio obtenida.

Tabla N.- 7 Crecimiento promedio para los próximos 3 años

A SEP 2014	A SEP 2015	A SEP 2016
$ 381.019.109,67	$ 436.381.186,30	$ 499.787.372,67
$ 48.338.493,53	$ 55.362.076,63	$ 63.406.186,37
12,69%	12,69%	12,69%

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

La tasa de crecimiento promedio real del sector sería del 12,69% en promedio para los periodos mencionado. El mercado potencial entonces se ve expresado en el crecimiento que se espera tenga el sector asegurador en los ramos que nos interesan para este estudio. Si se estima una prima promedio por póliza anual de 120 dólares anuales esto quiere decir que se esperaría el volumen de clientes potenciales que se muestra en la Tabla 7

Tabla N.- 8 Clientes potenciales

Periodo	**Clientes nuevos esperados**
2014	**402.820,78**
2015	**461.350,64**
2016	**528.384,89**

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

Existe entre el periodo de 2011 a 2012, un decremento importante en el volumen de créditos entregados en consumo 370.500 operaciones menos, esto se da por nuevas regulaciones del Gobierno nacional en referencia a la calidad de los clientes y el sobre endeudamiento de los mismos. Ver Tabla 9.

Tabla N.- 9 Mercado potencial sector financiero solo Bancos Autorizados.

No.	INSTITUCIONES	Consumo 2012			Consumo 2011			Incremento % No operaciones
	BANCOS PRIVADOS EXTRANJEROS	No. Op.	Monto	Promedio	No. Op.	Monto	Promedio	
1	**BP CITIBANK**	-	-		-	-		
	BANCOS PRIVADOS NACIONALES							
1	**BP AMAZONAS**	137	$ 1.912.524,00	$ 13.960,03	3628	$ 45.501.902,00	$ 12.541,87	**-2548%**
2	BP AUSTRO	30362	$ 122.066.505,00	$ 4.020,37	56989	$ 192.246.104,00	$ 3.373,39	**-88%**
3	BP BOLIVARIANO	3415	$ 51.665.217,00	$ 15.128,91	6603	$ 89.786.103,00	$ 13.597,77	**-93%**
4	BP CAPITAL	3447	$ 41.489.420,00	$ 12.036,39	4190	$ 48.850.861,00	$ 11.658,92	**-22%**
5	BP COFIEC	9	$ 114,00	$ 12,67	3	$ 3.900,00	$ 1.300,00	**67%**
6	BP COMERCIAL DE MANABI	4987	$ 4.358.783,00	$ 874,03	7797	$ 6.979.499,00	$ 895,15	**-56%**
7	BP COOPNACIONAL	964	$ 95.531,00	$ 99,10	770	$ 76.701,00	$ 99,61	**20%**
8	BP D-MIRO S.A.	7	$ 8.552,00	$ 1.221,71	2026	$ 2.866.200,00	$ 1.414,71	**-28843%**
9	BP DELBANK	102	$ 835.351,00	$ 8.189,72	189	$ 1.190.563,00	$ 6.299,28	**-85%**
10	BP FINCA	0	$ -	$ -	6	$ 1.468,00	$ 244,67	**#¡DIV/0!**
11	BP GENERAL RUMIÑAHUI	16611	$ 91.756.616,00	$ 5.523,85	21904	$ 94.987.942,00	$ 4.336,56	**-32%**
12	BP GUAYAQUIL	210405	$ 415.059.480,00	$ 1.972,67	330893	$ 666.967.198,00	$ 2.015,66	**-57%**
13	BP INTERNACIONAL	6149	$ 10.323.851,00	$ 1.678,95	10657	$ 18.507.563,00	$ 1.736,66	**-73%**
14	BP LITORAL	368	$ 4.279.269,00	$ 11.628,45	541	$ 5.574.501,00	$ 10.304,07	**-47%**
15	BP LOJA	3854	$ 34.611.905,00	$ 8.980,77	6862	$ 55.604.497,00	$ 8.103,25	**-78%**
16	BP MACHALA	998	$ 58.444.339,00	$ 58.561,46	14660	$ 92.812.706,00	$ 6.331,02	**-1369%**
17	BP PACIFICO	2479	$ 16.066.493,00	$ 6.481,04	1766	$ 3.560.955,00	$ 2.016,40	**29%**
18	BP PICHINCHA	103274	$ 367.252.379,00	$ 3.556,10	161500	$ 549.383.566,00	$ 3.401,76	**-56%**
19	BP PROCREDIT	298	$ 95.791,00	$ 321,45	484	$ 1.296.842,00	$ 2.679,43	**-62%**
20	BP PRODUBANCO	117954	$ 161.902.372,00	$ 1.372,59	204001	$ 312.122.544,00	$ 1.530,00	**-73%**
21	BP PROMERICA	12746	$ 27.014.492,00	$ 2.119,45	12532	$ 43.918.444,00	$ 3.504,50	**2%**
22	BP SOLIDARIO	1729	$ 1.829.524,00	$ 1.058,14	1257	$ 1.575.488,00	$ 1.253,37	**27%**
23	BP SUDAMERICANO	6845	$ 6.995.267,00	$ 1.021,95	11265	$ 9.917.053,00	$ 880,34	**-65%**
24	BP TERRITORIAL, EN LIQUIDACION	107	$ 1.230.327,00	$ 11.498,38	200	$ 2.061.589,00	$ 10.307,95	**-87%**
25	BP UNIBANCO	44689	$ 50.603.596,00	$ 1.132,35	81763	$ 89.275.220,00	$ 1.091,88	**-83%**
	Total	**571936**	**$ 1.469.897.698,00**	**$ 2.570,04**	**942.486,00**	**$ 2.335.069.409,00**	**$ 2.477,56**	**-65%**

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

No existe información al año 2013 pero se estima que el tamaño del mercado para el 2014 y 2015 sea similar al año 2012 y no menor a 570 mil créditos con promedio de 2500 dólares cada uno.

Nuestro mercado potencial lo determinamos tanto en seguros como en créditos de consumo con las estadísticas de la población económicamente activa de acuerdo a los datos del INEC, existen aproximadamente 2,4 millones de afiliados al IESS, es decir personas que cuentan con un salario.

Si tomamos en cuenta que en el Ecuador el 23,6% de las personas son profesionales es decir que si en la actualidad somos 15,5 millones de habitantes, 3,65 millones de personas actualmente serian nuestro mercado potencial en créditos y en seguros por igual manera ya que todos los clientes de los bancos pueden acceder a un servicio de aseguramiento. El rango de edad para acceder a un crédito o adquirir el servicio de un seguro está entre los 18 a 65 años de edad.

En el siguiente cuadro se presenta la cantidad de afiliados al IESS que existen a febrero de 2012 y son 2´249.665,00 personas, la mayor cantidad de cotizantes están en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay y Manabí. Entre estas provincias consideradas las principales, se suman 1´658.568,00 personas afiliadas que tienen una remuneración fija y un empleo estable.

Cada mes existe una fluctuación neta de nuevos aportantes de aproximadamente 30.000 personas nuevas es decir que para el mes de diciembre de 2014, siguiendo la misma tendencia tendríamos un dato cierto y aproximado de 2´969.650 afiliados y en las principales ciudades Quito y Guayaquil, Portoviejo y Manta se concentraría la mayoría de ingresos. El mayor empleador en la actualidad es el estado ecuatoriano.

Es importante mencionar que la estrategia de los bancos está concentrada en las personas que aportan al IESS, esto se da porque al momento de calificar a los prospectos al crédito de consumo toman en cuenta el tiempo de aportación continua, a mayor tiempo de aportación mayor posibilidad de ser elegible.

Con respecto a la capacidad de las instituciones financieras reguladas de colocar créditos esta se dará en base a la liquidez que exista y en base a las estrategias operativas de colocación al prospecto y/o cliente.

Tabla N.- 10: Afiliados al IESS, año 2012

PROVINCIA	Afiliados (num)
PICHINCHA	815.804,00
GUAYAS	598.606,00
AZUAY	125.269,00
MANABI	118.889,00
EL ORO	72.484,00
TUNGURAHUA	71.693,00
LOS RIOS	51.574,00
LOJA	47.328,00
IMBABURA	46.648,00
CHIMBORAZO	40.543,00
COTOPAXI	39.473,00
SANTO DOMINGO DE LOS TSACH	36.603,00
ESMERALDAS	36.078,00
CAÑAR	21.793,00
SANTA ELENA	17.880,00
SUCUMBIOS	16.145,00
CARCHI	14.450,00
BOLIVAR	12.633,00
ORELLANA	12.107,00
MORONA SANTIAGO	11.073,00
NAPO	9.906,00
ZAMORA CHINCHIPE	9.457,00
PASTAZA	9.228,00
NO APLICA	8.352,00
GALAPAGOS	5.649,00
TOTAL	**2.249.665,00**

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

La pirámide de edades del Ecuador está agrupada en grupos de cinco años, donde podemos determinar que la población económicamente activa es el 64.50% del total de la

población, es decir 9.337.986 de 14.483.499 de habitantes que hay en nuestro país. Estas cifras fueron obtenidas de datos del Banco Central (2014).

De las cifras obtenidas se observa, en la Tabla 11, que la población en el Ecuador es porcentualmente joven y está en etapa productiva.

Las cifras además son elemento de análisis para la toma de decisiones en lo que respecta al crecimiento de clientes en general en los diferentes sectores de la economía y principalmente para las Instituciones Financieras.

Tabla N.- 11 Estructura de población por edades en el año 2010

Grupos quinquenales de edad		**%**	
Menor a 1 año	259.957,00	1,80%	
De 1 a 4 años	1.202.320,00	8,30%	
De 5 a 9 años	1.526.806,00	10,50%	
De 10 a 14 años	1.539.342,00	10,60%	
De 15 a 19 años	1.419.537,00	9,80%	**POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA**
De 20 a 24 Años	1.292.126,00	8,90%	
De 25 a 29 años	1.200.564,00	8,30%	
De 30 a 34 años	1.067.289,00	7,40%	
De 35 a 39 años	938.726,00	6,50%	
De 40 a 44 años	819.002,00	5,70%	
De 45 a 49 años	750.141,00	5,20%	
De 50 a 54 años	610.132,00	4,20%	
De 55 a 59 años	515.893,00	3,60%	
De 60 a 64 años	400.759,00	2,80%	64,50%
De 65 a 69 años	323.817,00	2,20%	9.337.986,00
De 70 a 74 años	240.091,00	1,70%	
De 75 a 79 años	165.218,00	1,10%	
De 80 a 84 años	115.552,00	0,80%	
De 85 a 89 años	60.735,00	0,40%	
De 90 a 94 años	25.500,00	0,20%	
De 95 a 99 años	8.039,00	0,10%	
De 100 y mas	1.953,00	0,00%	
Total	**14.483.499,00**		

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

Los Bancos con los cuales se trabajaría serían los bancos medianos y grandes principalmente los que mayores operaciones tuvieron en el periodo 2014 y estos serían en su orden; Pichincha, Guayaquil, Produbanco, Unibanco (Solidario), Internacional y Pacifico. Estos bancos tienen la capacidad operativa para poder soportar una gran cantidad de créditos en un periodo de tiempo determinado.

Si hablamos del sector asegurador, el mercado como ya lo mencionamos seria de 3,65 millones de personas, y el mercado prestador del servicio serían las 10 aseguradoras que concentran la mayor participación de ventas.

Cabe mencionar además que existen servicios complementarios de Salud concentrados entre dos compañías como las mayores en participación y estas son Salud SA y Humana. Los mencionados anteriormente serían el mercado Primario y las prestadoras de servicios de salud serian el mercado secundario.

3.8 Evaluación del mercado

El Mercado se divide en dos grandes grupos que son: las instituciones financieras y de seguros que son los prestadores de servicios de crédito y de planes de aseguramiento tanto en Salud como en Accidentes personales y, se las personas usuarias de los servicios.

Con el análisis del tamaño de la demanda se ha logrado determinar que de la población económicamente activa, 64,5% de la población del ecuador, aproximadamente el 24,09% tienen un trabajo con relación de dependencia. El Universo total de mercado estaría dado por el tamaño de la población económicamente activa en el Ecuador pero nos concentraríamos en los afiliados al IESS.

Con respecto a las aseguradoras, hemos encontrado con el análisis que existen pocas que están en la capacidad de prestar los servicios de aseguramiento masivo de personas y en alianza con compañías de medicina prepagada pueden captar o en la actualidad algunas captan

sus clientes a través de medios masivos como Call Centers o fuerzas de ventas externas. Estas Aseguradoras son: Ace Seguros, Seguros del Pichincha, Equivida, Colvida, AIG Metropolitana, Liberty Seguros, Panamerican Life, Colonial y Seguros Sucre siendo esta última del estado.

Otros actores son las compañías prestadoras de medicina pre pagada y destacan Salud y Humana. Finalmente no podemos olvidar las cooperativas que se convierten en un nicho importante pero poco explorado. En general existe un gran potencial de venta masiva en el Ecuador sobre todo en las ciudades en donde existe mayor concentración de personas.

CAPITULO IV: PLAN MARKETING

4.1 Misión y Visión

Para poder trazar los objetivos que la empresa “Venta Segura” quiere alcanzar, hemos desarrollado los conceptos de misión y visión. Hernández y Rodríguez (2004), escribieron que la visión es la precepción de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de las fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el ambiente, visualizando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Por otro lado, los mismos autores, plantean que la misión es la razón de ser de la empresa, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos por todos los miembros de la organización (Hernández y Rodríguez, 2004, pg.56). Tomando en cuenta los conceptos detallados anteriormente planteamos la visión y misión para la empresa Venta Segura.

4.2 Misión

Lograr para los clientes de Venta Segura, el mejor y más eficiente proceso de venta, presencial o telefónico con personal comprometido y capacitado con los mejores estándares de calidad enfocando un compromiso hacia el resultado.

4.3 Visión

Ser para el 2018 la compañía líder en venta telefónica y presencial del Ecuador proyectando el servicio a nivel internacional generando valor a los clientes.

4.4 Análisis de la demanda primaria

El objetivo es estimular la categoría que para este caso sería de manera general, el servicio de venta a través de métodos que permitan masificar las ventas en el corto plazo. Para

este caso es importante conocer que en la actualidad existen dos empresas que de manera importante han desarrollado fuertes esquemas de venta telefónica y ellas son GEA Ecuador y Coris del Ecuador, las dos atienden a clientes en del sector financiero y de seguros principalmente.

Los usuarios de los servicios de comercialización, buscarán entonces empresas especializadas en Venta Telefónica o presencial, para este efecto podrán elegir entre varias alternativas, cabe mencionar que los usuarios son entonces Empresas de Seguros y empresas que estén en el sector financiero, Bancos privados y Cooperativas.

4.5 Análisis de la demanda secundaria

Para lograr que el mercado primario identificado en este estudio se identifique con la marca Venta Segura, se debe hacer un trabajo de mercadeo directo uno a uno explicando las ventajas competitivas que ofrece la nueva alternativa en el mercado, las compañías más grandes e importantes del país han identificado a dos o tres empresas que pueden prestar servicios similares con resultados adecuados a sus expectativas.

Los resultados inmediatos, sería la única razón por la cual estas compañías se decantarían por la nueva empresa que se introduce al mercado.

Los procesos de venta y la metodología utilizada serían los atributos con los cuales las compañías deberían de decidir por uno o por otro proveedor además de la experiencia; como la empresa que inicia actividades no tendría la experiencia su fortaleza debería estar alineada hacia el resultado a un precio adecuado acorde con los resultados esperados.

4.6 Análisis de las 5 fuerzas competitivas y la cadena de valor

Para establecer la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de venta de seguros, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El gráfico resume el análisis sectorial.

La cadena de valor fue propuesta por Michel Porter como una herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes ya que toda empresa es un conjunto de actividades que se efectúan para diseñar, producir, vender y entregar su producto (Porter, 2008).

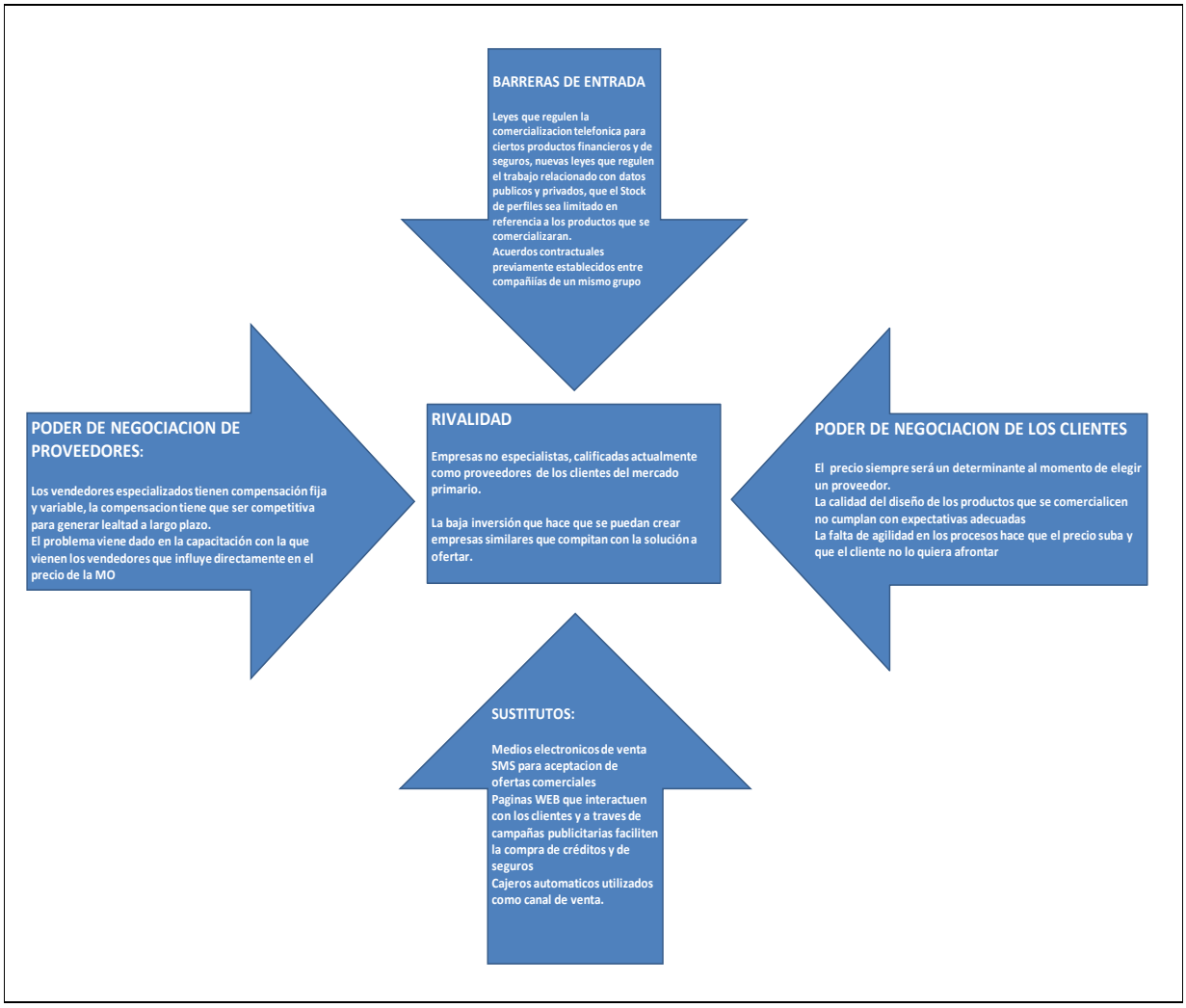


Gráfico N.- 7: Análisis Sectorial
Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de comercialización de productos de Seguros y Financieros superará su costo de oportunidad, siempre que las tres fuerzas contrarias a la rentabilidad: la existencia productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y la amenaza de ingreso de nuevos competidores, sean contrarrestadas con una estrategia innovadora.

4.7 Fuerzas Sectoriales

4.7.1 Grado de rivalidad

El grado de rivalidad en este sector se puede considerar relativamente moderado, ya que el número de competidores se distribuye entre empresas dedicadas a dar servicio de Call, Contact Center sin especialización definida, de acuerdo a la asociación de Contact Center y empresas de BPO del país, existen varias empresas que dan servicio de cobranza, atención a clientes, tele venta y otros servicios pero ninguna existe como especialista dedicado exclusivamente a las ventas telefónicas o a procesos de venta que implique trabajo en terreno. Sin embargo, siendo un mercado importante, se esperaría que las empresas empleen estrategias agresivas para captar participación de mercado en una industria creciente. En consecuencia, la rivalidad tiene un impacto neutral en la rentabilidad promedio a largo plazo del sector; se espera que la especialización llegue paulatinamente siendo esta una ventaja competitiva para “Venta Segura”

4.7.2 Ingreso de Nuevos Competidores.

Es política del actual Gobierno, incentivar la creación de nuevas empresas de tecnología y empresas que generen empleo en general, el sector de servicios siempre es bien visto porque genera muchas fuentes de empleo, justamente Venta Segura, entra al sector servicios y con especialización en servicio a ventas de masivos tanto en el sector financiero como el de seguros del país. No existirían barreras regulatorias que impidan el ingreso de

nuevas empresas a este sector. Los costos del sistema de ventas especializada disminuirán a lo largo del tiempo, esto producto del desarrollo tecnológico y de las metodologías a implementarse para la producción de ventas en masa de seguros y de servicios financieros que se pueden combinar con la venta de productos tangibles a razón de venta compartida o venta cruzada. Sin embargo, se debe mencionar que se necesita de un significativo capital inicial para poner en marcha este tipo de proyectos, además del conocimiento en metodologías de venta masiva a través del teléfono o medios electrónicos alternativos como SMS, páginas WEB, IVR, vendedores virtuales, etc.

Los sistemas para la obtención de resultados están compuestos por diferentes actores o variables que principalmente se centra en el recurso humano capacitado. Para lograr la especialización de debe contar con un equipo humano entrenado en reconocer a través de diferentes pruebas de actitud y actitud a las personas adecuadas para el trabajo, se requiere además de personal que entrene en técnicas de venta telefónica, personal de haga seguimiento al vendedor y se requiere de personas con entrenamiento en liderazgo que administren al personal que trabajara en las diferentes campañas de venta.

Si tomamos en cuenta la producción individual de cada vendedor relacionado en el costo por hora que genera todo el sistema, se puede mencionar que el ideal es llegar a más de 0,50 operaciones por hora con proyección en algunos proyectos a superar 2 operaciones por hora; se define a la operación por hora como el resultado de dividir el número de ventas de un agente para el número de horas que trabaja o que están estipuladas en su contrato de trabajo, la operación deberá de buscar la eficiencia con tendencia a superar el indicador continuamente y es donde estará el reto de los supervisores y de la empresa. El resultado se da entonces por la mayor cantidad de ventas posibles en un turno de trabajo que comparándolo contra una fuerza de ventas tradicional es superior en un 100% en la mayoría de los casos.

Con esto se puede concluir que existe amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que tanto los Bancos, Cooperativas, financieras, compañías de retail y aseguradoras en general, van a requerir del servicio y es posible que creen sus propios sistemas de venta masiva o soliciten el servicio al mejor postor lo que abre la oportunidad de entrada de nuevos competidores.

4.7.3 Productos sustitutos

Se puede identificar como una amenaza de ventas masivas a los canales electrónicos instalados en las diferentes instituciones financieras, canales directos propios en las empresas públicas, recordemos que en la actualidad el gobierno dispone de Bancos privados en manos del Estado y Aseguradoras como lo son Banco Pacifico y Seguros Sucre. La seguridad social tiene como principal actor al IESS, recordemos que todos las personas con relación de dependencia están obligados a hacer aportaciones al sistema de seguridad social, si mañana se promulga una ley que beneficie a la seguridad social es muy posible que el consumidor prefiera este sistema por lo costoso que es el mismo sin permitirle ver otras opciones en el mercado. Existe además pero en menor escala empresas que prestan servicios de asistencias con costos muy reducidos.

En un corto plazo, las compañías de salud o medicina prepagada podrán ser una opción integral en donde los ofrezcan en un solo paquete todos los servicios necesitados por un cliente.

4.7.4 Poder de negociación de los consumidores

A los consumidores de servicios financieros, y de seguros se los clasificaría como el consumidor particular y al consumidor institucional. El consumidor particular es aquella

persona natural con relación de dependencia o sin relación de dependencia que tenga un negocio o ingresos, de tipo familiar que ejerce mucha influencia en el consumo de bienes y servicios, ya que necesita dinero para comprar bienes o necesita el dinero para generar negocios. La mayoría de estos consumidores tienen necesidad se sentirse seguros y proteger sus inversiones y a su familia, por lo tanto también son consumidores de servicios de aseguramiento tomando en cuenta que la seguridad social en el país enmarca apenas al 20% de la población del ecuador.

El consumidor Institucional, está formado por aquellas empresas de servicios financieros y de seguros, como son los casos de compañías prestadoras de servicios de salud, de seguros generales y de personas y todos los bancos y cooperativas que entregan dinero a cambio de un retorno representado en un interés previamente pactado dependiendo del tipo de operación que para nuestro caso serán las operaciones de consumo como tarjetas de crédito o créditos con fines específicos. Este tipo de consumidor busca por un lado la obtención de participación de mercado y por otro lado busca colocar la gran cantidad de dinero que existe en el sistema financiero. Hoy las leyes y reglamentos emitidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, obliga las instituciones financieras a prestar el dinero de acuerdo a sectores bien definidos como son por ejemplo consumo y microempresa, ya sea por tarjetas de crédito, créditos específicos para personas que poseen negocios o microcréditos entregados para desarrollo de pequeños negocios tanto en ciudades principales como secundarias.

Se podría afirmar que el poder del consumidor es bajo, ya que a pesar de que la oferta de proveedores es reducida, esta no deja de ser una alternativa de venta relativamente nueva en el mercado ecuatoriano, por lo que la información por parte del consumidor hacia este tipo de empresas es más difícil de conseguir, lo que no le deja mucho poder para la negociación del precio.

4.7.5 Poder de negociación del proveedor

Los proveedores de datos que generan inteligencia sobre teléfonos contactados son parte importante del negocio a poner en marcha ya que uno de los factores de éxito de los proyectos de ventas se viene directamente por el nivel de contacto efectivo que se tenga al teléfono , es por esto que deberá de contratar el servicio de datos el mismo que afectara el costo directo de cada uno de los proyectos, existen además proveedores de telefonía que hacen que las llamadas se las considere como un factor adicional a cuidar ya que en muchos casos el valor que se estima por hora de este servicio puede superar fácilmente 1,20 dólares que en un gran volumen de horas trabajadas representa un valor importante en el resultado final de las ventas, otro factor que implica cuidado es el precio de los sueldos de los vendedores, el día de hoy al no existir muchos competidores se puede ofertar valores que son fácilmente aceptados pero en un futuro la competencia podría hacer que el valor de la mano de obra suba afectando directamente al costo de producción, la solución sería a mediano plazo tener mejores esquemas de retribución variable otros beneficios que permitan mantener al personal en el tiempo. Lo citado nos da como resultado otra fuerza contraria a la rentabilidad.

En el siguiente gráfico, se ve en resumen todos los procesos de la cadena de valor propuesta en donde claramente se define que, como y a Quien.

Los clientes compran experiencias y sueños y de ahí es importante la diferenciación. “En esta etapa es donde la transformación de las expectativas asociadas a la diferenciación en un conjunto de actividades concretas se vuelve critica, si queremos crear una marca de alto valor”. (Schefer, Lanati, 2009, p.169)

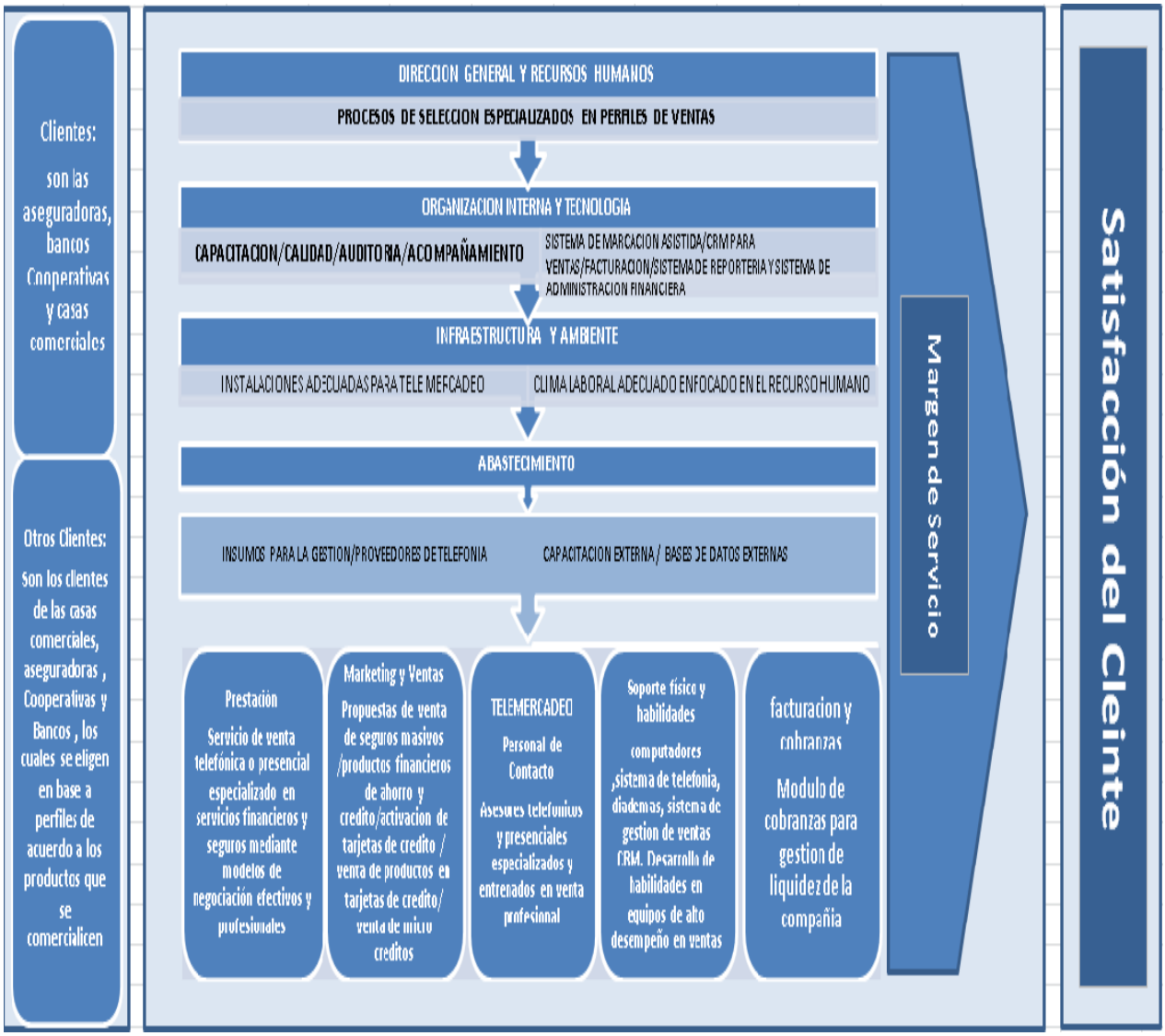


Gráfico N.- 8: Cadena de Valor
Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

4.8 Análisis FODA

En las etapas de diagnóstico del análisis FODA es una herramienta que permite obtener información analítica apropiada que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.

La base del análisis FODA implica la separación del medio ambiente en una parte interna y otra externa que al combinarlo permite precisar las condiciones de una empresa con relación a

determinados objetivos que se hayan planteado, debido a que estos factores internos o externos influyen en el desempeño y la posibilidad de lograr la misión, visión, objetivos estratégicos de una empresa.

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- Conocer las posibilidades reales que tiene la empresa para lograr sus objetivos propuestos.
- Afrontar las dificultades y sus consecuencias para la empresa.
- Identificar de mejor manera los factores positivos para saberlos aprovechar y de igual manera disminuir el impacto de los factores negativos.

4.9 Diagnostico estratégico

El diagnostico estratégico es una herramienta que nos permite hacer un análisis interno y externo de la compañía o el proyecto, esto nos permitirá resolver preguntas como ¿Dónde estamos?, o ¿A dónde queremos llegar? El objetivo es poder tener una idea clara de los factores internos y externos que afectaran o beneficiaran el desenvolvimiento de la empresa o proyecto. En este caso las fortalezas y debilidades de “Venta Segura”.

En la actualidad, la estructura política, cultural y económica del país, además de los constantes cambios en la matriz productiva del mismo, han llevado a las empresas a realizar nuevas planificaciones estratégicas que las llevarán indudablemente a cambiar sus objetivos de corto y mediano plazo con respecto a varios ámbitos como el Financiero a corto y mediano plazo.

- Objetivos Financieros: Los objetivos que la Dirección General establecerá para el desempeño financiero de la Organización.

- Objetivos a largo plazo: Los resultados que se deben lograr ya sea dentro de los tres a cinco años siguientes, o bien sobre una base constante, año tras año.
- Objetivos a corto plazo: Los objetivos de desempeño de la Compañía a corto plazo. La cantidad de mejoras a corto plazo que permitirán lograr los objetivos de largo plazo.

Es importante mencionar que la nueva estructura de salarios mínimos o dignos, nos ha quitado competitividad en el exterior pero ha permitido que se tenga mayor oferta laboral de personal calificado. Con respecto a la creación de la nueva empresa, cabe plantearse las siguientes preguntas:

4.10 Características económicas dominantes de la industria.

a. El Volumen de mercado, al ser el Call Center un servicio de valor agregado y por lo tanto un servicio sustituto, susceptible y volátil. El volumen actual estará dado por el número de puestos de trabajo actualmente construidos a nivel local con enfoque en ventas telefónicas o que generen citas para cierres posteriores.

b. Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de crecimiento, actualmente existe un líder en el mercado que es American Call Center, quienes se dedican a Servicio a clientes y Ventas telefónicas siendo muy fuertes en venta. Actualmente el índice de crecimiento de ellos se estima ha venido incrementando en 13% anual, tomando en cuenta el incremento de puestos pero ha crecido un 12% anual en relación a sus ingresos pasando de 800 mil dólares a 1.3 millones en los últimos cuatro años de facturación mensual. Tienen 1000 puestos de trabajo de los cuales por lo menos 250 los tienen destinados a ventas, es decir el 25%

c. Número de rivales y su volúmenes relativos, es decir, ¿la industria está constituida por muchas compañías pequeñas, o concentrada y dominada por unas muy pocas empresas

grandes?, Se concluye que la industria está concentrada y dominada por las compañías que manejen las dos compañías más grandes de telefonía celular y las compañías que actualmente tienen contratos con el estado o la seguridad social pero, las compañías que en la actualidad ya trabajan con el sistema financiero nacional y de seguros como lo son TATA, C3, GEA Ecuador o Coris del Ecuador.

d. La rentabilidad de la industria se basa en dos características marcadas. Servicio a clientes, baja rentabilidad gran volumen, volatilidad a largo plazo, Tele venta, alta rentabilidad, gran volumen, volatilidad a corto plazo

e. El número de compradores y sus volúmenes relativos dependen de los proyectos que tengan los usuarios de la industria en este caso las empresas en general, teniendo en cuenta que es un servicio sustituto dentro de las mismas. Aseguradoras con productos para personas y los bancos con productos de créditos y ahorros.

f. Los tipos de canales de distribución utilizados para tener acceso a los compradores son canales directos.

g. El ritmo de cambio tecnológico, en la innovación del proceso de llamadas como en la introducción de nuevos productos es muy lento, se aprende más de los casos de éxito en otros países más desarrollados.

h. Existen ciertas actividades de la industria que se caracterizan por costos altos de aprendizaje y experiencia, de manera que el costo por unidad disminuye a medida que aumenta la producción acumulativa y, por consiguiente, la experiencia de “aprender haciendo las cosas” mejora los ingresos en el mediano plazo ejemplo; tele ventas.

i. El poder de negociación y apalancamiento, de acuerdo al tipo de proyecto existen clientes que trabajan con plazos muy largos y garantías bancarias de altos montos.

4.11 Competencia y las cinco fuerzas competitivas.

La rivalidad entre las Compañías que compiten en la industria y la diversa cantidad de precios ofertados por el servicio, en nuestro caso tenemos un precio alto y además un alto costo de producción frente a otras estructuras más rentables y eficientes pero de menor tamaño, MK Directo, y C3 por ejemplo, dedicadas únicamente a la ventas de productos de crédito. Se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y éstos encuentran cierta igualdad en lo concerniente al volumen y la capacidad. Por lo común es más poderosa cuando la demanda del producto aumenta lentamente. Es más intensa cuando las condiciones de la industria tientan a los competidores emplear reducciones de precio u otras armas competitivas. Es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marca es bajo. En este punto muchas veces los clientes se van por la calidad de las ventas pero es válido también que predomine la captación en volumen con lo que la calidad de venta tiende a bajar pero se obtiene volumen.

Los intentos de mercado de algunas Compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos, existen compañías de Courier que hacen actualización de base de datos y entrega a domicilio que tienen infraestructura para tele ventas, además hay compañías especialistas en ventas con 60 vendedores de teléfono y calle como es el caso de Urbano Express, convirtiéndose en un competidor adicional. Finalmente algunos Bancos han creado sus propias estructuras reduciendo el mercado potencial.

La rivalidad entre las Compañías que compiten en la industria y la diversa cantidad de precios ofertados por el servicio, en nuestro caso tenemos un precio alto y además un alto costo de producción frente a otras estructuras más rentables y eficientes pero de menor tamaño, C3 por ejemplo, dedicada únicamente a Encuestas políticas y ventas de tarjetas de crédito.

El ingreso potencial de nuevos competidores, existen compañías de cobranza que quieren incursionar en venta telefónica sin éxito como lo es SIC Contact Center.

El poder de negociación y apalancamiento, de acuerdo al tipo de proyecto existen clientes que trabajan con plazos muy largos y garantías bancarias de altos montos.

4.12 Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y que impacto tendrán.

a. Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria, dependen en nuestro caso del Incremento en la masa laboral y el incremento del PIB per cápita y la educación de los usuarios finales de los servicios que ofertamos para los clientes de nuestros clientes.

b. Cambios en quienes usan el o los servicios y en la forma en que lo utilizan, esto se puede dar por algunos factores como, Cambios en el costo y la eficiencia en procesos internos, desarrollo tecnológico, externalización de servicios que pese a que pueden ser parte del proceso productivo de las empresas en épocas de crecimiento, son susceptibles de subcontratarse. Costos de personal directo e indirecto.

c. Innovación del producto, Las preferencias de los usuarios por productos y servicios diferenciados en vez de productos genéricos o de un producto estandarizado por productos altamente diferenciados e innovadores.

d. Cambio tecnológico.

e. Innovación de mercadotecnia, hay que analizar definitivamente, Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad.

f. Ingreso a salida de las principales empresas, Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno o, Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios.

4.13 Compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes y más débiles.

a. Sin duda alguna se puede concluir lo siguiente sobre las compañías de esta industria:

- Fuertes

- Compañías especialistas y diversificadas en servicios
- Compañías que tengan clientes multinacionales o líderes en sus respectivos mercados.
- Compañías con estructura, con procesos. políticas y procedimientos definidos.
- Débiles
- Compañías que concentren los contratos con pocos clientes con buen tamaño y volumen pero alta concentración y riesgo alto, de igual forma los grandes contratos de servicios sustitutos, atención a clientes en cualquier industria.
- Compañías no diversificadas con baja inversión tecnológica y bajo precio por el servicio.

4.14 Posibles medidas estratégicas de los rivales.

a. Principalmente la comprensión de las estrategias de la compañía y otros competidores de tamaño grande y mediano.

b. Evaluación de quienes serán los principales competidores en la industria como son los mismos Bancos, compañía de asesoría, compañías de fuerzas de ventas terrenas, las compañías del exterior y recordemos que ofreceremos un servicio complementario y somos un brazo ejecutor de las estrategias de nuestros clientes. Cambia la estrategia y se suspenden los contratos.

c. Predicción de las medidas inmediatas del Gobierno Nacional, creación de nuevos productos, diversificación del negocio, asociaciones comerciales con ciertos bancos, bróker y aseguradoras.

4.15 Factores clave para el éxito competitivo.

Los factores clave para el éxito se refieren a lo que cada Empresa de esta industria debe hacer de una manera competente, o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero.

a. En base a la premisa anterior, La especialización de su Recurso Humano, diferencian a la compañía del resto de competidores. Equipo directivo único en el mercado, tendencia a tener los mejores de la industria en Ecuador

b. Competitivamente tendríamos la ventaja de ubicar a la compañía en la principal ciudad, las habilidades competitivas que se han desarrollado permiten el poder atender cualquier proyecto dentro del país.

c. La compañía tiene que desarrollar otra ventaja competitiva para permanecer el tiempo y ser reconocida por ese logro, podría ser desarrollar reconocimiento por alta productividad, innovación en productos propios, apertura de fronteras y más que nada especialización como premisa fundamental. Se desarrollara un Programa de Desarrollo de Equipos de Alto desempeño que va a lograr maximizar los resultados del área de Tele mercadeo. Capacitación.

4.16 ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

a. Existe potencial de crecimiento de la industria, en servicios especializados que sean poco sustituibles, es decir buscar los servicios que tengan la menor susceptibilidad a ser sustituidos o suspendidos. La globalización del servicio tanto dentro como fuera del país es siempre un atractivo. Se ve con Buenos ojos a Perú como primera opción de crecimiento en nuevos mercados más rentables atendiendo a compañías de seguros y de emisión de créditos desde Ecuador, realizando proyectos de tele venta para compañías ecuatorianas, la principal fortaleza es lograr más ventas con menos recursos con herramientas tecnológicas adecuadas.

b. En la actualidad la competencia permite rendimientos moderados, no obstante el mercado es el regulador del servicio que es percibido como de precio medio. Los proyectos de ventas de créditos son más rentables, los servicios masificables con concepto de multi Agente, también permiten mejorar el rendimiento. Las estrellas de los proyectos

definitivamente son los proyectos de tele venta masiva que pueden quintuplicar los ingresos en algunos casos.

c. Actualmente hay que definir nuevas estrategias. La industria se convierte en un incierto más que nada por la incorporación del salario digno que cundo este regulado la industria estabilizara sus costos de operación. La posición competitiva en la industria es probable que se perciba como más débil por el tamaño pero una vez se estabilice se percibirá como fuerte.

d. El potencial de la Compañía para aprovechar la vulnerabilidad de los rivales más débiles es efectivamente parte de la estrategia de posicionamiento de marca, el estar ahí con los clientes de esos competidores nos permitirá atraer a las instituciones financieras a trabajar con nosotros. Lo anterior permitirá a "Venta Segura" tener importante participación de mercado privado en mediano plazo, frente a los competidores más fuertes estos son American Call Center, Si Cobra, Plus Services, Tata, C3, Partners. Gea Ecuador y Coris del Ecuador.

4.17 ¿Qué tan bien funcionará la estrategia actual de la Compañía?

a. La imagen y la reputación de la Compañía es definitivamente determinante, a la empresa se la verá como un referente en la industria de ventas a nivel nacional.

b. La participación de mercado de la empresa, dependerá de las acciones que se tomen en captar las más importantes aseguradoras y bancos, hay que tomar en cuenta que algún cambio de estrategia comercial de los potenciales clientes puede llevar a perder participación de mercado, ya sea porque se cambien de proveedor o porque decidan terminar el servicio. Existen clientes en la competencia que duran 6 meses o que duran años.

c. Las tendencias en las utilidades netas de la industria dependen mucho del negocio y el tipo de clientes que se tengan, en nuestro caso baja la rentabilidad se verá con el volumen moderado.

d. La fortaleza financiera depende en gran parte de la política de pagos del país que hace que las empresas desde hace largo tiempo paguen el servicio a máximo 30 días después de efectuado el servicio y de hasta 5 días como mínimo. En el exterior por ejemplo en el mejor de los casos pagan a 60 días y en muchos casos existen clientes que pagan a los 120 días después de efectuado el servicio.

4.18 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la Compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

a. La especialización es la principal fortaleza del proyecto, no existe en el Ecuador ninguna otra empresa que se dedique a externalizar fuerzas de ventas.

b. Utilizar un sistema de inteligencia de negocios y datamining que permite escoger los prospectos a ser gestionados. El uso de un sistema integra información relevante y análisis estadísticos e interpretaciones subjetivas que generan valor al momento de proyectar estrategias que estimulen acciones de compra y procesos de fidelización, se puede llegar a determinar comportamientos históricos y relaciones que permitirán el desarrollo de productos específicos a cada uno de los segmentos (Marque J. 2009)

c. La principal amenaza son competidores más económicos especialmente los que están fuera del país, Colombia y Perú

d. El ingreso al país de compañías especialistas en administración de procesos de negocios que les puede interesar el mercado de ventas telefónicas y presenciales en el Ecuador como el outsourcing TATA

4.19 Conceptos Básicos

- Visión Estratégica: Ser la empresa líder en servicios de ventas generando valor y rentabilidad a los accionistas y a nuestros clientes.

- Misión de la Organización: Ofrecer a los clientes nacionales y extranjeros soluciones de Vente Telefónica o presencial diseñadas a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, equipo humano calificado y comprometido apoyado en tecnologías y metodologías.

Gráfico N.- 9 Análisis FODA

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

4.20 Estrategias

Crear productos o líneas de negocios encaminados a diversificar ingresos y rentabilidad

- Productos específicos para nichos determinados: Venta directa, productos ofertados por televisión, productos pegados a ofertas de crédito directo.
- Tele Venta, seguros, Asistencias, Donaciones
- Servicios Financieros de reestructuración o consolidación de deudas.
- Telefonía Celular y Cable como alternativa de venta
- Venta de tecnología a domicilio
- Y, Capacitación en Venta telefónica

4.21 Precio

Con referencia al precio, Venta Segura, pretende entrar al mercado con un precio relacionado directamente en función al costo de producción, no obstante no dejará de lado los precios que oferta la competencia como referencia.

La forma de cálculo de precio se lo hará en base al costo por hora de las operaciones, con esto se calculara la utilidad mínima esperada y con relación al índice de ventas por hora que se espera se calculara el precio del servicio de venta esperando tener índices superiores a 0,5 ventas por hora para ser competitivos. El valor agregado será mayor cantidad de ventas con menos recursos humanos.

4.22 Producto o Servicio

Venta segura tiene como factores de éxito un CRM y un BI, Business Intelligence, que permiten hacer inteligencia e investigación de datos con el fin de estadísticamente lograr perfiles adecuados y exitosos para cada producto de se comercialice de los terceros que contraten la solución, lo anterior permite dar un valor agregado intangible que es parte estratégica de la gestión.

La capacitación y seguimiento a los vendedores de Venta Segura son también un factor clave del éxito en las ventas permitiendo la especialización inmediata

La calidad también es un factor clave del éxito y se ve definida en la gestión de personas que realizan auditoria del 100% de las ventas realizadas con el fin de verificar la consistencia y la veracidad de las operaciones efectuadas antes de ser enviadas al cobro.

Recurso Humano, es donde empieza la gestión de venta ya que es la encargada de lograr obtener en base a pruebas específicas la mayor cantidad de vendedores exitosos.

El valor para los clientes de Venta segura será el que obtengan en relación a cero reclamos por las ventas efectuadas y relaciones de largo plazo con los clientes que venta segura adquiere para sus clientes en la gestión de venta masiva.

4.23 Plaza

Una vez definido el mercado potencial el mismo que estará definido como las instituciones financieras con enfoque en el consumo y el microcrédito y las aseguradoras que se dediquen principalmente al mercado de seguros masivos y de personas. Los asesores comerciales de Venta Segura harán venta directa en el mercado definido intentando siempre tener una relación de confianza con el cliente con el fin de siempre prestar una gestión de asesoría que generara fidelidad en el largo plazo. Estas compañías pueden estar en cualquier lugar del territorio nacional ya que el alcance del proyecto o compañía será nacional.

4.24 Promoción

Para la promoción de Venta Segura, se ha definido crear una página WEB corporativa que exprese la filosofía de la empresa y los servicios específicos y especializados que se van a presentar. La venta directa estará apoyada además por presentaciones del portafolio de servicios los mismos que llegaran a los potenciales clientes a través de correo directo con el fin de realizar las visitas posteriores para presentar la solución y los servicios.

Las relaciones públicas son la clave del éxito para que Venta Segura logre posicionarse rápidamente como una empresa que da resultados inmediatos.

La clave del crecimiento estará fundamentado en los resultados que se obtengan que al final será la carta de presentación y referencia de la empresa.

4.25 Ventas y distribución mercado primario

Para las ventas se tendrá un grupo de vendedores que estarán capacitados en venta profesional y que se encargaran de las visitas a los Bancos, Cooperativas, Financieras y compañías de seguros principalmente.

El objetivo es llegar a los clientes a través de visita presencial tomando en cuenta las necesidades de cada uno de ellos con el fin de asesorar en la consecución de los objetivos de acuerdo a los planes estratégicos y comerciales de las compañías, nada sacamos visitando clientes que no se dedican a la venta masiva de seguros y créditos.

4.26 Ventas y distribución mercado secundario

Para el mercado secundario que son los clientes de nuestros clientes, tendremos el personal capacitado y entrenado para poder cerrar ventas telefónicas con bases de datos propias o de los clientes que tengan alguna relación Institución financiera, aseguradora.

Las fuerzas de venta de este mercado estarán ubicadas en el centro de llamadas de la empresa “VENTA SEGURA” y contaran con todas las herramientas para garantizar el éxito de la gestión.

Los clientes de los clientes estarán ubicados en cualquier lugar del territorio nacional y serán localizados y gestionados principalmente por teléfono sin dejar de lado la posible visita presencial o envío de documentos para formalizar las ventas.

CAPITULO V: LA EMPRESA

La empresa motivo de este estudio tendrá un tamaño pequeño pero tendrá tendencia a crecer a una empresa de tamaño mediano. Entiéndase una empresa pequeña a un tamaño no mayor a 50 empleados entre operadores de ventas y personal administrativo de campañas. El crecimiento vendrá dado por la incorporación de nuevos clientes y campañas; la meta a largo plazo será contar por lo menos con 6 clientes distribuidos entre aseguradoras e instituciones financieras. La empresa se localizara en la ciudad de Quito y tendrá un ámbito de acción nacional ya que a través del teléfono se puede llegar a todos los rincones en el Ecuador.

5.1 Organización

La empresa tendrá una estructura organizacional que soporte todos los servicios que se pondrán en marcha, principalmente el servicio de ventas será soportado por las siguientes áreas:

- Administrativa financiera
- Recursos Humanos
- Capacitación y Calidad
- Operaciones
- Comercial

Adicionalmente tendrá el soporte externo de compañías que presten servicios de verificación domiciliaria y entregas a domicilio con recolección de documentación.

La cultura organizacional de la empresa es la clave del éxito del negocio siendo el compromiso y la calidad los pilares que soporten los resultados operativos de la empresa. Las metas y los objetivos diarios serán el motor que lleve a la consecución de objetivos mayores que traerán al final rentabilidad para las accionistas y buenos ingresos para los empleados.

5.2 Inversionistas

Los inversionistas serán 100% nacionales, se ha pensado que se lograra el objetivo con no más de 3 accionistas que aporten ideas y que aporten el 33% de capital cada uno.

La inversión inicial se centrara en adquirir tecnología para el desarrollo de campañas y para el desarrollo de aplicaciones de venta.

Los inversionistas tendrán que tener empatía entre ellos y conocer sobre el mundo de servicios a empresas en donde lo que prima es la atención y el resultado; la inversión en selección y capacitación al personal es para este proyecto una de las claves del éxito a futuro para la consecución de los resultados que esperan los inversionistas.

5.3 Recursos Humanos

Se ha establecido para el proyecto una infraestructura de reclutamiento de recurso humano que tendrá a cargo la selección del personal más adecuado para la gestión de las diferentes campañas.

La misión de Recursos Humanos además de atender al personal será de seleccionarlo de una manera técnica y profesional apoyada en tecnología y en pruebas específicas para determinar la actitud hacia las ventas tanto del personal de la operación así como de los supervisores de las diferentes campañas.

Las pruebas que se tomaran Psicológicas, Trabajo bajo presión, Actitud hacia las ventas IPV, entrevista telefónica enfocada a ventas.

En cuanto a las remuneraciones del personal y de acuerdo al mercado se definió para el proyecto la siguiente estructura de sueldos anuales:

Tabla N.- 12 Estructura de sueldos anuales

CARGO	SUELDO ANUAL	CARGA TOTAL LABORAL 32%	APORTE IESS 9,45% RESOLUCION 466 IESS	13 ER SUELDO	14 TO SUELDO	TOTAL
GERENTE GENERAL	$ 42.000,00	$ 13.440,00	$ 3.969,00	$ 3.500,00	$ 340,00	$ 59.280,00
GERENTE DE OPERACIONES	$ 33.600,00	$ 10.752,00	$ 3.175,20	$ 2.800,00	$ 340,00	$ 47.492,00
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	$ 18.000,00	$ 5.760,00	$ 1.701,00	$ 1.500,00	$ 340,00	$ 25.600,00
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	$ 18.000,00	$ 5.760,00	$ 1.701,00	$ 1.500,00	$ 340,00	$ 25.600,00
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	$ 14.400,00	$ 4.608,00	$ 1.360,80	$ 1.200,00	$ 340,00	$ 20.548,00
VENDEDOR SENIOR	$ 14.400,00	$ 4.608,00	$ 1.360,80	$ 1.200,00	$ 340,00	$ 20.548,00
CONTADOR	$ 12.000,00	$ 3.840,00	$ 1.134,00	$ 1.000,00	$ 340,00	$ 17.180,00
COORDINADOR DE CAMPAÑAS	$ 12.000,00	$ 3.840,00	$ 1.134,00	$ 1.000,00	$ 340,00	$ 17.180,00
SUPERVISOR DE VENTAS	$ 12.000,00	$ 3.840,00	$ 1.134,00	$ 1.000,00	$ 340,00	$ 17.180,00
AGENTE VENDEDOR NO INCLUYE COMISIONES	$ 168.000,00	$ 53.760,00	$ 15.876,00	$ 14.000,00	$ 340,00	$ 236.100,00
COMISIONES AGENTES PROMEDIO	$ 79.200,00	$ 25.344,00	$ 7.484,40	$ 6.600,00	$ 341,00	$ 111.485,00
ASISTENTE DE SELECCION	$ 8.400,00	$ 2.688,00	$ 793,80	$ 700,00	$ 340,00	$ 12.128,00
SERVICIOS GENERALES	$ 4.800,00	$ 1.536,00	$ 453,60	$ 400,00	$ 341,00	$ 7.077,00
AGENTE DE CALIDAD	$ 14.400,00	$ 4.608,00	$ 1.360,80	$ 1.200,00	$ 340,00	$ 20.548,00
					Nomina Anual	$ 637.946,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

El 63% de los salarios se concentran en los 40 agentes un supervisor y un coordinador previstos para el proyecto. Se tiene previsto que los vendedores trabajen un total de 6300 horas mensuales generando un total de ventas de 3780 ventas mensuales o 45300 ventas anuales

5.4 Capacitación

La capacitación inicial al agente vendedor vendrá cargada de varias aristas que permitan lograr los objetivos planteados con respecto a las metas que se quieran lograr.

La capacitación inicial será enfocada en técnicas de ventas y en las herramientas para lograr a través de una matriz de producto una guía de negociación adecuada para poder manejar objeciones con los potenciales clientes.

La capacitación a los agentes deberá de ser continua durante el tiempo de permanencia en las campañas ya que de esto dependerá el éxito a largo plazo.

La capacitación propuesta para supervisores y los asesores será la siguiente:

- Técnicas y manejo del proceso de ventas

Pasos de la venta:

Apertura: Saludos Establecer propósito
Indagación: Detectar necesidades
Presentación: Transmitir adecuadamente la oferta adecuada Entregar información completa y correcta
Manejo de objeciones: Reforzar beneficios
Cierre: Técnicas de cierre a través de preguntas de confirmación

Lo anterior se logra de manera adecuada con Clínicas de ventas entre los supervisores y asesores

- Modelo de negociación con matriz de producto y guía comercial

Las matrices de productos son básicamente las características, beneficios y necesidad que cubre. Se utilizan para incentivar en el prospecto la compra del producto o servicio que se está comercializando. Un ejemplo se puede ver en la Tabla que se muestra a continuación.

Tabla N. 13: Matriz de producto

CARACTERISTICAS	BENEFICIOS	NECESIDADES DEL CLIENTE
$ 15000 POR PERDIDA DE MIEMBROS EN CASO DE ACCIDENTE	SEGURIDAD / TRANQUILIDAD	CONTAR CON DINERO EN EFECTIVO PARA CUBRIR LOS GASTOS INICIALES DE SILLA DE RUEDAS O PROTESIS
$ 30000 POR MUERTE POR CUALQUIER CAUSA	RAPIDEZ	ATENCION INMEDIATA AL CONTAR CON DINERO QUE SOLVENTE INMEDIATAMENTE DEUDAS PENDIENTES POR EL FALLECIDO
12 MENSUALIDADES DE 400 PARA CADA HIJOS MENOR DE 21 AÑOS	SEGURIDAD / TRANQUILIDAD	CONTAR CON DINERO EN EFECTIVO PARA CUBRIR CUALQUIER GASTO PREVISTO COMO SON PENSIONES DE COLEGIOS
$ 2000 PARA GASTOS DE SEPELIO EN CUALQUIER LUGAR DEL ECUADOR Y ASISTENCIA PARA EL SEPELIO	TRANQUILIDAD	CONTAR CON UN RESPALDO INMEDIATO EN TAN DIFICIL MOMENTO PARA LOS FAMILIARES

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

- Manejo de indicadores y llamadas

Los indicadores son importantes porque lo que no se mide no se puede controlar por lo tanto se ha diseñado una serie de reportes para que las fuerzas de ventas puedan ser evaluadas y retroalimentadas.

Los indicadores serán los siguientes:

- Oportunidades ganadas por hora por agente y del grupo de ventas, ideal 0,60 por hora
- Efectividad en llamadas frente a base de datos
- Efectividad en cierre de prospectos frente a clientes contactados
- Tiempo al aire promedio por venta realizada
- Cantidad de ventas caídas

La mayoría de las capacitaciones serán virtuales y a través de herramientas web que no son más que motores diseñados para capacitación en línea desarrollados con software libre; por otro lado se busca que los vendedores tengan la capacidad de manejo de clientes a través de clínicas de ventas las serán parte del trabajo de Coaching personalizado que darán los supervisores y capacitadores, esto con el fin de acortar los periodos de aprendizaje y ayudarlos a ser rentables en el menor tiempo posible.

5.5 Disposiciones legales

Existen regulaciones legales con respecto a temas laborales como lo son las tablas sectoriales de manejo de salarios, regulaciones con referencia a los contratos de trabajo parciales para trabajo por turnos de trabajo.

Existen además disposiciones que se deben cumplir con la Superintendencia de Bancos y Seguros sin dejar de tomar en cuenta la ley de comunicación vigente actualmente en el país.

La intención de la compañía que se quiere formar es el cumplir con todas las disposiciones legales y cumplir con los reglamentos vigentes en el IESS, SRI y organismos de control.

5.6 Ubicación Geográfica

La propuesta es masificar las ventas, con lo cual la mejor alternativa que se ha pensado son los medios electrónicos y principalmente la alternativa más viable sería el teléfono con esto la ubicación física del centro de llamadas podría estar en cualquier lugar del territorio nacional o internacional. Se ha definido la Ciudad de Quito como la mejor opción ya que existe una gran masa de jóvenes estudiantes universitarios.

CAPITULO VI: COSTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es la parte más importante de un proyecto, con el análisis se logra evaluar la factibilidad económica, determinar la rentabilidad del proyecto, el TIR el VAN y el punto de equilibrio.

El análisis de costos y financiero permite además determinar todos los detalles que se necesitan para el desarrollo económico del proyecto como lo son los costos fijos variables, permite también saber las inversiones que se van a realizar y el financiamiento que se va a requerir para desarrollar el proyecto y que el mismo sea sostenible o factible.

La creación de una empresa de servicios como es este caso implica que la mayor parte de la inversión se lo haga en oficinas y equipos para el desarrollo del proyecto pero lo más importante es tener el dinero suficiente para cubrir el costo de las fuerzas de ventas que son el motor principal de ¨VENTA SEGURA¨.

6.1 Determinación del tamaño del proyecto

Es importante determinar el tamaño de las inversiones en el proyecto, los activos fijos, la depreciación, la inversión en otros activos, los gastos de operación, los gastos de constitución y todos los elementos que se necesitan para que el proyecto VENTA SEGURA, empiece a funcionar y se mantenga en el tiempo. “¿Con qué capacidad instalada debe iniciar su operación del proyecto y cómo deberá variar esta capacidad durante la vida útil?”. (Canelos, 2010, p. 166)

Para este caso de estudio, se ha determinado que los accionistas aporten 70% de capital propio y que la empresa se endeude en un 30%.

El análisis financiero es clave para el buen desarrollo y factibilidad del proyecto.

6.2 Inversión en Activos Fijos

La inversión se la va a realizar de acuerdo a lo que se detalla en la siguiente tabla. Ver Tabla N.13.

Tabla N.- 14 Inversión en Activos Fijos

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
EQUIPOS	**CANTIDAD**	**VALOR U**	**VALOR TOTAL**
SISTEMA TELEFONICO	1	$ 20.000,00	$ 20.000,00
COMPUTADORES	25	$ 700,00	$ 17.500,00
DIADEMAS	10	$ 120,00	$ 1.200,00
TELEFONOS	40	$ 300,00	$ 12.000,00
REDES Y LUZ	50	$ 120,00	$ 6.000,00
TOTAL			$ 56.700,00
MUEBLES			
ESCRITORIOS	8	$ 500,00	$ 4.000,00
ESTACIONES VENTAS	40	$ 150,00	$ 6.000,00
CAPACITACION	1	$ 1.200,00	$ 1.200,00
SILLAS	50	$ 90,00	$ 4.500,00
ARCHIVADORES	4	$ 60,00	$ 240,00
SALA DE REUNIONES	1	$ 1.500,00	$ 1.500,00
OTROS	1	$ 2.000,00	$ 2.000,00
TOTAL			$ 19.440,00
OTROS ACTIVOS			
LICENCIAS SOFTWARE	9	$ 280,00	$ 2.520,00
ADECUACION OFICINA	1	$ 15.000,00	$ 15.000,00
SISTEMA DE SELECCION	1	$ 2.800,00	$ 2.800,00
TOTAL			$ 20.320,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

El valor total de activos fijos para el proyecto inicial será de $. 96.460,00 con la que se tiene planificado tener a 40 vendedores para las diferentes campañas que “Venta Segura”

adquirirá de sus clientes, los vendedores se especializarán para cada uno de los proyectos de manera exclusiva.

6.3 Depreciación de Activos Fijos

Desde el punto de vista financiero, tenemos la necesidad de reconocer el desgaste de los activos por su uso, para de esta manera crear una reserva que al final nos permite reemplazar el activo sin afectar la liquidez de la empresa. Es así que la depreciación de los activos fijos de “Venta Segura” se los hará de acuerdo a la naturaleza de los mismos, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, depreciaremos los bienes de acuerdo a los porcentajes que indica el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario que en su artículo No. 28, sobre depreciación de activos fijos.

Los valores de depreciación deberán de ser tomados en cuenta en el flujo de caja, no constituyen un egreso de caja pero influyen sobre el nivel de impuestos de las utilidades netas de cada uno de los periodos; se hace necesario corregir los descuentos que no son un egreso de caja. (Canelos, 2010).

En la Tabla siguiente se aplicó lo expuesto en la Ley de régimen Tributario vigente en el Ecuador y se tomó en cuenta para el análisis de Sensibilidad posterior efectuado.

Tabla N.- 15 Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACION DE ACTIVOS		
EQUIPOS	**DEPRECIACION MENSUAL**	**DEPRECIACION ANNUAL**
SISTEMA TELEFONICO	$ 6.600,00	$ 79.200,00
COMPUTADORES	$ 5.775,00	$ 69.300,00
DIADEMAS	$ 396,00	$ 4.752,00
TELEFONOS	$ 3.960,00	$ 47.520,00
REDES	$ 1.980,00	$ 23.760,00
TOTAL		$ 224.532,00
MUEBLES		
ESCRITORIOS	$ 400,00	$ 4.800,00
ESTACIONES VENTAS	$ 600,00	$ 7.200,00
CAPACITACION	$ 120,00	$ 1.440,00
SILLAS	$ 450,00	$ 5.400,00
ARCHIVADORES	$ 24,00	$ 288,00
SALA DE REUNIONES	$ 150,00	$ 1.800,00
OTROS MUEBLES	$ 200,00	$ 2.400,00
TOTAL		$ 23.328,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

6.4 Figura Legal y Gastos de Constitución

El plan de negocio para la empresa "Venta Segura", plantea iniciar sus operaciones con 50 personas, por lo que se definiría como mediana empresa, dentro del grupo de Pymes. Además pertenece al sector privado, ya que su aporte de capital corresponde a personas naturales del sector privado.

La figura legal con la que se constituirá la empresa, será de Sociedad Anónima, la cual se constituye con escritura pública e inscripción en Registro Mercantil, como lo indica la Ley de Compañías emitido por la Superintendencia de Compañía. Como ventajas podemos mencionar que la responsabilidad de los socios estará limitada a la cantidad de aportaciones y las acciones se pueden transmitir mediante venta. Entre sus desventajas podemos nombrar a

la obligación que tiene de depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil, la organización requiere una forma más compleja de administración y una Junta de accionistas al año como mínimo.

Los gastos de constitución se calcularon en base a las tarifas de abogados, notarias y los trámites Bancarios para integrar las cuentas de capital de acuerdo a exigencias de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Tabla N.- 16 Gastos de Legales de constitución

GASTOS DE CONSTITUCION		
DESCRIPCCION		**VALOR**
ESCRITURAS DE CONSTITUCION		$ 2.800,00
REGISTRO DE ESCRITURAS		$ 800,00
NOTARIA		$ 400,00
OTROS GASTOS LEGALES		$ 200,00
TOTAL		**$ 4.200,00**

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

6.5 Determinación de los procesos

El proceso de negocio de la compañía Venta Segura, viene dado desde la incorporación de los clientes, los clientes se entregan al área de operaciones quienes serán los encargados de realizar la requisición de personal e incorporar los agentes vendedores a las diferentes campañas.

Cada actividad específica tiene un proceso y cada actividad tendrá un orden a seguir.

- Proceso de Selección de personal
- Proceso de Capacitación
- Proceso de operación de campañas

En el Anexo M se presenta el Diagrama de procesos de los diferentes métodos que se involucran en la operación de la compañía como son los procesos de venta y procesos de incorporación de campañas. En el Anexo N se muestra el Flujograma utilizado cuando se inicia una nueva campaña, tanto en la parte comercial, Operaciones, Calidad, Sistemas y Recursos Humanos.

6.6 Costos

El negocio de la venta involucra principalmente a personas apoyadas en tecnologías. Los valores del personal directo para gestionar las ventas de los clientes representan en el proyecto un 63% de toda la planilla de gastos de personal, siendo este un rubro importante a cuidar sobre todo en el momento de la selección de personal que deberá ser minuciosa con el fin de minimizar el riesgo de tener vendedores que no lleguen a un nivel de ventas suficientes para cumplir un punto de equilibrio o no obtener rentabilidad por vendedor.

Otro costo importante que vale mencionar son los recursos telefónicos que se utilizaran para el cierre de ventas cuando el caso sea de campañas telefónicas o el cierre de visitas confirmadas para los casos de campañas de venta que necesiten de visita al cliente.

6.7 Costos de Telefonía e internet

En el Ecuador existen solo cuatro compañías confiables que dan servicio de telefonía estas son CNT, TV Cable, Claro y Movistar; de estas cuatro tres dan servicio de telefonía Fija y tres de ellas dan servicio de telefonía celular. Las tarifas de CNT están reguladas y las llamadas nacionales tienen un costo conveniente para los usuarios de llamadas masivas. Tanto Claro, Movistar y CNT están enfocados en varios segmentos y compiten en el segmento empresarial con tarifas muy similares pero cuando se habla de un gran número de contactos cada centavo cuenta ya que en un ejercicio económico un centavo puede representar miles de dólares en el estado de pérdidas y ganancias.

Para el caso de VENTA SEGURA, el contacto inicial con el cliente será el telefónico con lo que el insumo principal será el teléfono. “En la venta profesional lo más difícil es el contacto telefónico”, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, se estima que en el Ecuador existen más líneas celulares activadas que personas, esto nos lleva a concluir que el mayor número de contactos se los hará a líneas celulares.

Las tarifas empresariales bordean los 4 a 7 centavos por minuto hablado en tanto que la telefonía fija maneja valores de 3 centavos el minuto hablado. Tomando en cuenta que la mayor cantidad de contactos se los hará a teléfonos celulares se estima que el promedio de tráfico telefónico será de 5 centavos el minuto hablado más impuestos.

6.8 Presupuesto de gastos.

En este proyecto se han considerado en base a la experiencia los gastos más relevantes en el manejo de una operación de ventas tomando en cuenta que el mayor rubro de la operación tiene que ver directamente con la ocupación al teléfono de los vendedores, a mayor ocupación mayor consumo telefónico por eso es importante controlar la variable con el fin de que se pueda cumplir con el presupuesto de gastos.

La ocupación estimada es del 60%. Los minutos esperados que hablaran los vendedores en un mes serán de 212.000 divididos en las 40 personas que se esperan tener en la operación.

En la siguiente tabla, se desglosa los gastos operacionales en donde de manera relevante se ve la influencia en monto del consumo de recursos en telefonía móvil principalmente.

Tabla N.- 17 Gastos operacionales y de ventas

SERVICIOS DE TELEFONIA	COSTO POR MINUTOS HABLADO	PRESUPUESTO MENSUAL DE MINUTOS	TOTAL
CLARO	$ 0,03	110000	$ 3.300,00
MOVISTAR	$ 0,04	33000	$ 1.320,00
CNT	$ 0,02	60000	$ 1.200,00
TVCABLE	$ 0,02	9000	$ 180,00
		212000	**$ 6.000,00**

INTENET	PRECIO ENLACE DEDICADO REQUERIDO	ENLACES REQUERIDOS	TOTAL
TELCONET	$ 280,00	2	**$ 560,00**

GASTOS ADMINISTRACION	VALOR MENSUAL ESTIAMDO	REQUERIMIENTO	TOTAL
AGUA	$ 300,00	1	$ 300,00
LUZ	$ 1.600,00	1	$ 1.600,00
TELEFONO OFICINA	$ 1.100,00	1	$ 1.100,00
ARRIENDOS	$ 3.800,00	1	$ 3.800,00
SUMINISTROS	$ 500,00	1	$ 500,00
TRANSPORTE	$ 120,00	1	$ 120,00
MANTENIMIENTO	$ 380,00	1	**$ 380,00**
			$ 7.800,00

GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	VALOR MENSUAL ESTIMADO	REQUERIMIENTO	TOTAL
LISTAS DE CLIENTES	$ 1.200,00	1	$ 1.200,00
PROMOCION PUBLICITARIA	$ 300,00	1	$ 300,00
VIAJES PROMOCION	$ 500,00	1	**$ 500,00**
			$ 2.000,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

6.9 Proforma de Ingresos

Los ingresos estarán divididos inicialmente en 4 campañas divididas en diferentes clientes principalmente Bancos y Aseguradoras en un inicio con el fin de estabilizar los ingresos. De acuerdo a la planificación se trabajara con dos Bancos y con dos aseguradoras.

Los productos que se venderán serán productos de crédito consumo para personas naturales y seguros masivos especialmente los que tengan que ver con protección hospitalaria.

Los precios que Venta Segura cobrara a sus clientes estarán en un mínimo de 20 dólares a 23 dólares por venta efectiva. El precio tiene relación directa con la cantidad de ventas por hora que se logren en las campañas dependiendo de ese indicador se podrá marcar un precio que tenga relación directa con la rentabilidad

La fórmula de cálculo de oportunidades ganadas por hora (OGH) es la siguiente:

Oportunidades efectivas / # de horas empleadas en la gestión de un agente

Con el indicador anterior se puede sacar el promedio de la campaña y a su vez el promedio de la compañía. Si se obtiene un índice de OGH de 0,50, el resultado de multiplicar este valor por el precio, se obtiene el ingreso por hora. Ejemplo, si el precio es 25 dólares al multiplicar el valor por el OGH se obtiene 12,50 dólares por hora.

El indicador de ventas por hora es lo más importante en la operación ya que permite obtener el punto de equilibrio en ventas y medir la rentabilidad en cada hora de la operación. La suma de todos los gastos de la compañía divididos para el número de horas totales de trabajo de un periodo permiten sacar el costo por hora de la operación y este valor se lo puede monitorear día a día con el fin de controlar la rentabilidad comparando con el ingreso por hora.

Ejemplo:

La empresa tiene previsto trabajar con 40 vendedores, los vendedores producirán realmente 7 horas al día, es decir 5.880 horas. El costo total mensual de operación de la empresa de acuerdo a lo apuntado en SENSIB, es de $. 69.506,74. Entonces el valor por hora será de 11,82 dólares. El ingreso total mensual de la compañía será de $ 80.575.00, por hora el valor por hora sería entonces de 13,70 dólares. Con este escenario la rentabilidad bruta se

estima en 1,88 dólares por hora o $11.054,40 por mes en el primer año. Porcentualmente la rentabilidad sobre ventas estaría en un promedio en los tres años de 8,66%.

6.10 Estado de pérdidas y ganancias proforma

El estado de pérdidas y ganancias proyectado a los próximos diez años, es importante aclarar que anualmente se espera un incremento en ventas de la plataforma con la convicción de que año a año se mejorara el resultado de las ventas en cada uno de los periodos. Ver Anexo N.

El porcentaje de incremento anual en volumen de ventas es del 8% con la misma plataforma lo que permitirá no subir el precio de venta durante por lo menos tres años de operación en la empresa

La utilidad neta en el primer año es relativamente baja porque es un año de inversiones y de aprendizaje, la rentabilidad sobre ingresos sería de 7% aproximadamente.

6.11 Punto de equilibrio en ventas

Para obtener el punto de equilibrio del proyecto podemos aplicar el mismo concepto de ventas por hora buscando un valor que multiplicado por el ingreso promedio sea igual al costo de operación por hora.

Ejemplo:

Si la compañía en un mes logra cumplir el objetivo de 3.775 ventas. El valor promedio por venta sería de $80.575 / 3.775 = 21,35 dólares promedio por venta. Si el costo por hora es de 11,82 dólares dividimos para el valor de ingreso promedio por venta y obtenemos el OGH (operaciones ganadas por hora), mínimo para cubrir los costos operacionales entonces: **11,82 / 21,35 = 0,55**

El valor en ventas seria el resultante de multiplicar **0,55 * 5.880 horas = 3.234** ventas o el 85.6% del objetivo de ventas mensuales. La utilidad entonces estaría expresada en 541 ventas mensuales superando las primeras 3.234 ventas.

La clave del éxito es ser lo más eficiente en ventas por hora con el fin de generar la mayor cantidad de ingresos utilizando menos horas lo que hace que se obtenga un resultado mayor en rentabilidad en el largo plazo.

Revisando los datos y tomando en cuenta que solo se captaran cuatro clientes en los dos segmentos principales que son los Bancos y las Aseguradoras, se obtiene la siguiente proforma de Ingresos para el primer año de operación:

Tabla N.- 18 Proforma de Ingresos para el primer año de operación

Demanda de Productos	AÑO	PRECIO INDIVUDUAL	INGRESO ANUAL
Productos / Años	1		
Campaña Ventas seguros 1	12000	$ 24,00	$ 288.000,00
Campaña Ventas Seguros 2	12300	$ 25,00	$ 307.500,00
Campaña Ventaas Bancos 1	11000	$ 21,00	$ 231.000,00
Campaña Ventas Banco 2	10000	$ 21,00	$ 210.000,00
	45301	**$ 22,88**	**$ 1.036.500,00**

Demanda de Productos	VENTAS AÑO	PRECIO INDIVUDUAL	INGRESO ANUAL
Productos / Años	1		
Campaña Ventas seguros 1	12000	$ 22,00	$ 264.000,00
Campaña Ventas Seguros 2	12300	$ 23,00	$ 282.900,00
Campaña Ventas Bancos 1	11000	$ 20,00	$ 220.000,00
Campaña Ventas Banco 2	10000	$ 20,00	$ 200.000,00
	45301	**$ 21,34**	**$ 966.900,00**

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

6.12 Evaluación Financiera

6.12.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo es un rubro importante que hay que incluirlo en las inversiones, esto permite operar a la compañía y se lo calcula dividiendo el costo total de operación anual para 365 días del año, y el resultado se multiplica por los días de desfase o días estimados de recuperación de capital.

Se tomarán 90 días de desfase porque se requieren de 63 días laborables, se espera producir 3.775 ventas con los cuatro clientes con los que empezara Venta Segura, cada cliente pagará sus facturas 5 días después de presentadas las mismas luego de un periodo de un mes de gestión pero se deberá de pagar los costos de producción a mes vencido y en dos partes en el mes.

IKT = Costo total anual de operación * días de desfase

IKT = 808.218,00 * 90 días

365 días

IKT = 199.286,63 dólares.

6.12.2 Financiamiento

Para el proyecto se ha calculado que el 40% de la inversión inicial sea financiada con instituciones financieras a 3 años plazo,

Amortizar el capital significa que una cantidad en dólares se paga durante un número de periodos para retirar una parte de capital y otra de intereses, El programa de amortización siempre tiene una tasa de interés anual y disminuye el valor principal a lo largo de un periodo convirtiéndolo en cero. En el Anexo J se presenta la tabla de amortización a 36 meses plazo. El préstamo a realizarse se lo utilizará principalmente para el capital de trabajo de la compañía ya que las inversiones iníciales estarán cubiertas por los accionistas.

6.12.3 Flujo del proyecto

"La construcción y proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que su constitución y evaluación se efectuará sobre resultados que en él se determinen." (Canelos, 2010, p. 259)

Para construir el flujo de caja, se debe de hacer una proyección de los ingresos del proyecto desde el año cero y desde ahí empezaremos a hacer la evaluación de factibilidad del proyecto.

Para la evaluación del proyecto se utilizara una tasa de descuento (WACC), para este proyecto se ha utilizado una tasa de descuento del 7,58%, esta tasa se la calculo en base a la expectativa que tiene el inversionista o los inversionistas con respecto a una expectativa de inversión en un activo financiero a largo plazo. Ecuador en la actualidad maneja tasas máximas para inversiones a 360 días de 7% aproximadamente.

“Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido. (Canelos, 2010, p.274). El flujo de caja con financiamiento nos permite además obtener el TIR y el VAN del proyecto. Ver Anexo N

6.12.4 Valor Actual Neto – VAN

El Valor actual neto, es una de las metodologías que más se utilizan para la evaluación de un proyecto. “Se define operacionalmente como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento menos la inversión inicial”.

Normalmente el Van deberá ser mayor a cero y en el caso de este proyecto el valor es de **$2.937.101,84** con lo que la técnica definiría como un proyecto rentable y que genera un beneficio para el inversionista

En el siguiente gráfico se presenta la variación del VAN de acuerdo a las diferentes tasas de descuento.

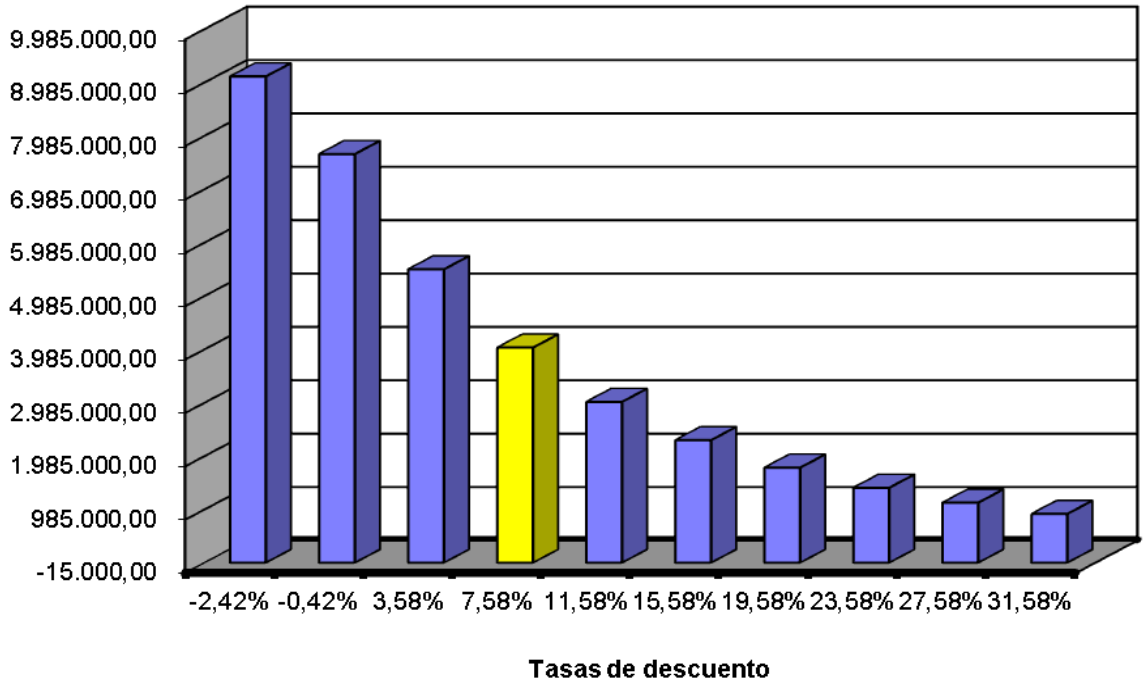


Gráfico N.- 10 Sensibilidad del VAN
Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

6.12.5 Tasa interna de retorno – TIR

La tasa interna de retorno es el otro indicador importante para determinar la rentabilidad y factibilidad del proyecto: "Se define operacionalmente como la tasa que mide la rentabilidad del proyecto." (Canelos, pg.280, 2010). La TIR calculada del proyecto financiado da un 60,08% de rentabilidad, siendo un porcentaje que supera las expectativas del inversionista, al ser una empresa de servicios de poca inversión en maquinaria, esto permite obtener un importante nivel de ingresos anuales si todo sale como se lo planifica. A continuación se detalla una tabla de sensibilidad:

Tabla N.- 19 Tabla sensibilidad TIR

TIR	60,08%	WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	7,58%	Con Financiamiento
SENSIBILIDAD	COSTOS	INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION
10,0%	50,0%	90,83%	47,16%	-9,11%
5,0%	45,0%	74,85%	48,13%	-4,78%
0,0%	40,0%	60,08%	49,15%	-0,21%
-5,0%	35,0%	46,75%	50,23%	4,67%
-10,0%	30,0%	34,87%	51,37%	9,98%
-15,0%	25,0%	24,27%	52,58%	15,83%
-20,0%	20,0%	14,61%	53,88%	22,40%
-25,0%	15,0%	5,51%	55,26%	29,89%
-30,0%	10,0%	-3,43%	56,75%	38,54%
-35,0%	5,0%	-12,65%	58,35%	48,56%
Variación Porcentual de la Sensibiidad	5,00%			

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

6.12.6 Cuadro de resultados

En la siguiente tabla se puede apreciar la comparación de los diferentes indicadores del proyecto con y sin financiamiento.

Tabla N.- 20 Cuadro de resultados

Cuadro de Resultados			
Con Financiamiento		**Sin Financiamiento**	
VAN	**2.937.101,84**	**VAN**	**3.157.155,52**
TIR	**60,08%**	**TIR**	**62,09%**
Balance del proyecto		**Balance del proyecto**	
Período de Recuperación	**3**	Período de Recuperación	**3**
Valor Futuro Neto	**6.100.927,72**	Valor Futuro Neto	**6.256.957,97**
Potencial de Utilidad	**13.292.525,30**	Potencial de Utilidad	**14.272.593,92**
Exposición a pérdida	**-581.929,09**	Exposición a pérdida	**-579.363,21**

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Después de analizar los resultados financieros, el entorno económico del proyecto y el análisis FODA, se concluye que el proyecto es factible ya que supera las expectativas del inversionista y existe mercado suficiente para desarrollar el proyecto. La investigación concluye además que existe la necesidad de las compañías de seguros y financieras de tener canales de venta alternativos que les resulten más eficientes en la masificación de productos.

- El sector de Contact Center ha crecido de manera importante en el Ecuador y es una alternativa de masificación de ventas a corto y mediano plazo
- No existen en la actualidad empresas especialistas en venta telefónica y presencial que se dediquen como única actividad a este rubro, lo que da una oportunidad de negocio si se logra el objetivo de especializar al personal que gestionara las campañas, Venta segura, se ve como una alternativa no solo al sector financiero y de seguros sino a otros sectores que hacen venta de productos.
- Los Bancos, aseguradoras y empresas prestadoras de medicina prepagada se han enfocado el 80% de su esfuerzo en cuentas corporativas concentrando el riesgo, convirtiendo a Venta segura en una alternativa para diversificar el riesgo en muchos clientes individuales.
- El proyecto requiere inversiones importantes en capacitación y software de administración de ventas, esta es una amenaza importante ya que el personal que se calificará puede migrar a otras empresas con los conocimientos adquiridos lo que hace que siempre se esté en constante captación de personal y capacitación para la obtención de los resultados esperados.
- Existe un paradigma sobre el manejo de la información que puede ser roto a medida de que los resultados se den de manera adecuada y de que se aborde a sus clientes de tal forma

que sientan que se les está entregando un valor agregado más no una imposición de un servicio adicional.

- El proyecto tiene gran proyección de rentabilidad lo que lo hace atractivo para inversionistas, a mediano plazo no se requiere de muchas inversiones en activos fijos a menos que se quiera crecer más allá de 40 estaciones de trabajo que es la propuesta para este proyecto.
- La TIR del proyecto es de 60,08% con un VAN de $. 2.937.101,84, lo que lo hace muy rentable.
- De todas formas existe en este proyecto un punto que se debe de mencionar, el punto de equilibrio se lo cumple al 85,6% del objetivo de ventas en el primer año esto es porque existen inversiones iniciales y costos de personal importantes que cumplir mensualmente con lo que hay que cuidar los resultados desde el primer momento.

7.2 Recomendaciones

- La primera recomendación que se hace es que el proyecto se realice ya que le mismo tiene buena perspectiva de éxito en el mediano plazo.
- Es importante las alianzas estratégicas con los más grandes Bancos, Aseguradoras y prestadoras de servicios de medicina prepagada y romper los paradigmas de llegar a los clientes con medios alternativos, el éxito estará en la profesionalización de la empresa que preste el servicio.
- El incremento de la producción en el largo plazo logrará mantener el precio de venta estático en periodos largos de tiempo lo que permitirá mantener relaciones de largo plazo con los clientes ya que se venderá más por la especialización y será más difícil que los clientes abandonen los proyectos.

- Lograr en el menor tiempo posible bajar el costo de producción con el fin de que bajar el porcentaje de punto de equilibrio en ventas mencionado en las conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

Canelos, R. (2010). *Formulación y evaluación de un plan de negocio*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

Chase, R. B. (1994). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

Dolan J. R. (2005). *La esencia del Marketing*. Bogotá: Editorial norma, Vol. 1.

Pope J. (2002). *Investigación de Mercados*. Bogotá, Colombia: Editorial norma,

Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2004). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hll, Segunda edición.

Hillier, M. (2008). *Métodos Cuantitativos para Administración*. México: McGraw-Hill: Tercera Edición.

Sepúlveda P., (1992*), ¿Qué debo saber de finanzas para crear mi propia empresa?* Barcelona, España: Marcombo, S.A.

Granados M., (2007), *Liderazgo emprendedor*, Cengage Learning.

Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*, México: Pearson Educación.

Ley de Compañías. (2012). *Art. 14 Funciones de la Junta General de Accionistas*. Obtenido desde http://www.supercias.gov.ec

Pérez, F. (2009). *Dirección estratégica de Venta Profesional*. México: Pearson Educación, Primera edición.

Pérez, F. (2011) *Tácticas comerciales exitosas*, Pearson Educación, Primera edición.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business Review. Recuperado de:

http://www.academia.edu/4456952/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.

Ricoveri *Marketing, Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Recuperado de: http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html

Schefer, R. (2008), *La brújula del servicio*, Argentina, Pearson Educación, primera edición.

Marque J. (2009), El Management ante el desafío de la turbulencia, Argentina, Pearson Education, Primera edición

Zamorano, E. (2008). *Análisis Financiero para la Toma de Decisiones*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Resoluciones Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos y Seguros

ANEXOS

ANEXO A: PRESUPUESTO

CONCEPTO	**CANTIDAD**	**VALOR**	**TOTAL**
Dirección de Tesis	1	1531	$. 1531
Papel Universitario	6	5	$. 30
Material escritorio	1	100	$. 100
Material bibliográfico	3	100	$. 300
Copias	500	0.8	$. 400
Adquisición de equipos (flash, CD, etc.)	1	200	$. 200
Impresión de tesis	2	100	$. 200
Transporte	0.5	100	$. 50
Otros gastos e imprevistos	1	100	$. 100
VALOR TOTAL			$.2911

ANEXO B: CIRCULAR No.IG-INSFPU-DNEI-2013-049

SBS
Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Circular No. IG-INSFPR-INSFPU-DNEI-2013-049

Quito D.M., 11 de julio de 2013

DIRIGIDO A: TODO EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

De mi consideración:

Las entidades financieras enviarán a este organismo de control la información correspondiente a los contratos o convenios que mantienen con empresas aseguradoras, brokers u otros operadores de seguros para la prestación de servicios relacionados con las diferentes ramas de seguros, que estén siendo ofertados por los diferentes canales. Así como también enviarán información de los contratos o convenios que mantengan con diferentes tipos de compañías en razón de la prestación del servicio de recaudación y cobros por pagos a terceros, incluyendo los servicios prestados a través del "cash management".

La información solicitada, debe ser estructurada de acuerdo al siguiente detalle:

a) Formulario No. 1: Enlistar los nombres de las empresas aseguradoras, brokers u otras operadoras de seguros con las cuales su representada mantiene un convenio, contrato o alianza; indicando a detalle las respectivas fechas de vigencia y rama de los productos de seguros que son objetos del mismo.

b) Formulario No. 2: Enlistar los nombres de las empresas con las cuales su representada mantiene un convenio, contrato o alianza relacionada a los servicios de recaudaciones y cobros por pagos a terceros, y al servicio de asistencias, incluyendo los ejecutados a través de cash management.

c) Copia simple de todos los contratos, alianzas o convenios que sustenten lo presentado en los formularios 1 y 2.

En base a lo señalado, se dispone a usted, impartir las instrucciones necesarias para la elaboración de dichos formularios, los mismos que deben ser remitidos en medio magnético con formato Microsoft Excel a la dirección de correo electrónica: dnei_sas@sbs.gob.ec y adicionalmente ser enviados impresos, dirigidos al Director Nacional de Estudios e Información, junto con las copias de los convenios y/o alianzas solicitadas a esta Superintendencia en la ciudad de Quito hasta el día jueves 18 de julio de 2013.

Atentamente,

Ab. Ligia Cobo Ortiz
INTENDENTA GENERAL

ANEXO C: CIRCULAR No.IG-INSP-2013-034

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Circular No. IG-INSP-2013-034

Quito D.M., 15 de mayo de 2013

Señor
Representante Legal
EMPRESAS DE SEGUROS
Presente

De mi consideración:

Las empresas de seguros enviarán a este organismo de control la información correspondiente sobre los contratos y alianzas que tienen suscrito con las instituciones financieras y otras compañías, a través del formato adjunto, que contiene un ejemplo de cómo debe ser llenado.

El diseño del reporte clasifica al contrato y/o alianza por: empresa, seguro, vigencia. Principalmente se indicará el nombre del producto que se proporciona a la institución financiera u otras compañías.

El código del seguro se regirá a lo señalado en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, Libro II, Titulo VI, Capítulo I, Clasificación de los Riesgos, artículo 1.

En base a lo señalado, se dispone a usted, impartir las instrucciones necesarias para la elaboración de dicho reporte, el mismo que debe ser remitido en medio magnético, con formato Microsoft Excel; acompañado de la copia de los convenios y/o alianzas.

Esta información debe ser remitida a la Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado en documento impreso suscrito por el representante legal, hasta el día jueves 23 de mayo de 2013.

Atentamente,

Ab. Ligia Cobo Ortiz
INTENDENTA GENERAL

tubre
l
7600
6100

Guayaquil
Chimborazo 412
y Aguirre
Tel.: (593 4) 370 4200

Cuenca
Antonio Borrero 710
y Presidente Córdova
Tel.: (593 7) 283 5961
(593 7) 283 5726

Portoviejo
Calle Olmedo
y Alajuela, esquina
Tel.: (593 5) 263 4851
(593 5) 263 5810

ANEXO D: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD (FINANCIERAS Y ASEGURADORAS)

NOMBRE:

EMPRESA

TIPO DE SEGMENTO PRINCIPAL

CIUDAD

TELEFONO

1. **Tradicionalmente cuáles son sus canales para vender sus servicios?**

Respuesta: _____

2. **Que medios de contacto tienen ustedes con los clientes.**

Respuesta: _____

3. **Su compañía utiliza Call Center.**

Respuesta: SI___ NO____

Si la respuesta es SI, Para que lo utiliza? _____

Si la respuesta es NO, Porque NO? _____

4. **Cuál cree que es la mayor ventaja de utilizar un Call Center?**

Respuesta_____

5. **Cuál cree que es la mayor desventaja de utilizar un Call Center?**

Respuesta: _____

6. **Que servicios considera relevantes de un Call Center?**

Respuesta: _____

7. **Alguna vez ha utilizado estrategias de inteligencia de Base de datos con CRM.**

Respuesta SI____ NO___

8. Utilizaría el servicio de una empresa que ofrezca gestión comercial con estrategias de inteligencia de Bases de datos y CRM para sus clientes o los clientes de sus Clientes (Si es aseguradora)

Respuesta SI ___ NO ___

Porque NO?_____

9. Que es lo que usted considera como más importante que debería tener una empresa que ofrezca servicios de gestión comercial con estrategia de CRM e inteligencia de Base de datos?

Respuesta:_____

ANEXO E: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD CONTACT CENTER

EMPRESA

NUMERO DE ESTACIONES DE TRABAJO ACTIVAS

NUMERO DE CLIENTES ACTIVOS

NOMBRE

CARGO

TELEFONO

1. Qué tipo de empresas utilizan más el servicio de Call Center?

Respuesta: _____

2. Cuál cree usted que es lo más relevante en el momento de tomar una decisión de contratarlos?

Respuesta:_____

3. Cuál cree usted que es el valor que ha generado el Call Center en las compañías que les han contratado.

Respuesta: _____

4. Conoce usted sobre otros Call Center que utilicen estrategias de CRM o su Call Center actual utiliza alguna?.

Respuesta: _____

5. Que productos y servicios ofrecen las aseguradoras y los Bancos que considera se pueden masificar a través de Call Center?

Respuesta: _____

6. Qué estrategias de CRM y de uso de base de datos utilizaría para captar mejorar la captación clientes a través del teléfono?

Respuesta: _____

7. Utiliza su Contact Center alguna metodología de venta con los asesores telefónicos la cual quisiera explicar?

Respuesta: SI _____ NO _____

Porque No___

ANEXO F: ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD CONTACT CENTER

CLIENTE O USUARIO FINAL DEL SERVICIO

DEPENDIENTE O INDEPENDIENTE

NOMBRE

CARGO

TELEFONO

1. Alguna vez lo han llamada de un Call Center?

Respuesta: SI ____ NO___

SI la respuesta es SI: Porque lo llamaron? _____

Si la respuesta es NO: Estaría de acuerdo que lo llamen?

2. Encuentra beneficioso que lo existan empresas que se preocupen por usted y le ofrezcan servicios y productos por Call Center?

Respuesta:_____

3. Cuál cree usted que es el valor que han generado las empresas de Call center?

Respuesta: _____

4. Conoce usted que los Bancos y aseguradoras utilizan Call Centers para ofrecer sus servicios a personas como usted? Que opina al respecto?

Respuesta: _____

5. Que productos y servicios le gustaría que le ofrezcan por Call center si se los llamaran a ofrecer?

Respuesta: _____

ANEXO G: ENTREVISTA REALIZADA A ASEGURADORAS

1. Tradicionalmente cuáles son sus canales para vender sus servicios?

Las respuestas no variaron mucho y lo que se concluyó en las encuestas es que usan típicamente canal presencial y canal tele mercadeo, lo que se pudo observar en una de las encuestas es que están probando nuevos canales que son los canales electrónicos como páginas web y cajeros automáticos.

Existen vendedores corporativos y el tele mercadeo es propio o contratado con terceros.

- ✓ Produbanco es el único que utiliza canales alternativos 14% de los encuestados
- ✓ El 86% de los encuestados utilizan canal tradicional y Telemercadeo

2. Que medios de contacto tienen ustedes con los clientes.

Los encuestados mencionaron que tienen como medio de contacto a sus asesores comerciales, sus páginas web, esporádicamente envía un flyer a través de correo directo y eventualmente realizan mail masivo.

Ninguna empresa mencionó que utilizan estrategias de CRM

El 100% de los encuestados utilizan asesor comercial o llamada telefónica interna o externa

3. Su compañía utiliza Call Center?

El 100% del resultado es, SI, si lo utilizan pero concluyen que no han encontrado aún un proveedor especializado que les entregue los resultados que esperan.

Internamente también utilizan Call Center para atención de reclamos y para atención de información de clientes, uno de los problemas que experimentan cuando intentan hacer

campañas, y no encuentran los resultados adecuados atribuyendo esto a que no son expertos en esta área y no tienen CRM para administrar contactos.

4. Cuál cree que es la mayor ventaja de utilizar un Call Center?

El 100% de los encuestados coinciden que la mayor ventaja es la cantidad de personas que pueden contactar o se contactan con ellos. La ventaja para ellos es poder llegar a más personas en menor tiempo posible a través del teléfono y el poder atender a los clientes muchas veces en horarios extendidos cuando la atención no es personalizada en oficina dando una ventaja adicional sobre la competencia.

El trabajo a través de Call Center permite llegar en menor tiempo a las metas que se plantean las compañías en captar más clientes, aunque no necesariamente los mejores clientes.

5. Cuál cree que es la mayor desventaja de utilizar un Call Center?

La desventaja que vieron los encuestados tiene que ver principalmente con la alta rotación de personal de los Centros de Contacto, internos y externos, otro tema que les preocupo es la falta de control sobre las políticas y procesos internos de las compañías lo que se traduce en cierto grado de riesgo ya que el Call Center externo utiliza el nombre de las compañías.

- ✓ Banco de Guayaquil y Produbanco 28% de los encuestados les preocupa la seguridad de la información.
- ✓ Al 72% de los encuestados no les preocupa la seguridad de la información.

6. Que servicios considera relevantes de un Call Center?

El servicio más relevante para los encuestados fue el servicio de tele venta, algunos han tenido buenas experiencias con ciertos centro de contacto que se han especializado en este

trabajo, otro asunto que consideran relevante es la capacidad que tienen para llegar a mucha gente a nivel nacional sin necesidad de tener oficinas presenciales en cada una de esas ciudades.

La capacidad de adaptación de los Contact Center también les llamo la atención porque en muchos casos pueden ofrecer el servicio completo desde proveer los insumos para las llamadas es decir los prospectos, pasando por la calificación de los mismos, llegando hasta activar el servicio luego de combinar el trabajo con empresas especialistas de entrega a nivel nacional.

- ✓ 43% de los encuestados consideran que la capacidad de los proveedores es clave para llegar a muchos contactos en poco tiempo.
- ✓ Al 67% en cambio les parece interesante que los proveedores externos se puedan adaptar a los procesos.

7. Alguna vez ha utilizado estrategias de inteligencia de Base de datos con CRM?

De los encuestados solo uno utiliza estrategias de CRM para incrementar sus ventas, el resto desconoce y cree que el cliente se adquiere y se fideliza y rentabiliza mediante otras formas. En el caso del único que utiliza estrategias de CRM, contacta a sus clientes por lo menos 4 veces en el año lo que lo ha llevado a incrementar su facturación con los mismos clientes, incrementando además nuevos clientes y no permitiendo que se vayan a la competencia mediante el uso de herramientas de control de clientes con una visión 360 del mismo.

- ✓ 14% de los encuestados, solo Banco de Guayaquil utiliza estrategias de uso de bases de datos dependiendo del ciclo de vida de los clientes.

✓ 86% de los Bancos y aseguradoras no utilizan ninguna estrategia de uso de Bases de datos o Datamining.

8. Utilizaría el servicio de una empresa que ofrezca gestión comercial con estrategias de inteligencia de Bases de datos y CRM para sus clientes o los clientes de sus Clientes (Si es aseguradora)

De las empresas encuestadas solo una ha utilizado exitosamente a un centro de contacto con un esquema de trabajo enfocado en Ventas, a esta empresa le ha tomado 5 años el ajustar procesos de venta con un único proveedor con el cual han logrado resultados exitosos, en el caso de los otros han probado varios proveedores los cuales han sido contratados para campañas puntuales de venta o de atención a clientes con resultados poco alentadores por este motivo ellos prefieren hacerlo al interior de la organización. En el caso de todos los encuestados sí encontrarían un proveedor que les dé servicio completo de venta, atención a clientes, retención de clientes y estrategias de manejo a través de CRM e inteligencia de base de datos, lo harían esperando les garanticen resultados positivos y rentables.

✓ 100 % de los encuestados respondieron que si pero condicionando el resultado

9. Qué es lo que usted considera como más importante que debería tener una empresa que ofrezca servicios de gestión comercial con estrategia de CRM e inteligencia de Base de datos?

Todas las empresas encuestadas, el 100% coincidieron que lo más importante de una empresa que ofrezca los servicios integrales de venta partiendo desde el teléfono hasta llegar al cierre de contratos firmados y ejecutados, es que deben de tener un sistema de venta

probado con personal capacitado y entrenado con herramientas tecnológicas que permitan tener información de los contactos con el fin de conocer perfiles de cliente para ofrecerles productos o servicios específicos de acuerdo a cada grupo objetivo.

ANEXO H: ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE CONTACT CENTER

1. Qué tipo de empresas utilizan más el servicio de Call Center?

En esta pregunta, no existió discrepancia entre todos los encuestados al afirmar que la mayoría de las empresas multinacionales, como las telefónicas son las principales usuarias del servicio de Tele Venta pero en segundo lugar las empresas financieras y de seguros hacen mucho trabajo de Tele mercadeo con la intención de crecer masiva y rápidamente en la adquisición de clientes.

Otros clientes de los Contact Center son empresas de cosméticos, farmacéuticas, de medios y de electrodomésticos pero de manera marginal.

2. Cuál cree usted que es lo más relevante en el momento de tomar una decisión de contratarlos?

En esta pregunto hubo discrepancia entre los encuestados porque unos dijeron que la experiencia y los resultados probados priman al momento de tomar una decisión y otros mencionaron que la tecnología es un determinante para una decisión de contratación. Por otro lado uno de los encuestados se enfocó en el precio como un determinante al momento de elegir.

- ✓ 71,4% de los encuestados mencionaron el resultado como determinante para tomar una decisión.
- ✓ 14,4% mencionaron algo sobre la tecnología
- ✓ 14,2% se inclinaron por el precio.

3. Cúal cree usted que es el valor que ha generado el Call Center en las compañías que les han contratado.

La respuesta más relevante fue en referencia a las ventas. Lo más importante mencionado es sobre el costo de adquisición de clientes y la velocidad de ingreso de los mismos ya que al poder masificar la venta les permite tener más clientes en corto plazo con una fuerza de ventas más económica y sobre todo controlada y enfocada al resultado.

Otras en cambio menciono que el Valor que ha generado tiene referencia al reconocimiento en el mercado como una empresa líder en venta de seguros masivos.

- ✓ 71,4% de empresas hablaron sobre la velocidad de adquisición y,
- ✓ 28,5% mencionaron que el Valor de marca creció

4. Conoce usted sobre otros Call Center que utilicen estrategias de CRM o su Call Center actual utiliza alguna?.

Las respuestas de los encuestados llevaron a concluir que la mayoría no usa estrategias de CRM sino que aplican simples gestores de casos en donde se registras los resultados de las llamadas y se tipifican ventas o no ventas, la mayoría no lleva un historial de las llamadas. De los encuestados solo uno utiliza una estrategia de inteligencia de base de datos con la cual perfila los clientes antes de ser gestionados y prioriza los teléfonos efectivos previamente adquiridos con la historia de contactos previos, con la finalidad de lograr mejores resultados, en este caso puntual la estrategia se la plantea en conjunto con sus clientes, los bancos y las aseguradoras.

- ✓ El 14,28% de los encuestados utiliza alguna estrategia de uso de bases de datos, uno solamente.

- ✓ El 85,71% no utiliza estrategias de uso de bases de datos

5. Qué productos y servicios ofrecen las aseguradoras y los Bancos que considera se pueden masificar a través de Call Center?

Algunos entrevistados no conocen de productos Bancarios o de seguros pero un Contac Center que tiene experiencia en el manejo de campañas de venta telefónica o telemercadeo explicó que los bancos tienen productos de crédito y de ahorro que pueden ser masificados a través del teléfono, existen tarjetas de crédito y créditos de consumo que son actualmente comercializados a través de Call Center.

En el caso de las aseguradoras existen productos específicos para aseguramiento de personas como lo son accidentes personales, hospitalización complementaria a seguros de Salud, robo en cajero automático, asistencias de hogar que son complementos a seguros de Vida y Accidentes.

Un dato importante que mencionaron algunos de los entrevistados es que existen compañías de medicina pre pagada que no son aseguradoras que también comercializan productos de Salud a través de los Call Center.

- ✓ 28,5 % no conoce de productos
- ✓ 71,4 % conoce de créditos y tarjetas de crédito, conoce de productos de medicina pre pagada, conoce de productos de aseguradoras, asistencias y accidentes

6. Qué estrategias de CRM y de uso de base de datos utilizaría para captar mejorar la captación clientes a través del teléfono?

Esta pregunta estuvo enfocada a identificar la experiencia al igual que la pregunta 7 y solo una empresa hace un uso integral de los recursos con el fin de mejorar su producción y productividad.

La mayoría de las empresas solo se limita a gestionar las bases de datos sin realizar inteligencia para ser más eficientes. En el caso de un Call center se nota que utiliza todas las herramientas e inclusive utiliza las mismas para medir la calidad de las ventas y proponer mejoras con los vendedores en base a estadísticas.

- ✓ 14,28% de los encuestados y que corresponde a una sola empresa usa estrategias bien definidas y claras, esta empresa además es la líder en colocación de seguros masivos en la actualidad. ACE seguros.
- ✓ 85,7% restantes solo usan bases de datos como un embudo para obtener algún resultado de mediano plazo.

7. Utiliza su Contact Center alguna metodología de venta con los asesores telefónicos la cual quisiera explicar?

En la entrevista a profundidad se intentó identificar si se hace trabajo de campo con los vendedores.

Una de las empresas nos mencionó que hace un trabajo integral desde la contratación del personal, capacitándolo en técnicas de venta para el correcto manejo de objeciones y acompañándolo diariamente en el manejo de los clientes teniendo como resultado claro incremento de las ventas con el pasar de los días.

La mayoría solo usa Scripts definidos y los resultados se dan con la habilidad de los vendedores con el pasar del tiempo sin utilizar una metodología clara y específica.

ANEXO I: ENTREVISTA REALIZADA A CLIENTE O USUARIO FINAL

1. Alguna vez lo han llamado de un Call Center?

En todos los casos la respuesta fue que sí, pero los motivos han sido diferentes, como cobranza, actualización de datos, venta de telefonía celular, venta de tarjeta de crédito, renovación de contratos y venta de seguros y asistencias.

100% de los encuestados dijeron que sí, esto se debe a que son clientes de los Bancos principalmente.

2. Encuentra beneficioso que lo existan empresas que se preocupen por usted y le ofrezcan servicios y productos por Call Center?

La respuesta también fue unánime, y las personas sí encuentran beneficio ya que pueden beneficiarse de ofertas y toda la compra del producto o servicio se la puede hacer en la llamada del Call Center sin necesidad salir de la casa o la oficina.

Un encuestado en especial mencionó que nunca se le hubiese ocurrido buscar protección contra el cáncer porque no conocía que existía y que la llamada de venta de este producto le abrió los ojos y tomo la oferta ya que en su familia hay antecedentes de esta enfermedad.

100% encuentran beneficios en que sean contactados por algún medio

3. Cuál cree usted que es el valor que han generado las empresas de Call center?

Las respuestas fueron diversas ya que por un lado si les interesan las ofertas pero por otro lado no están de acuerdo que llamen a ofrecer productos todo el tiempo y de manera insistente. Cuando el producto ha sido bueno como es el caso del acceso a un crédito inmediato lo ven como una oportunidad y sin necesidad de ir al Banco.

El valor que generan los Call Center es la facilidad de no tener que moverse del domicilio o lugar de trabajo interactuando con una persona y no con una computadora.

79,16 % respondió temas sobre la facilidad y 20,83 % hablo sobre lo invasivo de los Call centers.

4. Conoce usted que los Bancos y aseguradoras utilizan Call Centers para ofrecer sus servicios a personas como usted? Que opina al respecto?

El 60,41 % de los encuestados respondió que SI a esta pregunta. Las opiniones fueron diversas y se pueden resumir de la siguiente forma: La mayoría opina que es una forma de fidelizar a los clientes de los bancos y mantenerlos en el Largo plazo, todos además opinaron que es una manera fácil de acceder a los servicios del Banco va hacia ellos, lo que les molesta es que no solo de su banco les llaman sino de compañías de cable, compañías de teléfono y aseguradoras y temen que los datos entregados al banco los comparten con otras compañías.

Cuatro de los encuestados fueron explícitos al asegurar que si no hubiese sido por su Banco y la alianza que tiene con una aseguradora jamás hubiese tomado un seguro de hospitalización complementario a su seguro de salud y esta buena decisión le sirvió para cubrir todos los gastos adicionales por enfermedad que tuvo en el 2011.

5. Qué productos y servicios le gustaría que le ofrezcan por Call center si se los llamarían a ofrecer?

Las respuestas de los encuestados fueron las siguientes: créditos de consumo, créditos para compra de vivienda, asesoría en pago de impuestos, seguros de salud dental, seguros complementarios de salud, asistencia total hogar, seguros contra el cáncer, seguros de accidentes, ofertas de productos de tecnología, novedades para el hogar y vehículos.

- ✓ Temas relacionados con Salud 51,08%
- ✓ Temas sobre créditos 37,5 %
- ✓ Temas relacionados con Accidentes, 10,42%
- ✓ Otros temas 1%

ANEXO J: TABLA DE AMORTIZACION DEL PROYECTO

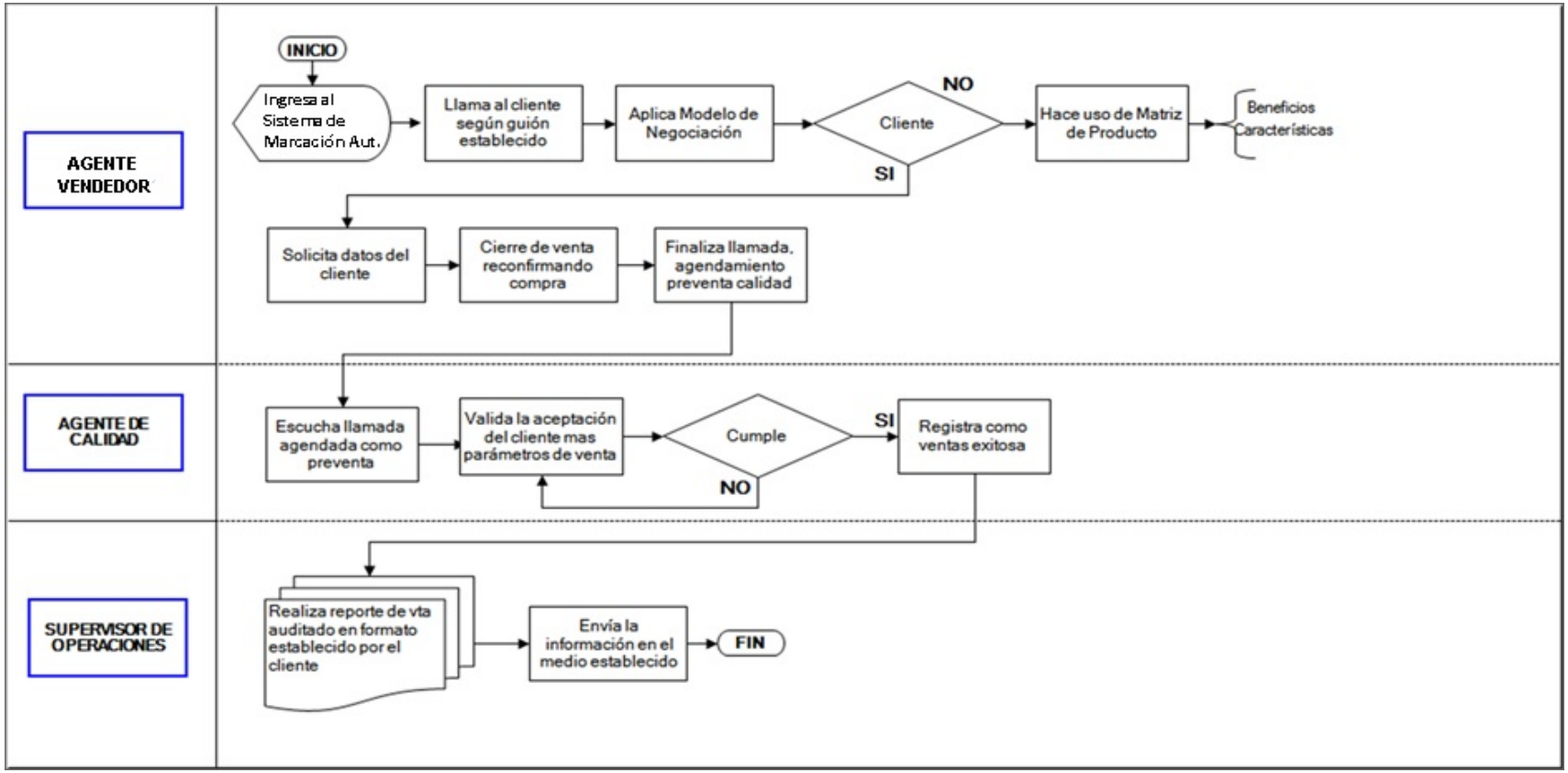
TABLA DE AMORTIZACION

BENEFICIARIO	**VENTA SEGURA**		
INSTIT. FINANCIERA	**PRODUBANCO**		
MONTO EN USD	**$ 66.827,55**		
TASA DE INTERES	**11,28%**	**T. EFECTIVA**	**11,8818%**
PLAZO	**3**	**años**	
GRACIA	**0**	**años**	
FECHA DE INICIO	13/12/2014		
MONEDA	**DOLARES**		
AMORTIZACION CADA	**30**	**días**	
Número de períodos	**36**	**para amortizar capital**	

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		$ 66.827,55			
1	12-ene-2015	$ 65.259,01	$ 628,18	$ 1.568,54	$ 2.196,72
2	11-feb-2015	$ 63.675,72	$ 613,43	$ 1.583,29	$ 2.196,72
3	13-mar-2015	$ 62.077,56	$ 598,55	$ 1.598,17	$ 2.196,72
4	12-abr-2015	$ 60.464,36	$ 583,53	$ 1.613,19	$ 2.196,72
5	12-may-2015	$ 58.836,01	$ 568,37	$ 1.628,36	$ 2.196,72
6	11-jun-2015	$ 57.192,35	$ 553,06	$ 1.643,66	$ 2.196,72
7	11-jul-2015	$ 55.533,24	$ 537,61	$ 1.659,11	$ 2.196,72
8	10-ago-2015	$ 53.858,53	$ 522,01	$ 1.674,71	$ 2.196,72
9	09-sep-2015	$ 52.168,08	$ 506,27	$ 1.690,45	$ 2.196,72
10	09-oct-2015	$ 50.461,74	$ 490,38	$ 1.706,34	$ 2.196,72
11	08-nov-2015	$ 48.739,36	$ 474,34	$ 1.722,38	$ 2.196,72
12	08-dic-2015	$ 47.000,79	$ 458,15	$ 1.738,57	$ 2.196,72
13	07-ene-2016	$ 45.245,88	$ 441,81	$ 1.754,91	$ 2.196,72
14	06-feb-2016	$ 43.474,47	$ 425,31	$ 1.771,41	$ 2.196,72
15	07-mar-2016	$ 41.686,41	$ 408,66	$ 1.788,06	$ 2.196,72
16	06-abr-2016	$ 39.881,54	$ 391,85	$ 1.804,87	$ 2.196,72
17	06-may-2016	$ 38.059,70	$ 374,89	$ 1.821,83	$ 2.196,72
18	05-jun-2016	$ 36.220,75	$ 357,76	$ 1.838,96	$ 2.196,72
19	05-jul-2016	$ 34.364,50	$ 340,48	$ 1.856,25	$ 2.196,72
20	04-ago-2016	$ 32.490,81	$ 323,03	$ 1.873,69	$ 2.196,72
21	03-sep-2016	$ 30.599,50	$ 305,41	$ 1.891,31	$ 2.196,72
22	03-oct-2016	$ 28.690,42	$ 287,64	$ 1.909,08	$ 2.196,72
23	02-nov-2016	$ 26.763,39	$ 269,69	$ 1.927,03	$ 2.196,72
24	02-dic-2016	$ 24.818,24	$ 251,58	$ 1.945,14	$ 2.196,72
25	01-ene-2017	$ 22.854,81	$ 233,29	$ 1.963,43	$ 2.196,72
26	31-ene-2017	$ 20.872,93	$ 214,84	$ 1.981,88	$ 2.196,72
27	02-mar-2017	$ 18.872,41	$ 196,21	$ 2.000,51	$ 2.196,72
28	01-abr-2017	$ 16.853,09	$ 177,40	$ 2.019,32	$ 2.196,72
29	01-may-2017	$ 14.814,79	$ 158,42	$ 2.038,30	$ 2.196,72
30	31-may-2017	$ 12.757,33	$ 139,26	$ 2.057,46	$ 2.196,72
31	30-jun-2017	$ 10.680,53	$ 119,92	$ 2.076,80	$ 2.196,72
32	30-jul-2017	$ 8.584,21	$ 100,40	$ 2.096,32	$ 2.196,72
33	29-ago-2017	$ 6.468,18	$ 80,69	$ 2.116,03	$ 2.196,72
34	28-sep-2017	$ 4.332,26	$ 60,80	$ 2.135,92	$ 2.196,72
35	28-oct-2017	$ 2.176,26	$ 40,72	$ 2.156,00	$ 2.196,72
36	27-nov-2017	$ 0,00	$ 20,46	$ 2.176,26	$ 2.196,72
			$ 12.254,37	$ 66.827,55	$ 79.081,92

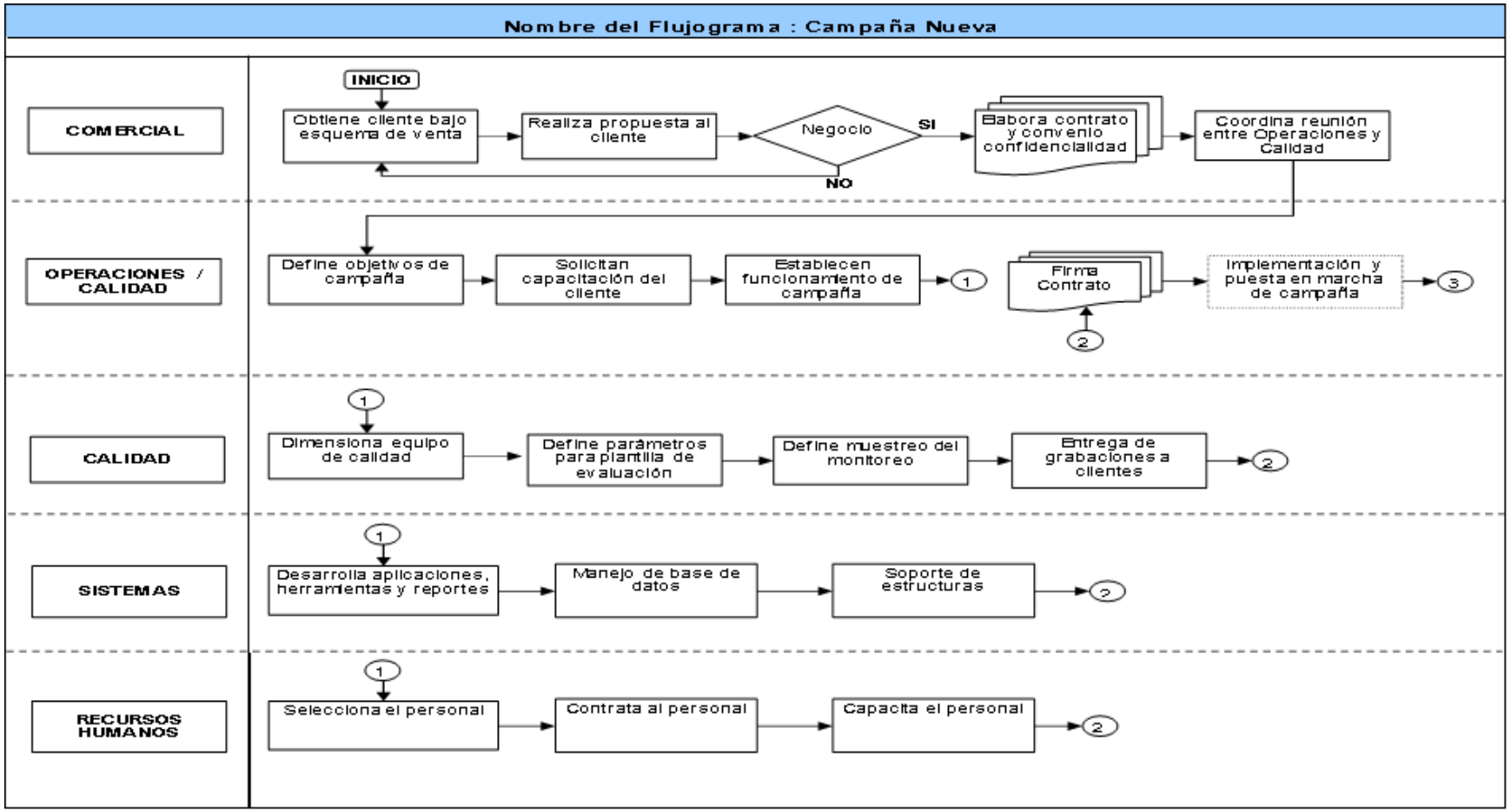
Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

ANEXO K: DIAGRAMA DE PROCESOS



Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

ANEXO L: FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

ANEXO M: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

XXI. ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Con Financiamiento)										
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por ventas netas	997.840,80	1.112.153,44	1.239.561,74	1.381.565,93	1.539.838,13	1.716.241,98	1.912.854,66	2.131.991,29	2.376.232,22	2.648.453,38
(-) Costos de Ventas	129.479,88	138.372,60	147.897,93	158.101,60	169.032,70	180.743,89	193.291,65	206.736,61	221.143,79	236.582,97
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	868.360,92	973.780,84	1.091.663,81	1.223.464,33	1.370.805,42	1.535.498,09	1.719.563,01	1.925.254,69	2.155.088,43	2.411.870,41
(-) Gastos Operacionales	679.833,10	725.676,10	787.028,46	854.658,84	929.339,38	1.011.954,01	1.103.516,64	1.205.192,57	1.318.323,60	1.444.457,62
(-) Gasto de Ventas	24.768,00	27.094,21	29.702,21	32.629,04	35.916,74	39.612,97	43.771,82	48.454,65	53.731,08	59.680,09
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	163.759,82	221.010,53	274.933,15	336.176,45	405.549,30	483.931,12	572.274,55	671.607,46	783.033,75	907.732,71
(-) Gastos financieros (intereses)	47.323,35	47.323,35	47.323,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Otros Ingresos										
(-) Otros Gastos										
(-) 15 % participacion de trabajadores	24.563,97	33.151,58	41.239,97	50.426,47	60.832,40	72.589,67	85.841,18	100.741,12	117.455,06	136.159,91
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. REN	91.872,50	140.535,61	186.369,83	285.749,98	344.716,91	411.341,45	486.433,37	570.866,34	665.578,69	771.572,80
(-)Impuesto a la renta 25%	22.968,13	35.133,90	46.592,46	71.437,50	86.179,23	102.835,36	121.608,34	142.716,59	166.394,67	192.893,20
(=) UTILIDAD NETA	**68.904,38**	**105.401,70**	**139.777,37**	**214.312,49**	**258.537,68**	**308.506,09**	**364.825,03**	**428.149,76**	**499.184,01**	**578.679,60**

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor

ANEXO N: FLUJO DEL PROYECTO

PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		997.840,80	1.112.153,44	1.239.561,74	1.381.565,93	1.539.838,13	1.716.241,98	1.912.854,66	2.131.991,29	2.376.232,22	2.648.453,38
Ingresos x venta de activos											
- Costos		834.080,98	891.142,91	964.628,59	1.045.389,49	1.134.288,82	1.232.310,87	1.340.580,11	1.460.383,83	1.593.198,47	1.740.720,67
- Gasto Intereses		11.729,80	7.500,63	2.768,96	-	-	-	-	-	-	-
- Depreciación		27.707,14	28.593,76	29.508,76	9.015,23	9.303,71	-	-	-	-	-
- Amortización		1.400,00	1.400,00	1.400,00	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Gravable		**122.922,89**	**183.516,14**	**241.255,42**	**327.161,22**	**396.245,59**	**483.931,12**	**572.274,55**	**671.607,46**	**783.033,75**	**907.732,71**
- 15% utilidad a trabajadores		18.438,43	27.527,42	36.188,31	49.074,18	59.436,84	72.589,67	85.841,18	100.741,12	117.455,06	136.159,91
- Impuesto a la renta (25%)		26.121,11	38.997,18	51.266,78	69.521,76	84.202,19	102.835,36	121.608,34	142.716,59	166.394,67	192.893,20
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta		**78.363,34**	**116.991,54**	**153.800,33**	**208.565,28**	**252.606,56**	**308.506,09**	**364.825,03**	**428.149,76**	**499.184,01**	**578.679,60**
+Depreciación		27.707,14	28.593,76	29.508,76	9.015,23	9.303,71	-	-	-	-	-
+ Amortización		1.400,00	1.400,00	1.400,00	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de Impuestos		**107.470,48**	**146.985,30**	**184.709,10**	**217.580,51**	**261.910,28**	**308.506,09**	**364.825,03**	**428.149,76**	**499.184,01**	**578.679,60**
- Inversiones	- 179.955,98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo	- 199.286,63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Préstamo	119.970,65										
Total Inversión Neta Propia	**- 259.271,96**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
- Amortización Deuda		35.593,55	39.822,72	44.554,39	-	-	-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.880.892,93
Flujo de Caja Neto	**- 259.271,96**	**71.876,93**	**107.162,59**	**140.154,71**	**217.580,51**	**261.910,28**	**308.506,09**	**364.825,03**	**428.149,76**	**499.184,01**	**3.459.572,53**
Flujo de Caja Neto descontado		**66.810,06**	**92.586,53**	**112.554,96**	**162.416,16**	**181.724,76**	**198.965,42**	**218.701,02**	**238.569,11**	**258.542,23**	**1.665.503,56**
VAN	**$2.937.101,84**										
TIR	**60,08%**										
WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	**7,58%**										

Fuente: Investigación propia
Elaborado: El Autor