



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES DE ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO DE CALL  
CENTER EN EL ECUADOR**

**PLAN DE NEGOCIOS QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A  
OPTAR EL GRADO DE INGENIERIA EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PATRICIA GUEVARA VALLEJO**

**SAMBORONDÓN, MAYO 2014**

## Contenido

1. Resumen Ejecutivo .....	4
1.1. Propósito del proyecto .....	4
1.2. Información básica .....	7
1.3. Requerimientos financieros.....	10
2. Definición del negocio .....	11
2.1. Misión .....	11
2.2. Objetivos del negocio.....	12
2.3. Metas.....	12
3. Viabilidad legal, social y ambiental .....	13
3.3. Incentivos Tributarios .....	14
3.4. Normas Sanitarias y ambientales .....	14
4. Estudio de Mercado .....	14
4.1. Mercado objetivo .....	15
4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico .....	15
4.3. Evaluación mercados potenciales.....	16
4.4. Análisis de oferta y demanda .....	16
4.5. Análisis de las 4P's:.....	17
4.5.1. Producto.....	17
4.5.2. Precio.....	17
4.5.3. Plaza .....	18
4.5.4. Promoción.....	18
4.6. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas .....	18
5. Análisis Operativo .....	19
5.1. Localización del Negocio.....	19
5.2. Tamaño del negocio .....	20
5.3. Capacidad instalada .....	20
5.4. Descripción del producto.....	20
5.5. Diagrama de procesos .....	22
5.6. Ciclo del negocio .....	23

5.7.	<i>Diseño de la planta y costos</i> .....	24
5.8.	<i>Inversiones en insumos y tecnologías</i> .....	24
5.9.	<i>Abastecimiento de materias primas</i> .....	24
5.10.	<i>Recursos Humanos</i> .....	24
6.	<i>Análisis financiero</i> .....	27
6.1.	<i>Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento</i> .....	27
6.2.	<i>Ingresos – egresos proyectados</i> .....	28
6.3.	<i>Flujos de caja proyectados (con o sin financiamiento propio)</i> .....	29
6.4.	<i>Proyecciones de los estados financieros</i> .....	29
6.5.	<i>Punto de equilibrio</i> .....	30
6.6.	<i>Análisis de sensibilidad (dos escenarios para los puntos 6.4 y 6.5)</i> .....	30
6.7.	<i>Resultados de la valoración del plan de negocios</i> .....	32
6.8.	<i>Impacto y sostenibilidad del negocio</i> .....	32
7.	<i>Conclusiones</i> .....	33
	<b>Bibliografía</b> .....	33

## *1. Resumen Ejecutivo*

Los Call Centers actualmente no tienen una herramienta automatizada para la obtención de sus indicadores, lo cual es importante la elaboración de la misma para que se reduzca carga operativa a los funcionarios de la empresa y poder tomar acciones sobre los eventos presentados.

La implementación de una herramienta que permita obtener información en línea es imprescindible para las empresas que manejen este tipo de negocios, los beneficios a obtener son varios, influye directamente en costos, ya sea generando ahorro y/o ingresos. Actualmente el 88% de los Call Centers solamente se enfocan en recibir llamadas, la idea es que no solamente se encaucen en realizar esta función, lo que se propone como parte de los atributos que tiene la herramienta es que también realice llamadas, para convertirse en generador de ingresos/ahorro, optimizando recursos humanos y tecnológicos.

### *1.1. Propósito del proyecto*

Los Call Centers que existen en el Ecuador no cuentan con las aplicaciones necesarias para la generación de los indicadores de acuerdo al modelo de negocio que manejen. Por lo general las medianas y grandes empresas utilizan outsourcings para la atención de las llamadas, debido a que el volumen de personas que trabajan en estos centros son muy elevados, adicional al contratar proveedores externos te permite tener tiempo disponible para realizar otras gestiones que van de acuerdo al objetivo de la empresa, al manejarse de esa manera contribuye a una reducción de costos y mayor productividad en su negocio.

Es usual que las empresas busquen estratégicamente la externalización de una parte de su negocio, en el Ecuador es permitido esta figura, solamente aplica para ciertos

tipos de servicios, el área de Call Center si es factible contratarla externamente en empresas que se dediquen por ejemplo a la telefonía móvil, tarjetas de crédito, bancos, entre otros, al ser un servicio técnico especializado para este tipo de empresas la ley lo permite.

La externalización inicialmente se utiliza por ser una forma de reducir costos, adicional el holding (crecimiento en red) por empresas trasnacionales situados por todo el mundo ayuda a este modelo de negocio. Aplicar este método es beneficioso porque el tiempo de la puesta en marcha de nuevos proyectos es corto, es fácil colocarse en nichos específicos debido a que ya se encuentra establecido el proceso solo se necesita capacitación de lo que se quiera realizar, la reducción de costos fijos operativos y el aumento de nivel de eficiencia económica (Saiz Álvarez & García-Ochoa y Mayor, 2008).

Para los negocios de hoy en día es necesario la creación de un centro de llamadas para fidelizar debido a que tienen una comunicación constante y fluida solucionando algún inconveniente o respondiendo inquietudes de los clientes (Espol, 2007)

En la industria de Telefonía Móvil es imprescindible el área de Call Center debido a la gran cantidad de clientes que manejan, además su papel económico es muy importante y creciente, al ser sistemas sociotécnicos el comportamiento de los clientes y los empleados son estrechamente entrelazados, de tal manera que permite tener alertas, como por ejemplo:

- Cuando tienen problemas en la red, tales como:
  - Problemas a nivel de sistemas (por ejemplo no pueden enviar SMS, no pueden realizar llamadas, entre otros)
  - No tienen señal en un sector específico
- Aceptación de una promoción (los clientes llaman para activar la misma)

Las alertas no solo son generadas por los clientes cuando tienen problemas, también cuando desean algún tipo de servicio adicional, solamente contactando al Call Center

saben que lo pueden obtener, sin necesidad de que el cliente se acerque a un centro de atención al cliente, teniendo la opción más rápida que es comunicándose a través de un operador.

Actualmente los bancos han optado por diversificar sus medios de atención no solamente lo realizan en sitio sino que tienen la página web para poder transaccionar y es imprescindible el Call Center por los diferentes temas que pueden manejar por este medio, desde atender requerimientos de servicio hasta llamar a los clientes para obtener una tarjeta de crédito, convirtiéndose en vendedores, hoy en día se diversifica el uso de este medio.

Existen empresas como las de televisión pagada que utilizan este medio para vender sus productos, actualmente lo tiene Direct TV, Claro y TV Cable, permite establecer un costo de venta menor debido a que solamente con la llamada de respaldo le pueden otorgar el producto al cliente, no es necesario que los vendedores se movilicen y busquen clientes generando costos adicionales.

En el Ecuador la mayoría de empresas que necesitan de un Call Center tienen outsourcings contratados tanto dentro del país como en el exterior, más aún si se trata de una empresa de Telefonía. Los servicios que presentan estos centros de llamadas no solo son de recibir sino también de realizar llamadas, esto dependerá de la gestión que realice. Para medir el rendimiento no solo financiero de estos modelos de negocios, es necesario que exista un sistema que permita identificar todas las variables que afectan a un centro de llamadas y que a su vez mide la satisfacción del cliente, como por ejemplo:

- Cantidad de llamadas ingresadas
- Cantidad de llamadas atendidas
- Cantidad de llamadas abandonadas
- Cantidad de llamadas en X cantidad de segundos
- % Nivel de servicio
- % Efectividad, entre otros

Para poder medir toda la gestión que realiza el Call Center de Telefonía Móvil en el Ecuador es necesaria la creación de factores de medición, en este caso denominados indicadores. “Las organizaciones de hoy en día se preocupan por contar información que les permita tomar decisiones acertadas acerca del comportamiento de sus procesos, sin embargo no solamente debe de recopilar dicha información sino que deben de tener el tiempo para poder interpretar los resultados”. (Atehortúa Hurtado, 2003)

Debe de existir un cuadro de mando integral que te permita integrar todas las variables ya sean cuantitativos, cualitativos, financieros y no financieros para que la correcta toma de decisiones, la relación de estos parámetros pueden ser primarios o secundarios (S. Kaplan & P. Norton, 2005)

Los Call Centers que manejan la atención o ejecución de llamadas de las diferentes empresas no tienen la capacidad para poder obtener los indicadores de manera eficaz y a su vez no tienen la cultura de revisar en línea y tomar acciones sobre los eventos presentados. Por tal motivo se propone la creación y venta de esta nueva herramienta como un instrumento innovador para los Call Centers.

## *1.2. Información básica*

Debido al gran desarrollo que ha surgido en el Ecuador los Call Center son el medio de ayuda que se encuentra a primera mano para resolver inconvenientes, inquietudes, compra, entre otros por parte de los clientes. Por ejemplo las empresas de Telefonía ya no solamente brindan servicio de llamadas, sino que han diversificado sus tipos de servicios, tales como: minutos, mensajes escritos, internet, entre otros. A su vez ya no solamente venden celulares, han incursionado en otra gama de equipos como tablets, laptops, módems; debido a la evolución de la tecnología y a la exigencia del mercado.

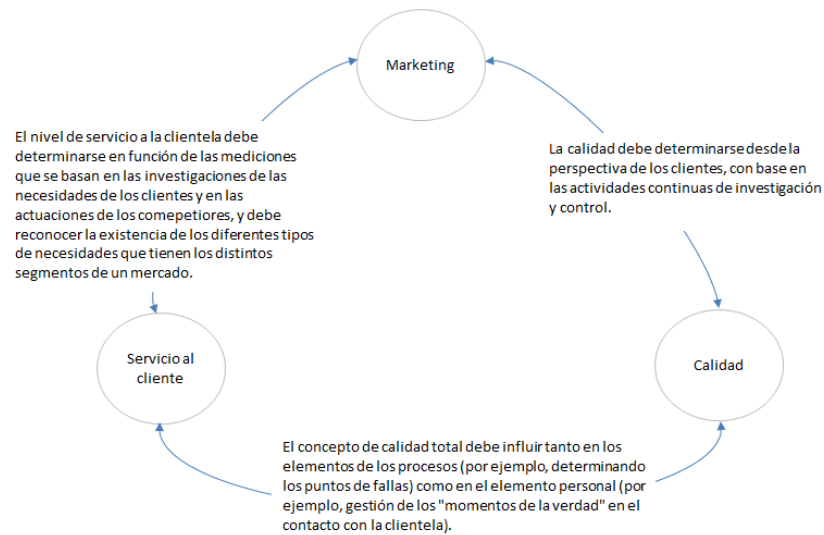
Para los bancos, telefonías, televisión pagada, entre otros, al ofrecer un servicio es necesario que brinden soporte a sus clientes, han escogido por realizarlo de manera presencial, es decir en los centros de atención al cliente y no presencial en un Call Center, este último siendo el más utilizado por el acceso inmediato, los clientes lo prefieren por la inmediatez de que se solucionan sus inconvenientes o porque pueden despejar sus dudas en línea rápidamente, además es beneficioso para la empresa debido a que reduce costos. Al atender vía telefónica existe un amplio margen de reducción de gastos comparado a la atención presencial, debido a que un centro de atención debes implementar las oficinas de acuerdo a tu estándar de atención, en cambio en un Call Center solamente tienes asesores con una computadora atendiendo al cliente remotamente.

Para una correcta atención es necesario que existan dentro de la misma tres grandes ejes: servicio al cliente, calidad y marketing.

El servicio al cliente radica en atender las diversas exigencias que tengan los usuarios, brindando apoyo. En el Call Center existen dos tipos de servicios o atención, llamadas entrantes solucionando requerimientos o brindando información y las llamadas salientes promoviendo productos o servicios (Rokes, 2003).

Es trascendental que exista la fusión del servicio al cliente, calidad y marketing, de acuerdo a las estrategias que la empresa tenga proyectadas. Adicional esta vinculación debe ser utilizada efectivamente para lograr la total satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo (Adrian, Payne, & Ballantyne, 1994).





**Figura 2. Vinculación entre marketing, servicio al cliente y calidad.**

Fuente: Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing. (Adrian, Payne, & Ballantyne, 1994)

Actualmente los Call Centers son “fábricas de comunicación y gestión de información” (Micheli Thirión, 2007), por lo que manejan un gran volumen de información para ello es necesario generar diferentes informes con los resultados de la gestión. A pesar de ser un centro de gestión no tiene los aplicativos necesarios para poder obtener la información de manera eficaz.

Los KPI (Key Perfomance Indicators) funcionan como hitos de "benchmarking" para evaluar el funcionamiento de un centro de contacto. Los KPI son "barómetros" de evaluación de centros de contacto, tanto en la perspectiva del desenvolvimiento individual como del grupal, así como en la perspectiva del desempeño global de todo el sistema”. (Centro de Contacto). Este sistema es el utilizado en los Call Centers para evaluar todo lo concerniente a la satisfacción del servicio de los clientes.

Para una correcta medición es necesario recopilar todos los indicadores que debe tener un Call Center de manera eficiente e inmediata, además crear una aplicación que integre todas las posibles mediciones y de todas las plataformas que maneja.

Actualmente el avance de la tecnología permite que se pueda realizar la integración de cualquier plataforma ubicada en cualquier lugar, tanto que puede encontrarse en otro país y unificar los resultados de los indicadores.

### *1.3. Requerimientos financieros*

Para el desarrollo tecnológico que se debe realizar depende de cómo este distribuido las diferentes plataformas que utilizan los Call Centers, debido a que deben integrarse entre sí para poder obtener un solo indicador, para ello es necesario la optimización de la extracción de los indicadores por lo que se propone crear una aplicación que permita la visualización en línea con información correcta, a tiempo y poder relacionar las variables, previa integración.

El monto requerido para la ejecución de este proyecto es:

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>Valor Total</b>
TOTAL INVERSIÓN FIJA		\$ 106.400,00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES		\$ 3.220,00
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 370.515,86
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>\$ 480.135,86</b>

Para el pago se solicitará al cliente el 30% de adelanto para poder empezar los trabajos de desarrollo.

Está diseñado para que el desarrollo culmine después de 2 meses.

## 2. Definición del negocio

La propuesta planteada es crear y vender la solución a las empresas que tienen creado Call Centers y brindan servicio a las Telefonías Móviles y Bancos para que los Contact Centers puedan realizar el monitoreo adecuado y a su vez tomar decisiones acertadas, el desarrollo debe constar con la optimización de la extracción de los indicadores automáticos para que se muestre la información en línea, sea confiable, entre otros.

Este proyecto beneficiará al área de Call Center de las diferentes empresas que mantengan este medio de atención en el Ecuador, lo obtendrán los Jefes, coordinadores y supervisores que manejen los call centers. La utilidad de esta aplicación es que podrán visualizar en línea los indicadores, tomar decisiones correctas en el momento adecuado. Una vez implementada la misma los tiempos de respuesta de los requerimientos del cliente se reducirán, siendo la satisfacción del servicio uno de los principales motivos porque adquirir este producto. Se iniciará ofreciendo el producto a los Call Center que manejen llamadas de Telefonía Móvil y bancos.

### 2.1. Misión

Se busca crear una aplicación para Call Center donde pueda consolidar y mostrar los indicadores de las diferentes plataformas, proporcionando una mirada global del desempeño de la empresa. A su vez medir adecuadamente la satisfacción de servicio al cliente, generando clientes satisfechos con optimización de recursos.

“Creadores de soluciones para Call Centers permitiendo brindar un excelente servicio, ahorrando costos y generando ingresos, tomando decisiones en el momento oportuno”.

## 2.2. Objetivos del negocio

El objetivo del negocio es la creación y venta de este software que será realizado por Ingenieros en Sistemas que serán contratados por la empresa, ellos analizarán a cada una de las plataformas de los diferentes Call Centers. La mano de obra calificada debe realizar desarrollos para que la información se envíe automáticamente de acuerdo a las tablas estándar previamente diseñadas, para que finalmente se pueda visualizar la información a través de la herramienta creada.

Esta solución guiará las decisiones futuras donde se pueda medir el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje/crecimiento para alinear iniciativas individuales de la empresa. Es útil para una constante retroalimentación y a su vez poder actualizar las estrategias de la empresa.

## 2.3. Metas

El objetivo de mercado es atacar al área de Call Center de los Bancos y la Telefonía Móvil del Ecuador.

El objetivo operativo es crear la empresa en Urdesa Central, existirá una oficina que medirá 50 metros cuadrado en donde estarán ubicados los Ingenieros de Sistemas que desarrollarán la herramienta y el área administrativa, adicional existirá una sala de reuniones para el personal interno y visitas de clientes.

Con esta aplicación se podrá:

- Obtener los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Mostrar imágenes gráficas y claras de las operaciones del Call Center

- Reducir la cantidad de información que pueda manejar por los diferentes sistemas de información que se encuentre utilizando, la aplicación extrae lo esencial.

Al no contratar este servicio los responsables de la administración de los diferentes Call Centers que tenga a cargo la administración el Call Center de la operadora móvil o banco, no les permitirá ver de manera inmediata, amplia y clara los principales factores que se deben visualizar en la empresa, donde ataca directamente en la calidad del servicio brindado.

El objetivo financiero es vender 1,8 softwares mensualmente a cada Call Center, es decir 22 soluciones aproximadamente.

### 3. Viabilidad legal, social y ambiental

#### 3.1. Viabilidad legal

La viabilidad legal de este proyecto se encuentra dentro del Reglamento General a la ley especial de Telecomunicaciones, donde especifica en el artículo 40 uno de los acuerdos es que debe contener Indicadores de Calidad de servicio, este tema es muy importante para el ente regulador debido a que garantiza el servicio brindado por la Operadora móvil.

Adicional en los bancos la Superintendencia de Bancos y Seguros indica en el Libro I de las “Normas Generales para la aplicación de la Ley general de Instituciones del Sistema Financiero” en la sección II – Factores del riesgo operativo, artículo 4, numeral 4.3.8.17, indica: “Las instituciones del sistema financiero deberán poner a disposición de sus clientes un acceso directo como parte de su centro de atención telefónica (call center) para el reporte de emergencias bancarias, el cual deberá funcionar las veinticuatro (24) horas al día, los siete (7) días de la semana; (incluido con resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012).

### 3.2. Marcos Societario

La empresa a formarse será Sociedad Anónima.

### 3.3. Incentivos Tributarios

De acuerdo a la Ley de fomento a jóvenes emprendedores la empresa que se está creando va acorde a la innovación mencionado en el literal b del artículo 3.

### 3.4. Normas Sanitarias y ambientales

No aplica

## 4. Estudio de Mercado

Según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC) las empresas que prestan el servicio de Call Center en el país son aproximadamente 50, la mayoría solamente atiende llamadas (88%) y solamente el 12% atiende y realiza llamadas, siendo esto un factor determinante para que los Call Centers se especialicen en realizar llamadas enfocándose en generar ingresos ya sea vendiendo nuevos productos o adicionando productos al servicio ya contratado. No es necesario incrementar la cantidad de operadores para que ejecuten esta acción, con el mando integral (Tablero de control) pueden revisar el comportamiento de los clientes en línea, los tiempos ociosos los optimizan realizando llamadas para generar ingresos, realizando blending (combinar gestiones, en este caso llamadas salientes y entrantes), previamente los asesores deben estar capacitados para realizar ambas funciones.

Con este Tablero de Control se convierte en un medidor de indicadores donde muestra todas las variables, las mismas se integren entre sí y se puedan tomar decisiones eficazmente.

#### *4.1. Mercado objetivo*

De acuerdo a la experiencia obtenida en los Call Centers se determinó importante que exista una herramienta que permita la extracción automática o en línea de los indicadores que tienen los Call Center, en este caso de Telefonía móvil y Bancos, al contar con esta optimización existen diversas ventajas como: los directivos pueden visualizar en tiempo real lo que está ocurriendo con el comportamiento de las llamadas, para la empresa es muy importante contar con dichas mejoras debido a que ahorra tiempo, ahorra dinero y brinda una superior calidad de servicio. Adicional esto es un medidor para poder obtener los indicadores que son revisados por el ente regulador. El mercado objetivo son los Call Center de las Telefonías Móviles y de Bancos, la oficina estará ubicada en el norte de la ciudad, en Urdesa Central tendrá 50 metros cuadrados de dimensiones donde estarán los Ingenieros de Sistemas en una sala y en otras subdivisiones el área administrativa.

#### *4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico*

##### **Político**

- Ente regulador – Superintendencia de Telecomunicaciones y Superintendencia de Bancos y Seguros
- Ley de telecomunicaciones
- Ley general de instituciones del sistema financiero
- Ley del consumidor

### **Económico**

- Multas por no cumplir con los indicadores
- Ahorro en costos
- Generador de ingresos

### **Social**

- Opinión y actitud del consumidor frente al servicio
- Imagen de la marca frente al consumidor

### **Tecnológicos**

- Desarrollo para la unificación de indicadores
- Verificación de plataformas de las diferentes plataformas
- Obtener licencias para la extracción de la información

#### *4.3. Evaluación mercados potenciales*

El mercado potencial para la implementación de proyecto son los Call Centers que manejan las llamadas de las telefonías móviles y bancos.

#### *4.4. Análisis de oferta y demanda*

Al obtener esta herramienta que beneficia a la empresa, hace que se vuelva más competitiva porque tiene poder de reacción inmediata, la competencia se vuelve directa y de esta manera puedes brindar un mejor servicio.

Actualmente los consumidores al contactarse con el Call Center no tienen un adecuado nivel de satisfacción, por lo que esta herramienta es muy útil tanto para la



empresa en reducir sus costos, ser eficiente en sus llamadas, entre otros; como para los clientes para que el nivel de satisfacción aumente, de esta manera tengan otra percepción del servicio, el retorno de la inversión se visualizará en fidelización y satisfacción por parte de los clientes.

#### *4.5. Análisis de las 4P's:*

##### *4.5.1. Producto*

El producto que obtendrán las empresas que tienen Call Centers es una herramienta que permita revisar los indicadores en línea, los beneficios son:

- Automatizar la extracción de la información de las distintas plataformas existentes de una forma eficiente, con el fin de evitar riesgos de que la información sea alterada o se digite mal.
- Contar con un histórico de la información consultada.
- Presentar información a tiempo y tomar decisiones de una manera eficiente.
- Asegurar que la información que se reporta al ente regulador se genere sin errores.

Este producto es la herramienta que es utilizada como mando integral para la visualización de indicadores, el producto extendido es el soporte que se brindará como valor agregado en el caso de que exista algún inconveniente al momento de visualizar la información, entre otros.

##### *4.5.2. Precio*

El precio pactado para el producto es de \$112.000, en el primer año.

#### 4.5.3. Plaza

La entrega del producto será directa, no existirán intermediarios, tendrá una oficina que estará ubicada en Urdesa Central.

#### 4.5.4. Promoción

Será ofertado a través de un vendedor a los diferentes Call Center del Ecuador que brinden el servicio a empresas de Telefonía Móvil y Bancos, se realizarán visitas a los posibles clientes y se creará una página Web para que conozcan información de la empresa.

#### 4.6. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca inversión, alta retribución.</li><li>• Mayor control y mejora en indicadores.</li><li>• Genera ahorro a las empresas que obtengan el producto.</li><li>• Reducción de riesgo al obtener indicadores.</li><li>• Resultados en línea.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado focalizado.</li><li>• Costo elevado.</li></ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actualizaciones del producto vendido.</li> <li>• Atacar a los diferentes Call Centers que no tienen el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento lento del mercado.</li> </ul>

## 5. Análisis Operativo

### 5.1. Localización del Negocio

La empresa estará ubicada en Urdesa Central, en la calle Guayacanes y Circulación Sur para poder abrir la misma, se necesitan los siguientes requisitos:

- Obtener el RUC
- Permiso de bomberos
- Permisos para uso de suelo
- Patente
- Tasa habitacional

Las actividades a realizarse en la oficina son:

- Reuniones para levantamiento de la información
- Elaboración de cronogramas de las tareas a realizarse
- Desarrollo de los diferentes programas para la obtención de indicadores en línea
- Prueba de los avances realizados

### 5.2. Tamaño del negocio

El tamaño de la oficina será de 50 metros cuadrados donde estará todo el personal tanto operativo como administrativo, en el cual se va a ejecutar todas las acciones.

### 5.3. Capacidad instalada

La capacidad del negocio se basa directamente en el personal de sistemas que ejecuta los diferentes desarrollos a realizarse en cada call center, se necesita de 19 Ingenieros para que puedan realizar un proyecto y 1 Jefe de Proyecto el cual dirigirá a los Ingenieros y garantizará que se cumpla las tareas asignadas en los tiempos establecidos.

### 5.4. Descripción del producto

El desarrollo de este producto está contemplado de los siguientes parámetros:

- Llamadas ingresadas.
- Llamadas al asistente.
- Llamadas contestadas.
- Llamadas abandonadas.
- Llamadas contestadas en el primer intervalo.
- Llamadas abandonadas después del primer intervalo.
- Efectividad.
- Nivel de servicio.
- Nivel de abandono.

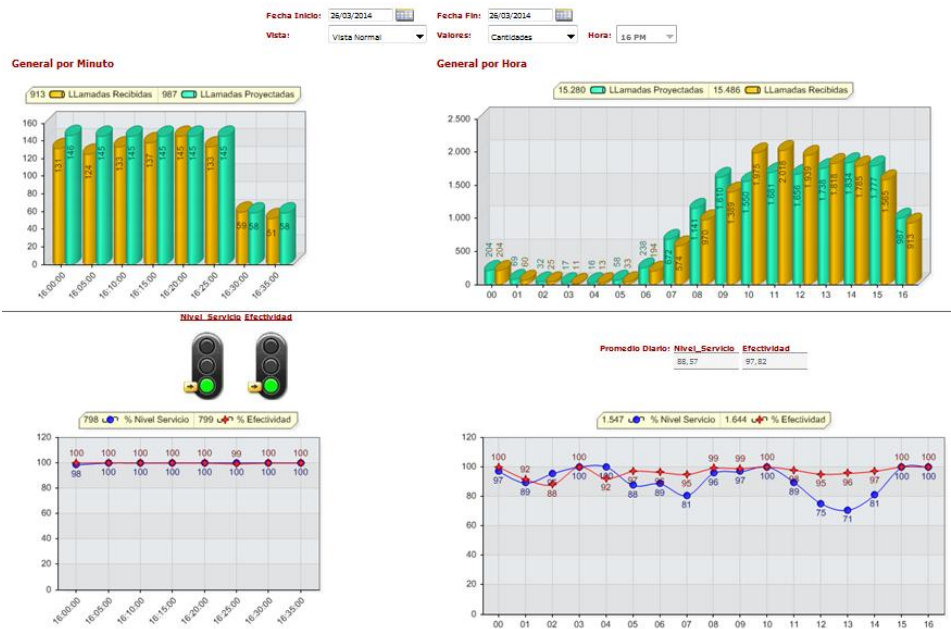
Permitirá revisar en línea los indicadores por cada una de las campañas que tenga la empresa, mostrando resultados globales con históricos:

<b>SUPTEL :</b>	<b>NS</b>	<b>META</b>
	95,05 %	80/24
	<b>EFE</b>	95
	99,19 %	

Fecha: 27 - Mayo - 2014

Campaña	Nivel Servicio	Meta	Efectividad	Meta
BACK CVS	100	80/20	100	95
DATOS	97,86	80/20	100	95
POSTPAGO	91,99	85/20	98,97	95
PREMIUM	100	90/20	100	95
PREPAGO	96,97	80/20	99,32	95
PYMES	100	85/20	100	95

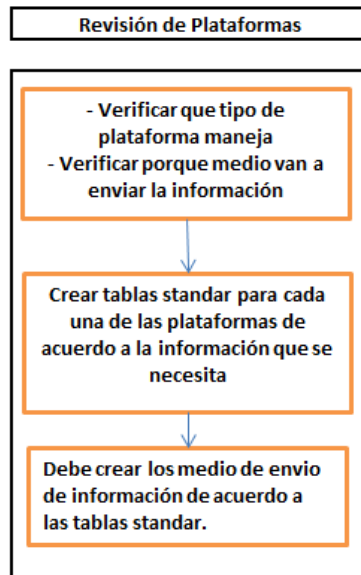
La herramienta contará con semáforos para alertar al responsable de la campaña, los tipos de alertas serán por correo electrónico y por SMS, ya sea cuando esté en rojo (indicador caído), en amarillo (indicador por caer) o en verde (indicador correcto). El diseño del producto final es el siguiente:



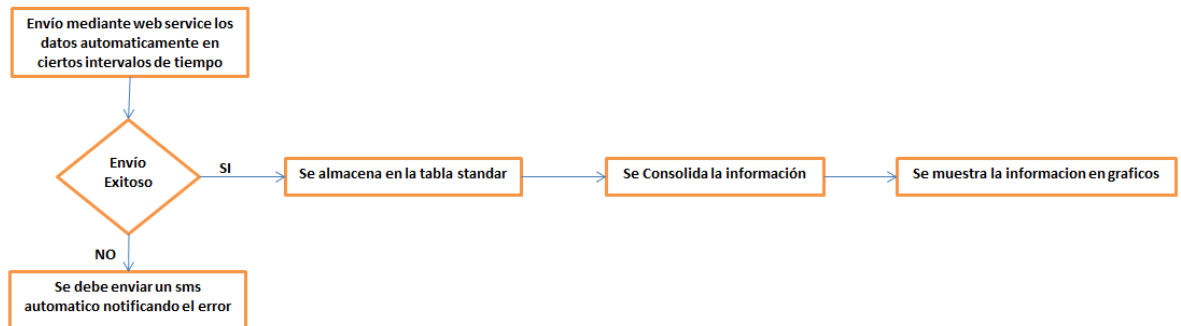
Previamente se debe configurar los semáforos, cada color debe tener un rango de acuerdo al indicador establecido para que se encienda conforme al indicador del momento.

### 5.5. *Diagrama de procesos*

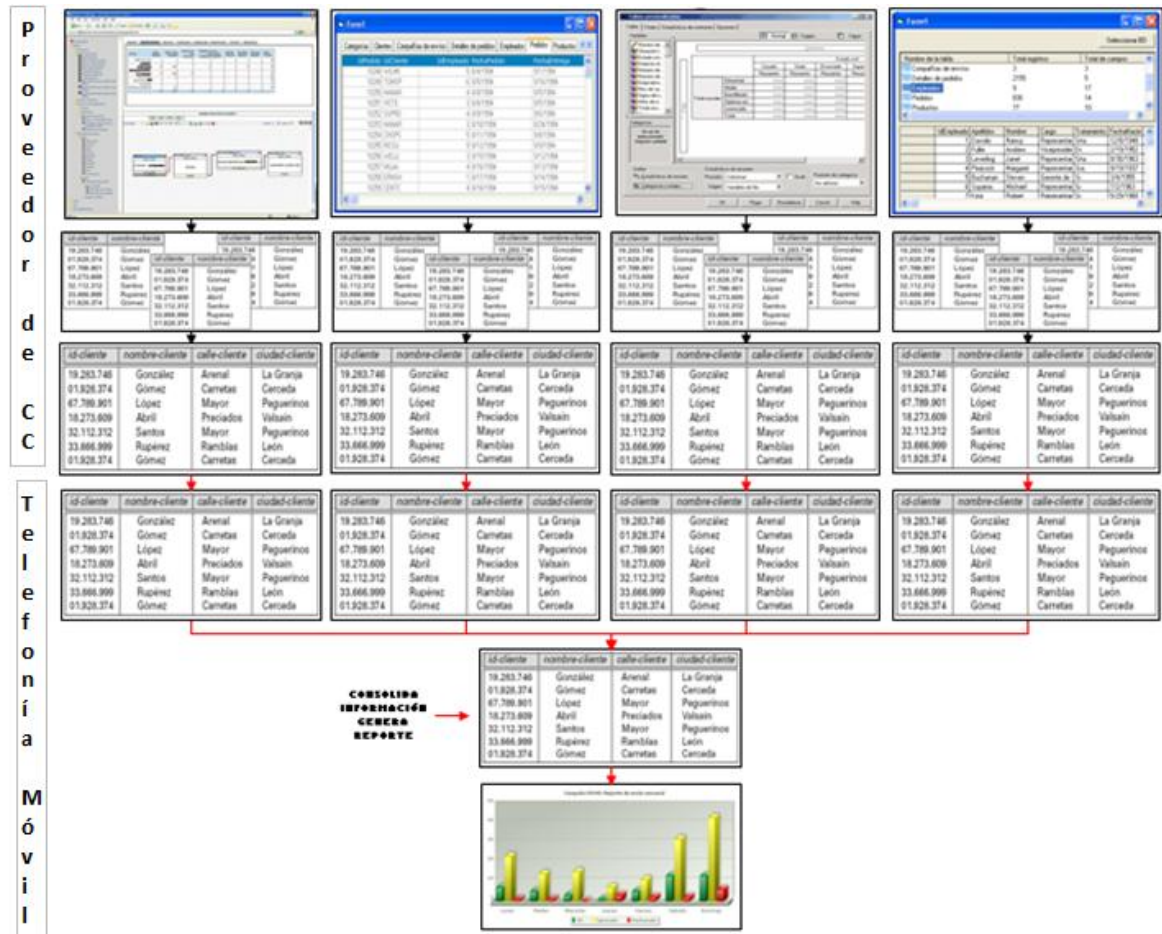
Detalle del proceso para revisar la información de las plataformas:



Detalle del proceso para poder obtener los indicadores en línea:



Macro del proceso de la optimización de extracción de información de las plataformas para obtener los indicadores en línea.



### 5.6. Ciclo del negocio

La vida útil de este negocio se base en 5 años aproximadamente, realizando innovaciones recurrentes, ofreciendo mejoras en el producto vendido, creando nuevas formas de optimización de procesos, debe desarrollar nuevas funcionalidades para las empresas aproximadamente cada 6 meses, de manera que no se venda solamente un producto sino que se ofrezca un pool de servicios, para tener diversidad.

5.7. Diseño de la planta y costos

No aplica

5.8. Inversiones en insumos y tecnologías

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total
ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Servidores	1	\$ 10.000,00	\$ 11.200,00
Plataforma para el sistema	1	\$ 40.000,00	\$ 44.800,00
Programas de Sistemas (SQL, XML, Flash)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.680,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 57.680,00</b>

5.9. Abastecimiento de materias primas

No aplica.

5.10. Recursos Humanos

**Perfil de Jefe de Proyecto - Ingeniero en Sistemas:**

Funciones:

- Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas informáticos de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la institución.
- Administrar la configuración de la red local y de los Centros de Operación.



- Asegurar la conectividad de datos entre los servicios y estaciones de trabajo de los Call Centers.
- Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes.
- Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo.
- Establecer políticas institucionales en materia de licencias de uso del software.
- Mantener la integridad de datos y sistemas de información institucionales.
- Actividades

### **Perfil de Ingeniero en Sistemas:**

#### Conocimientos sobre:

- La forma de analizar los aspectos fundamentales de un problema para diseñar soluciones tecnológicas y prácticas
- Metodologías para desarrollar soluciones computacionales completas incluyendo problemas multidisciplinarios que requieran un conocimiento sólido de matemáticas y física
- Desarrollo de software embebido
- Diseño, desarrollo y programación de sistemas de control para la automatización de procesos que requieran de sistemas computacionales complejos
- Adaptar, modificar e implementar capacidades y aplicaciones a sistemas de cómputo ad-hoc.
- La aplicación de los lenguajes y sistemas operativos para utilizarlos como herramientas para investigación en la solución de problemas prácticos.

#### Habilidades para:

- Trabajar como parte de un equipos multidisciplinario
- La comunicación que le permitan ejercer liderazgo
- Concretar las necesidades de los usuarios potenciales de los productos y servicios.

- Planear y evaluar proyectos relacionados con su campo de especialidad.
- Aprovechar al máximo los recursos humanos y tecnológicos que tenga a su disposición.

Actitudes de:

- Liderazgo en equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Perseverancia en la solución de problemas.
- Capacidad de mantenerse actualizado en su área de trabajo.
- Afán de superación.
- Responsabilidad y ética en su desempeño profesional.
- Conducta emprendedora e innovadora.
- Conciencia de la realidad social y responsabilidad ecológica.
- Aprendizaje autodidacta.

**Perfil de Secretaria:**

Conocimientos de:

- Técnicas de archivo.
- Técnicas de oficina.
- Digitación o mecanografía.
- Uso apropiado del teléfono.
- Manejo y organización de la agenda.
- Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa.
- Manejo adecuado de documentos.
- Personalidad equilibrada y proactiva.
- Autoestima positiva.

Habilidades para:

- Capacidad de adaptación a los cambios.
- Habilidades comunicativas y escucha activa
- Capacidad de crear, innovar e implementar.
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Disposición para trabajar en equipo.
- Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas.
- Espíritu de superación.
- Flexibilidad
- Sentido de humor.
- Resistencia física y nerviosa.
- Agudeza visual.

## 6. Análisis financiero

### 6.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

La inversión para la implementación del proyecto es de \$480.135, 86, para ello se tiene un capital propio de \$100.000 otorgado por los 5 accionistas (aportan \$20.000 cada uno).

#### **Inversión Total**

INVERSIÓN FIJA	\$	106.400,00	
GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$	3.220,00	
CAPITAL DE TRABAJO	\$	370.515,86	
			<hr/>
			\$ 480.135,86

#### **Capital Propio**

\$ 100.000,00

#### **CAPITAL REQUERIDO**

\$ 380.135,86

### Condiciones del Crédito

Valor del Préstamo	\$	380.000,00
Periodos de pago		60
Tasa de interés		10%
Forma de capitalización		mensual a 5 años

**PAGO** \$ **8.113,20**

### 6.2. Ingresos – egresos proyectados

Se realiza el presupuesto de ventas de acuerdo al escenario optimista, con una proyección de 1,8 ventas, es decir van adquirir el software 22 Call Centers por año.

INGRESO POR VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas al Mes	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Precio de Venta	\$ 112.000,00	\$ 118.720,00	\$ 127.030,40	\$ 137.192,83	\$ 148.168,26
Ingresos Mensuales	\$ 201.600,00	\$ 213.696,00	\$ 228.654,72	\$ 246.947,10	\$ 266.702,87
<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>\$2.419.200,00</b>	<b>\$2.564.352,00</b>	<b>\$2.743.856,64</b>	<b>\$2.963.365,17</b>	<b>\$3.200.434,38</b>

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Material Directo / Año	\$ 1.284.449,40	\$ 1.361.516,36	\$ 1.456.822,51	\$ 1.573.368,31	\$ 1.573.368,31
Costo MOD / Año	\$ 713.583,00	\$ 756.397,98	\$ 809.345,84	\$ 874.093,51	\$ 944.020,99
CIF ANUALES	\$ 8.440,00	\$ 8.946,40	\$ 9.572,65	\$ 10.338,46	\$ 11.165,54
<b>COSTO PRODUCCIÓN TOTAL</b>	<b>\$2.006.472,40</b>	<b>\$2.126.860,74</b>	<b>\$2.275.741,00</b>	<b>\$2.457.800,28</b>	<b>\$2.528.554,83</b>

GASTOS DE VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transp. - Com. / año	\$ 1.320,00	\$ 1.399,20	\$ 1.497,14	\$ 1.616,92	\$ 1.746,27
Comisiones anuales	\$ 24.192,00	\$ 25.643,52	\$ 27.438,57	\$ 29.633,65	\$ 32.004,34
Publicidad anual	\$ 18.000,00	\$ 19.080,00	\$ 20.415,60	\$ 22.048,85	\$ 23.812,76
<b>TOTAL G. VENTAS</b>	<b>\$ 43.512,00</b>	<b>\$ 46.122,72</b>	<b>\$ 49.351,31</b>	<b>\$ 53.299,42</b>	<b>\$ 57.563,37</b>

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$ 73.359,00	\$ 77.760,54	\$ 83.203,78	\$ 89.860,08	\$ 97.048,89
Serv. Básicos / año	\$ 1.440,00	\$ 1.526,40	\$ 1.633,25	\$ 1.763,91	\$ 1.905,02
Suministros al año	\$ 420,00	\$ 445,20	\$ 476,36	\$ 514,47	\$ 555,63
Asesoría / año	\$ 480,00	\$ 508,80	\$ 544,42	\$ 587,97	\$ 635,01
Internet y Celular	\$ 720,00	\$ 763,20	\$ 816,62	\$ 881,95	\$ 952,51
Permisos / año	\$ 280,00	\$ 296,80	\$ 317,58	\$ 342,98	\$ 370,42
Deprec. Área Adm. / año	\$ 9.479,00	\$ 9.479,00	\$ 9.479,00	\$ 9.479,00	\$ 9.479,00
Mant. Vehículo / año	\$ 12.000,00	\$ 12.720,00	\$ 13.610,40	\$ 14.699,23	\$ 15.875,17
Gastos Pre-operacionales	\$ 3.220,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTOS ADM.</b>	<b>\$ 101.398,00</b>	<b>\$ 103.499,94</b>	<b>\$ 110.081,41</b>	<b>\$ 118.129,60</b>	<b>\$ 126.821,65</b>

### 6.3. Flujos de caja proyectados (con o sin financiamiento propio)

La inversión inicial es de \$480.135,86, donde \$100.000 serán otorgados por los inversionistas y el saldo \$380.135,86 será financiado mediante un préstamo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (101.440,00)					
UAIT		\$ 315.150,61	\$ 325.112,11	\$ 332.575,06	\$ 340.836,66	\$ 349.982,38
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (47.272,59)	\$ (48.766,82)	\$ (49.886,26)	\$ (51.125,50)
Pago de IR		\$ -	\$ (66.969,50)	\$ (69.086,32)	\$ (70.672,20)	\$ (72.427,79)
<b>EFFECTIVO NETO</b>		\$ 315.150,61	\$ 210.870,01	\$ 214.721,92	\$ 220.278,20	\$ 226.429,09
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 6.160,00	\$ 6.160,00	\$ 6.160,00	\$ 6.160,00	\$ 6.160,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 8.487,00	\$ 8.487,00	\$ 8.487,00	\$ 8.487,00	\$ 8.487,00
(+) Aporte Accionistas	\$ 100.000,00					
(+) Préstamo concedido	\$ 390.000,00	\$ (62.995,25)	\$ (69.736,75)	\$ (77.199,69)	\$ (85.461,29)	\$ (94.607,02)
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$ 388.560,00</b>	<b>\$ 266.802,36</b>	<b>\$ 155.780,27</b>	<b>\$ 152.169,22</b>	<b>\$ 149.463,91</b>	<b>\$ 146.469,07</b>
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 388.560,00	\$ 655.362,36	\$ 811.142,63	\$ 963.311,85	\$ 1.112.775,76
<b>(=) FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 388.560,00</b>	<b>\$ 655.362,36</b>	<b>\$ 811.142,63</b>	<b>\$ 963.311,85</b>	<b>\$ 1.112.775,76</b>	<b>\$ 1.259.244,83</b>

### 6.4. Proyecciones de los estados financieros

De acuerdo a los resultados obtenidos en el flujo de caja se elaboró el estado de pérdidas y ganancias del escenario optimista.

#### ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES OPTIMISTA

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 2.419.200,00	\$ 2.564.352,00	\$ 2.743.856,64	\$ 2.963.365,17	\$ 3.200.434,38
(-) Costo de Venta		\$ (2.006.472,40)	\$ (2.126.860,74)	\$ (2.275.741,00)	\$ (2.457.800,28)	\$ (2.528.554,83)
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 412.727,60</b>	<b>\$ 437.491,26</b>	<b>\$ 468.115,64</b>	<b>\$ 505.564,90</b>	<b>\$ 671.879,55</b>
(-) Gastos Administrativos		\$ (101.398,00)	\$ (103.499,94)	\$ (110.081,41)	\$ (118.129,60)	\$ (126.821,65)
(-) Gastos de Ventas		\$ (43.512,00)	\$ (46.122,72)	\$ (49.351,31)	\$ (53.299,42)	\$ (57.563,37)
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 267.817,60</b>	<b>\$ 287.868,60</b>	<b>\$ 308.682,93</b>	<b>\$ 334.135,88</b>	<b>\$ 487.494,54</b>
(-) Gastos Financieros		\$ (35.978,39)	\$ (29.409,75)	\$ (22.138,16)	\$ (14.088,40)	\$ (5.177,18)
<b>(=) UAIT</b>		<b>\$ 231.839,21</b>	<b>\$ 258.458,85</b>	<b>\$ 286.544,77</b>	<b>\$ 320.047,49</b>	<b>\$ 482.317,36</b>
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (34.775,88)	\$ (38.768,83)	\$ (42.981,72)	\$ (48.007,12)	\$ (72.347,60)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (43.353,93)	\$ (48.331,80)	\$ (53.583,87)	\$ (59.848,88)	\$ (90.193,35)
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 153.709,40</b>	<b>\$ 171.358,21</b>	<b>\$ 189.979,18</b>	<b>\$ 212.191,48</b>	<b>\$ 319.776,41</b>

### 6.5. Punto de equilibrio

De acuerdo al escenario optimista, se debe realizar la venta de 17 softwares al año para llegar al punto de equilibrio.

ESCENARIO OPTIMISTA			
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>COSTOS VARIABLES</b>	
MOD (fija)	\$ 713.583,00	MD	\$ 1.284.449,40
Deprec. Planta	\$ 6.160,00	Energía Eléctrica para Prod.	\$ 960,00
Sueldos y Salarios / año	\$ 73.359,00	Agua para limpieza de área de trabajo	\$ 480,00
Serv. Básicos / año	\$ 1.440,00	Mantenimiento Equipos	\$ 840,00
Suministros al año	\$ 420,00	Transp. - Com. / año	\$ 1.320,00
Asesoría / año	\$ 480,00	Comisiones anuales	\$ 24.192,00
Internet y Celular	\$ 720,00	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.312.241,40</b>
Permisos / año	\$ 280,00	# Unidades Prod. / Año	22
Deprec. Área Adm. / año	\$ 9.479,00	<b>Costo Variable Unitario</b>	<b>\$ 60.751,92</b>
Mant. Vehículo / año	\$ 12.000,00	<b>Precio de Venta Unitario</b>	<b>\$ 112.000,00</b>
Gastos Pre-operacionales	\$ 3.220,00		
Publicidad anual	\$ 18.000,00		
Gastos financieros	\$ 35.978,39		
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>\$ 875.119,39</b>		

$$PE = CF / (P - CVU)$$

PE =	17	unidades al año, o	\$ 1.912.527,56
PE =	1	unidades al mes, o	\$ 159.377,30

### 6.6. Análisis de sensibilidad (dos escenarios para los puntos 6.4 y 6.5)

La variación del escenario optimista vs el conservador es la cantidad de ventas realizadas mensualmente y el porcentaje de inflación por año. En el escenario conservador se consideran 1,3 ventas de software mensualmente, equivalente a 16 ventas al año aproximadamente. Mientras que la inflación crece un punto porcentual por año.

**ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES CONSERVADOR**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 1.747.200,00	\$ 1.852.032,00	\$ 1.981.674,24	\$ 2.140.208,18	\$ 2.311.424,83
(-) Costo de Venta	\$ (1.419.600,40)	\$ (1.518.972,43)	\$ (1.640.490,22)	\$ (1.788.134,34)	\$ (1.866.480,20)
(=) Utilidad Bruta	\$ 327.599,60	\$ 333.059,57	\$ 341.184,02	\$ 352.073,84	\$ 444.944,63
(-) Gastos Administrativos	\$ (101.398,00)	\$ (103.499,94)	\$ (110.081,41)	\$ (118.129,60)	\$ (126.821,65)
(-) Gastos de Ventas	\$ (43.512,00)	\$ (46.122,72)	\$ (49.351,31)	\$ (53.299,42)	\$ (57.563,37)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 182.689,60	\$ 183.436,91	\$ 181.751,30	\$ 180.644,82	\$ 260.559,62
(-) Gastos Financieros	\$ (25.847,63)	\$ (21.128,58)	\$ (15.904,52)	\$ (10.121,40)	\$ (3.719,39)
(=) UAIT	\$ 156.841,97	\$ 162.308,33	\$ 165.846,78	\$ 170.523,42	\$ 256.840,23
(-) Participación Trabajadores 15%	\$ (23.526,30)	\$ (24.346,25)	\$ (24.877,02)	\$ (25.578,51)	\$ (38.526,03)
(-) Impuesto a la Renta 22%	\$ (29.329,45)	\$ (30.351,66)	\$ (31.013,35)	\$ (31.887,88)	\$ (48.029,12)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 103.986,22</b>	<b>\$ 107.610,42</b>	<b>\$ 109.956,42</b>	<b>\$ 113.057,03</b>	<b>\$ 170.285,07</b>

**ESCENARIO CONSERVADOR**

**COSTOS FIJOS**

MOD (fija)	\$ 613.548,00
Deprec. Planta	\$ 6.160,00
Sueldos y Salarios / año	\$ 73.359,00
Serv. Básicos / año	\$ 1.440,00
Suministros al año	\$ 420,00
Asesoría / año	\$ 480,00
Internet y Celular	\$ 720,00
Permisos / año	\$ 280,00
Deprec. Área Adm. / año	\$ 9.479,00
Mant. Vehículo / año	\$ 12.000,00
Gastos Pre-operacionales	\$ 3.220,00
Publicidad anual	\$ 18.000,00
Gastos financieros	\$ 25.847,63
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>\$ 764.953,63</b>

**COSTOS VARIABLES**

MD	\$ 797.612,40
Energía Eléctrica para Prod.	\$ 1.027,20
Agua para limpieza de área de trabajo	\$ 513,60
Mantenimiento Equipos	\$ 898,80
Transp. - Com. / año	\$ 1.320,00
Comisiones anuales	\$ 24.192,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 825.564,00</b>
# Unidades Prod. / Año	16
<b>Costo Variable Unitario</b>	<b>\$ 52.920,77</b>
<b>Precio de Venta Unitario</b>	<b>\$ 112.000,00</b>

$$PE = CF / (P - CVU)$$

<b>PE =</b>	<b>13</b>	unidades al año, o	<b>\$ 1.450.167,95</b>
-------------	-----------	--------------------	------------------------

<b>PE =</b>	<b>1</b>	unidades al mes, o	<b>\$ 120.847,33</b>
-------------	----------	--------------------	----------------------

### 6.7. Resultados de la valoración del plan de negocios

De acuerdo al escenario optimista, se obtiene los siguientes resultados:

- TIR: 33,79%
- VAN: \$199.911,14
- Pay Back: 3,3 años
- Índice de Rentabilidad: 7,53

#### CÁLCULO DE TIR Y VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$(480.135,86)					
UAIT		\$ 231.839,21	\$ 258.458,85	\$ 286.544,77	\$ 320.047,49	\$ 482.317,36
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (34.775,88)	\$ (38.768,83)	\$ (42.981,72)	\$ (48.007,12)
Pago de IR		\$ -	\$ (43.353,93)	\$ (48.331,80)	\$ (53.583,87)	\$ (59.848,88)
EFFECTIVO NETO		\$ 231.839,21	\$ 180.329,03	\$ 199.444,14	\$ 223.481,90	\$ 374.461,36
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 6.160,00	\$ 6.160,00	\$ 6.160,00	\$ 6.160,00	\$ 6.160,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 9.479,00	\$ 9.479,00	\$ 9.479,00	\$ 9.479,00	\$ 9.479,00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Ventas NO Cobradas						
(+) Cobros de Créditos						
(+) Ahorro x Pagos NO realizados						
(-) Pagos de Proveedores						
(+) Aporte Accionistas						
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 28.205,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 370.515,86
(+) Préstamo concedido		\$ (61.379,98)	\$ (67.948,62)	\$ (75.220,21)	\$ (83.269,98)	\$ (92.181,20)
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>\$(480.135,86)</b>	<b>\$ 186.098,23</b>	<b>\$ 128.019,41</b>	<b>\$ 139.862,92</b>	<b>\$ 155.850,92</b>	<b>\$ 696.640,02</b>

TIR	33,79%
VAN	\$199.911,14
Pay Back	3,30 años
Índice de rentabilidad	7,53

### 6.8. Impacto y sostenibilidad del negocio

El proyecto a realizarse aporta con innovación tecnológica debido a que mediante integración de las plataformas que manejan los diferentes Call Centers pueden obtener los indicadores en línea y el tiempo de reacción frente a las diferentes situaciones es corto, se podría indicar que se convierten en minutos, mientras que al no tener esta aplicación podrían tardarse hasta más de una hora perjudicando la calidad de servicio del cliente.



## 7. Conclusiones

La obtención de esta solución empresarial para los Call Centers es necesaria porque:

- Automatizar la obtención de indicadores permitiendo observar el comportamiento de los clientes en línea.
- Brinda Calidad en el servicio, debido a que es posible la medición de indicadores en línea.
- Diversifica las gestiones a realizarse en el Call Center.
- Permite ejecutar acciones adecuadas en el momento oportuno.

Al adquirir esta herramienta es una inversión porque puedes ahorrar costos, generar ingresos, adicional mejoras tu calidad de servicio satisfaciendo a tus clientes, brindando fidelización.

### **Bibliografía**

Adrian, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing*. Madrid: Diaz de Santos.

ARMSTRONG, P. K.-G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico DF: Pearson Prentice Hall.

Atehortúa Hurtado, F. (2003). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Universidad de Antioquía.

Centro de Contacto. (s.f.). *Glosario*. Obtenido de [http://www.centrodecontacto.com/ccontacto\\_esp/index.php?headline=26&visual=9](http://www.centrodecontacto.com/ccontacto_esp/index.php?headline=26&visual=9)

Espol. (2007). *Optimización de un Sistema de Indicadores de Gestión estratégica en procesos Inbound de un servicio de Call Center*. Guayaquil.

Malhotra, N. K. (2008). *INVESTIGACION DE MERCADO*. Mexico DF: Pearson Prince Hall.

Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines (México)*, 49-58.

Rokes, B. (2003). *Servicio al cliente*. Madrid: Thomson.

S. Kaplan, R., & P. Norton, D. (2005). *El cuadro del mando integral*. Fundación para la motivación de los recursos humanos.

Saiz Álvarez, J. M., & García-Ochoa y Mayor, M. (2008). Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva economía del conocimiento. *Universidad Antonio de Nebrija*, 135-141.