

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN
ESTRATEGIAS CRM PARA UN CALL CENTER DE COBRANZAS
EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

DIEGO ROBERTO ZAPATA RODRÍGUEZ

DIRECTOR: ING. ROBERTO SÁNCHEZ G.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING RELACIONAL

QUITO, NOVIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Ing. Roberto Sánchez G.

INFORMANTES:

Ing. Francisco Moscoso

Ing. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mi abuelito Carlos, que desde el cielo me ha sabido guiar siempre, a Dios por darme la sabiduría y dedicación para poder culminarlo y a mi familia y amigos por estar siempre conmigo.

Diego

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, Karina y Roberto por ser mi fortaleza, apoyo e inspiración ante todo lo que yo he hecho a lo largo de mi vida y en especial por su amor incondicional.

A mi director, el Ing. Roberto Sánchez por el soporte, la paciencia y el tiempo brindado a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

Diego

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL, 3

- 1.1 ANÁLISIS GLOBAL, 3
 - 1.1.1 Factores Políticos, 3**
 - 1.1.2 Factores Económicos, 7**
 - 1.1.3 Factores Culturales, 16**
- 1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR, 17
 - 1.2.1 Sector Call Center en Ecuador, 17**
 - 1.2.2 Servicios de Cobranzas, 23**

2 ANÁLISIS DEL MERCADO, 27

- 2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO, 27
- 2.2 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL, 36
- 2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 50
- 2.4 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS, 72
- 2.5 FODA, 86

3 MARKETING RELACIONAL Y MIX, 89

- 3.1 MARKETING RELACIONAL, 89
- 3.2 ESTRATEGIAS CRM, 95
 - 3.2.1 Estrategias Up Selling, 98**
 - 3.2.2 Estrategias Cross Selling, 101**
- 3.3 REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN ESTRATEGIAS CRM, 103
- 3.4 MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN, 106
- 3.5 MARKETING MIX, 109
 - 3.5.1 Servicio, 109**
 - 3.5.1.1 Definición del Servicio, 109
 - 3.5.1.2 Beneficios del Servicio, 111
 - 3.5.1.3 Valor agregado, 112
 - 3.5.2 Precio, 114**
 - 3.5.3 Plaza, 116**
 - 3.5.3.1 Longitud de los canales, 117
 - 3.5.3.2 Anchura de los canales, 118
 - 3.5.4 Promoción, 118**
 - 3.5.4.1 Estrategias de publicidad, 119
 - 3.5.4.2 Relaciones Públicas, 120
 - 3.5.4.3 Comunicación Interactiva, 121

4 ANÁLISIS FINANCIERO, 122

- 4.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS, 122
- 4.2 PRESUPUESTO DE COSTOS, 124
- 4.3 PRESUPUESTO DE GASTOS, 128
- 4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 132

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 139

- 5.1 CONCLUSIONES, 139
- 5.2 RECOMENDACIONES, 140

REFERENCIAS, 142

- Anexo 1: Estado de Situación Financiera Syntegra Corp, 146
- Anexo 2: Estado del Resultado Integral Syntegra Corp, 147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Factores Político Sociales, 4
Tabla 2:	Volatilidad del giro del negocio, 5
Tabla 3:	Muestra Encuesta, 57
Tabla 4:	Género, 60
Tabla 5:	Edad, 61
Tabla 6:	¿Actualmente posee usted una deuda?, 62
Tabla 7:	¿Por qué medio de comunicación considera que a usted se le pueda contactar con mayor facilidad?, 63
Tabla 8:	¿Qué tipo de comunicación preferiría ser recordado acerca de sus pagos?, 64
Tabla 9:	¿Cuánto tiempo después de que su deuda sea vencida, considera usted prudente que se le localice?, 65
Tabla 10:	¿Sería de su agrado recibir alertas recordatorias de pago?, 66
Tabla 11:	¿A través de qué medio de comunicación sería de su agrado para recibir dichas alertas recordatorias?, 67
Tabla 12:	¿A partir de qué monto considera prudente que realice un seguimiento de pago?, 68
Tabla 13:	¿le interesaría una visita en la dirección que usted proporcione?, 69
Tabla 14:	En caso de tener dificultades en cancelar sus deudas, usted preferiría, 70
Tabla 15:	¿Qué documento preferiría recibir al cancelar su deuda?, 71
Tabla 16:	Amenaza de Nuevos Participantes Dess, 73
Tabla 17:	Amenaza de Nuevos Participantes Syntegra Corp, 74
Tabla 18:	Poder de Negociación de los Proveedores Dess, 76
Tabla 19:	Poder de Negociación de los Proveedores Syntegra Corp, 77
Tabla 20:	Amenaza de productos o servicios sustitutos Dess, 79
Tabla 21:	Amenaza de productos o servicios sustitutos Syntegra Corp, 79
Tabla 22:	Poder de Negociación de los Compradores Dess, 81
Tabla 23:	Poder de Negociación de los Compradores Syntegra Corp, 81
Tabla 24:	Rivalidad entre competidores existentes Dess, 84
Tabla 25:	Rivalidad entre competidores existentes Syntegra Corp, 84
Tabla 26:	Análisis FODA, 88
Tabla 27:	Clientes Principales, 123
Tabla 28:	Presupuesto de Ingresos, 123
Tabla 29:	Costo de ventas, 125
Tabla 30:	Presupuesto de Costo de Ventas, 127
Tabla 31:	Gastos Syntegra Corp, 128
Tabla 32:	Presupuesto de gastos, 131
Tabla 33:	Escenario proyectado Syntegra Corp, 133
Tabla 34:	Estado de Resultados Proyectado, 134
Tabla 35:	Flujo de Caja Proyectado, 135
Tabla 36:	Estado de Situación Financiera Proyectado, 136
Tabla 37:	Evaluación Financiera, 137
Tabla 38:	Payback, 138

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Prácticas de ahorro o inversión, 6
- Figura 2: Evolución de créditos y depósitos en los bancos privados del Ecuador, 12
- Figura 3: Salarios mínimos – Latinoamérica, 13
- Figura 4: Gastos del SPNF 2002-2016*, 14
- Figura 5: Matriz de modelo de negocio, 39
- Figura 6: Género, 60
- Figura 7: Edad, 61
- Figura 8: ¿Actualmente posee usted una deuda?, 62
- Figura 9: ¿Por qué medio de comunicación considera que a usted se le pueda contactar con mayor facilidad?, 63
- Figura 10: ¿Qué tipo de comunicación preferiría ser recordado acerca de sus pagos?, 64
- Figura 11: ¿Cuánto tiempo después de que su deuda sea vencida, considera usted prudente que se le localice?, 65
- Figura 12: ¿Sería de su agrado recibir alertas recordatorias de pago?, 66
- Figura 13: ¿A través de qué medio de comunicación sería de su agrado para recibir dichas alertas recordatorias?, 67
- Figura 14: ¿A partir de qué monto considera prudente que realice un seguimiento de pago?, 68
- Figura 15: ¿le interesaría una visita en la dirección que usted proporcione?, 69
- Figura 16: En caso de tener dificultades en cancelar sus deudas, usted preferiría, 70
- Figura 17: ¿Qué documento preferiría recibir al cancelar su deuda?, 71
- Figura 18: Enfoque Transaccional, 91
- Figura 19: Enfoque Relacional, 91
- Figura 20: Análisis de la competencia, 96
- Figura 21: Estrategias Up Selling, 98
- Figura 22: Ciclo de vida del cliente del CRM, 107
- Figura 23: Call center vs. Contact Center, 114
- Figura 24: Presupuesto de Ingresos Syntegra Corp 2016 (hasta sept), 124
- Figura 25: Presupuesto de Costo de Ventas Syntegra Corp 2016 (hasta sept), 127
- Figura 26: Presupuesto de Gastos Syntegra Corp 2016 (hasta sept), 132

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Syntegra Corp es un Call Center dedicado a realizar cobranzas de carteras adquiridas de casas comerciales y prestar los servicios de cobranzas a empresas que requieran del mismo. La mencionada empresa en años anteriores pasó una etapa de recesión de la cual se está recuperando en la actualidad, pero lo que le resulta difícil es encontrar y mantener a los clientes que llegan a solicitar dicho servicio, lo que muchas veces ha hecho que los resultados logrados por la empresa no sean los buscados.

Por lo anteriormente expuesto, el presente documento es una propuesta basada en cambiar el modelo de negocio de la empresa, cambiando de esa forma la filosofía de su trabajo y forma de ver a los clientes. Las estrategias propuestas están basadas en el CRM (Customer Relationship Management) que están directamente relacionadas debido al giro del negocio de la empresa.

Basado en el CRM, el objetivo principal de la investigación es proponer el uso de las estrategias mencionadas anteriormente para fidelizar clientes, por lo que se realizó una investigación para definir cuál es la forma más óptima de realizar cobranzas, ya que al ser un tema delicado se vuelve difícil y es por eso que las empresas están siempre buscando el servicio especializado que Syntegra Corp ofrece, es por eso que con los resultados obtenidos en la investigación, se propone que la empresa pase de ser un call center a un contact center y utilice nuevas herramientas para realizar cobranzas y estar a la vanguardia de la industria.

En la parte final, se realiza un análisis financiero de sensibilidad, donde se proyectan estados financieros basados en las premisas de que con el transcurso del tiempo los clientes van a aumentar debido a las estrategias aplicadas en el presente trabajo, así como también el análisis de una inversión que resulta atractiva de acuerdo al escenario planteado, que se espera sea el escenario real de Syntegra Corp en un futuro a mediano y largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas, en general están pasando por una etapa en la cual para poder progresar se tiene que innovar, también la tecnología cada vez se vuelve obsoleta de manera más rápida, los clientes cada vez son más exigentes y demandan un trato más personalizado, la competencia cada vez es más agresiva, entre otras cosas que desencadenan en diferentes problemas para las empresas medianas, las cuales deben adaptarse para poder sobrevivir.

Syntegra Corp es un Call Center de Cobranzas situado en el Distrito Metropolitano de Quito, que tras pasar un periodo de recesión busca mantener y aumentar su cartera de clientes, que al momento es pequeña y combatir con la competencia que cada vez ofrece servicios similares generando así indecisión en los clientes.

En busca de resolver lo antes expuesto, se propone a Syntegra Corp aplicar estrategias basadas en CRM (Customer Relationship Management) para de esta forma ofrecer un servicio personalizado (asesoramiento) que es lo que buscan los clientes en la actualidad, e ir de la mano con la tecnología que es de mucha utilidad para el giro del negocio en el cual la empresa se desarrolla.

Teniendo en cuenta que las estrategias de CRM implican un cambio en la perspectiva de ver el negocio de las organizaciones, se debe realizar investigaciones de mercado para ver cuáles son aplicables a este negocio, se debe proponer aplicación de estrategias y se debe definir

cuál será el nuevo enfoque de la empresa, lo definirá el nuevo modelo de negocio de la empresa basado en estrategias de CRM para fidelizar clientes.

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

1.1 ANÁLISIS GLOBAL

1.1.1 Factores Políticos

Como en todos los procesos privados y públicos, los factores políticos internos son de gran importancia para tomar decisiones y optar por cambios de estructuras administrativas y operacionales.

El factor Político engloba las leyes, los organismos del gobierno y los grupos sociales, que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los individuos de la sociedad. (Alonso, 2012)

Específicamente en el tema de un Call Center de Cobranzas, es primordial considerar los impactos de los factores externos, ya que de estos dependen las definiciones del manejo de cada una de las cuentas de cobranzas, enfocando cada una en el tipo de carteras y deudores que se están gestionando para cada uno de los clientes del Servicio de Cobranzas.

Es importante analizar la situación política del medio en el que se desarrolla la cobranza, ya que como empresa estos indicadores permitirán determinar si los clientes del sector público o los del sector privado son los de mayor valor,

tomando en consideración principalmente la dificultad de la gestión de recupero y la reciprocidad del cliente en cuanto a la puntualidad y cumplimiento de pagos hacia la empresa.

Tabla 1: Factores Político Sociales

Factores político-sociales	Valoración	Positivo	Intermedio	Negativo
GOBIERNO	15	3	6	6
Continuación de las protestas	4	1	3	0
Denuncia de intentos de golpe de Estado	5	0	1	4
Convocatoria a diálogo por parte del Gobierno	3	2	1	0
Propuesta de equidad y proyecto de régimen político	3	0	1	2
LEGISLACIÓN Y JUSTICIA	10	0	2	8
Elección de Patricio Pazmiño a la CIDH	5	0	1	4
Tres años de la LOC	5	0	1	4
SOCIEDAD	13	1	6	6
Diarios en rebeldía y acusaciones a periodistas	4	0	1	3
Uso político del SRI	4	0	1	3
Visita del Papa	5	1	4	0
INTERNACIONAL	9	7	2	0
Aperuta de embajadas de EE.UU. y Cuba	5	4	1	0
Referendum en Grecia	4	3	1	0
TOTAL POLÍTICO-SOCIALES	47	11	16	20
%	100%	23%	34%	43%

Fuente: PPT QUANTUM JULIO 2015

La credibilidad del entorno político es un importante detonante, para establecer metas de recupero y no proyectarse de manera exagerada, lo que puede terminar en un decremento de la confianza del cliente y en el diseño de presupuestos que luego no se puedan cumplir, dado que las expectativas de la cobranza no fueron determinadas objetivamente.

En los últimos años estas variables se han mantenido estables, sin embargo en este último año las Políticas Económicas determinan cambios dramáticos en la forma de plantear los negocios, ya que el Ecuador se ve afectado por factores económicos externos, que van contribuyendo a que la política tome tintes de

dispersión y desestabilidad en lo que se refiere a indicadores que antes se mantenían de alguna forma estables.

Tabla 2: Volatilidad del giro del negocio

Sigue la volatilidad del 2015

Optimismo en Quito; pesimismo en Guayaquil
= mes positivo

Índice	Jul 2015 (a)	Jun 2015 (b)	Jul 2014 (c)	Cambio mensual (a-b)/b	Cambio anual (a-c)/c
CONFIANZA EN LA ECONOMÍA	43,9	38,9	47,6	11%	-8%
Situación económica	39,9	33,4	42,3	16%	-6%
Perspectivas económicas	47,9	44,5	52,9	7%	-9%
CONFIANZA EN EL GOBIERNO	54,2	50,2	63,2	7%	-14%
Evaluación del gobierno	50,6	47,9	65,2	5%	-22%
Confianza en instituciones	55,8	51,6	62,1	7%	-10%
OPTIMISMO	69	67,0	75,1	3%	-8%

Fuente: PPT QUANTUM JULIO 2015

Los Factores Políticos influyen psicológicamente en las decisiones de los clientes respecto a los pagos de sus deudas, ya que escenarios optimistas permitirán mejores negociaciones de pago, en tanto que escenarios negativos y pesimistas, obligan a los deudores a tomar decisiones que ponen en últimas instancias a los valores determinados para pago de deudas, frente a alimentación, salud, educación.

La Volatilidad de los indicadores que reflejan el parecer de los ciudadanos respecto a la situación Política del país, de la región o de la ciudad, se ve reflejada en forma en que los consumidores, y/o deudores responden a los procesos de Cobranzas.

Los clientes toman más precauciones para contratar servicios especializados, debido a las bajas en sus ingresos.

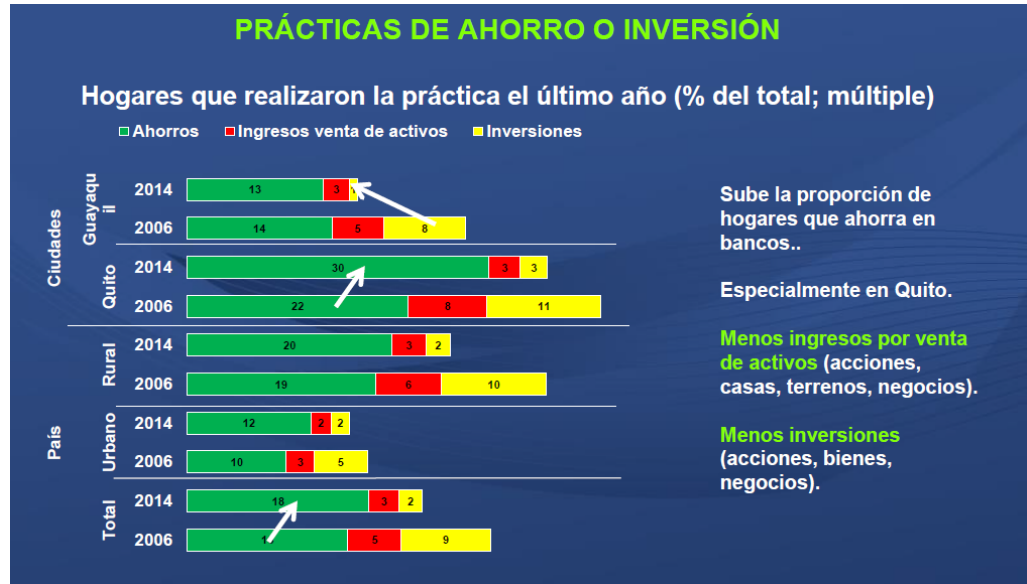


Figura 1: Prácticas de ahorro o inversión

Fuente: PPT QUANTUM JULIO 2015

La situación Política, contrario a lo que se vivió en años anteriores, en el 2015 empieza a ser un factor determinante en la manera en que se desenvuelve la economía y los consumidores.

Todos se vuelven más cautos en tomar decisiones y posiblemente hasta que se perciba o se presenten factores que determinen algo de estabilidad política, la gente opte por el ahorro, lo que implica menos ingresos por venta de activos, menos inversiones.

La empresa privada de igual forma está tratando de reducir sus gastos, por lo que los modelos Out Sourcing pueden resultar atractivos para descentralizar procesos.

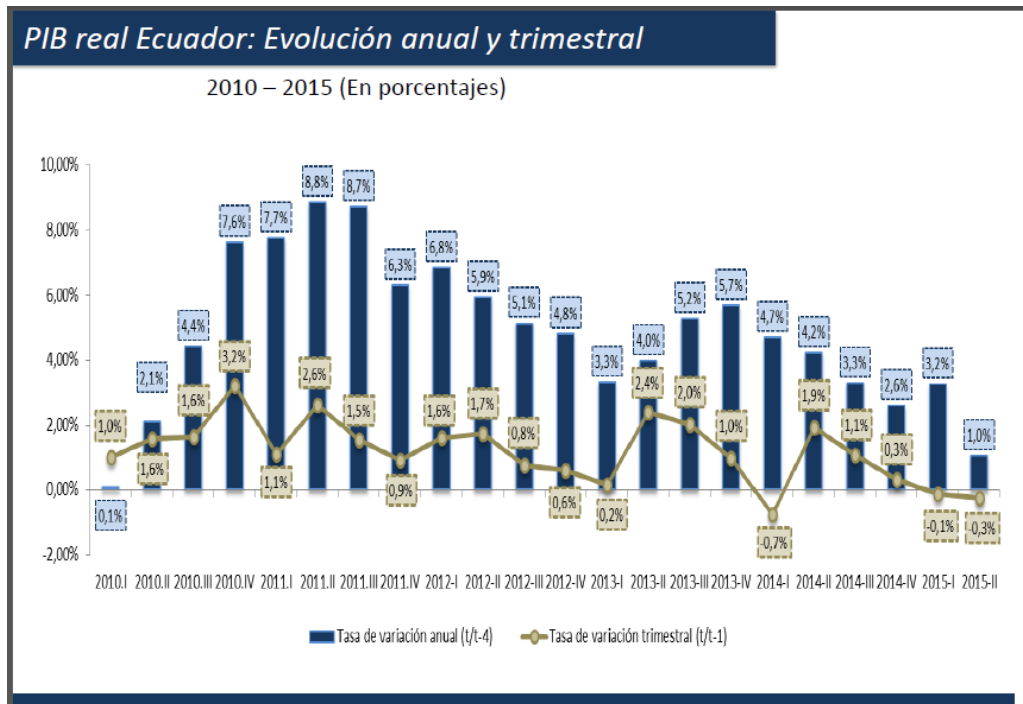
1.1.2 Factores Económicos

Los Factores Económicos tienen diferentes implicaciones ya que existe una diversidad de ámbitos desde los cuales pueden incidir en las decisiones de las empresas, en particular cuando el target de clientes está enfocado en la capacidad y por qué no decirlo en la voluntad de pago de los deudores de clientes que contratan los servicios de un Call Center, a fin de obtener eficiencia, eficacia y efectividad en sus procesos de cobranzas ya sean estas preventivas o de cuentas que permanecen en mora durante determinados periodos.

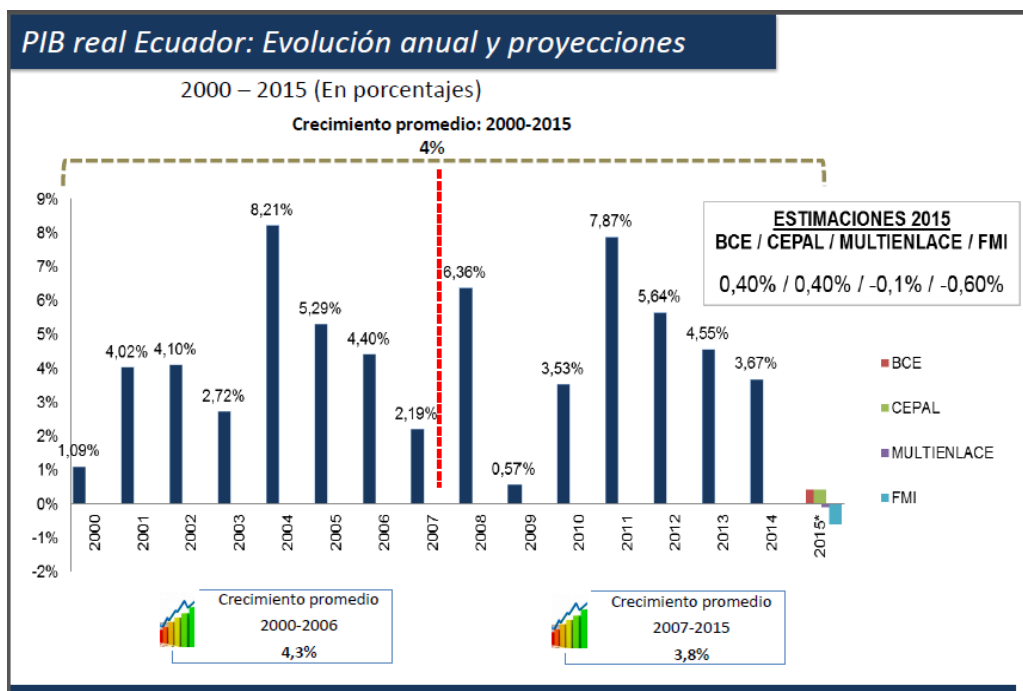
En tal virtud, en el siguiente detalle de factores, he encontrado aquellos que afectan al proceso normal o estándar de una Call Center de Cobranzas.

El nivel general de la actividad económica al que le afectan las dimensiones del mercado del país donde esté ubicada la empresa, así como las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico.

El grado de desarrollo económico de la región en donde está establecida la empresa. No es lo mismo tener una empresa en una región o país con un alto desarrollo económico, que en una donde éste sea bajo. Las características no son las mismas, por lo que los factores de la empresa tampoco deben serlo. (Alonso, 2012)



Fuente: BCE, CEPAL, MULTIENLACE y FMI.

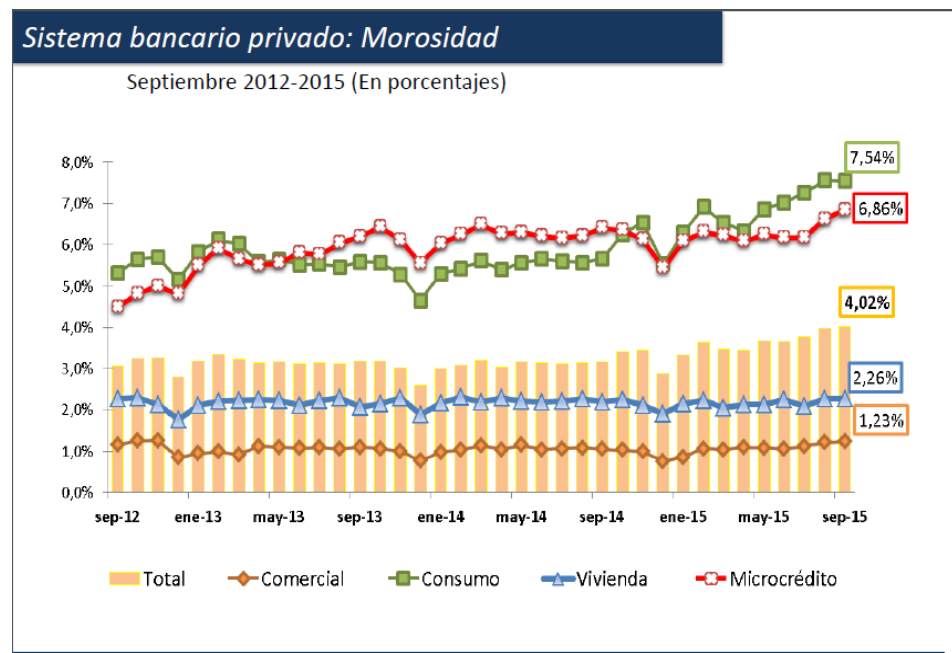


Fuente: BCE, CEPAL, MULTIENLACE y FMI.

El nivel general de la actividad económica al que le afectan las dimensiones del mercado del país donde esté ubicada la empresa, así como las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico.

El grado de desarrollo económico de la región en donde está establecida la empresa. No es lo mismo tener una empresa en una región o país con un alto desarrollo económico, que en una donde éste sea bajo. Las características no son las mismas, por lo que los factores de la empresa tampoco deben serlo. (Alonso, 2012)

- **Factores Económicos que inciden en la determinación de distintas estrategias para Gestión de Cobranzas desde un Call Center**



Fuente: BCE, CEPAL, MULTIENLACE y FMI.

En Ecuador, el incremento del desempleo y el deterioro de la calidad de empleo existente están atados al incremento en los niveles de morosidad de crédito, lo cual se refleja en el sistema bancario. Según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo nacional se ubicó en 4,28% en septiembre de 2015, frente al 3,90% en el mismo mes al 2014; mientras que por otro lado, el empleo inadecuado, que

incluye subempleo y empleo no remunerado, creció 2,14 puntos porcentuales en comparación al año anterior. (Tapia, 2015)

Notoriamente, se puede ver que este factor afecta de manera directa al sector de cobranzas, ya que por obvias razones si las personas no tienen empleos estables, la inestabilidad en su capacidad de pago crece de igual forma, ya que una persona deja de pagar un crédito al banco no por voluntad, sino porque no puede.

De acuerdo con los datos de la Superintendencia de Bancos, la tasa de morosidad de crédito de consumo es la más alta en términos interanuales si se compara con los segmentos como vivienda, microempresa y comercial. La morosidad en este segmento creció de 6,25% en octubre del 2014 a 7,87% de ese mismo mes del 2015. Aunque no existe un porcentaje ideal de morosidad, la economía del país creció, el porcentaje en este segmento era del 5% aproximadamente. (Tapia, 2015)

Si bien es cierto, como lo menciona el párrafo anterior no existe un porcentaje ideal de morosidad, ya que es algo que se espera erradicar completamente, ya que una economía perfecta toda persona tendría la capacidad de afrontar sus deudas, es tolerable tener índices de morosidad puesto que la economía no es perfecta, pero es un muy mal indicador que esta misma tasa siga creciendo con el transcurso de los años, porque eso quiere decir que la tasa de desempleo también sigue subiendo.

La morosidad del crédito comercial (otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a empresas con ventas superiores a USD 100000) también presenta un incremento al final del 2015, pero el más acentuado corresponde al crédito otorgando por bancos pequeños, que pasó de 1,75% en octubre del 2014 a 3,61% en el 2015 (Tapia, 2015)

Con esto podemos ver claramente que, no solo las personas naturales han aumentado su tasa de morosidad, sino también, ha aumentado la tasa de morosidad de las empresas con los bancos, y esto se debe a la falta de liquidez de las mismas, por la difícil situación por la cual está atravesando el país.

Se puede notar claramente, que esta problemática ha afectado a todos los sectores económicos de la población, y que eso es un detonante para que la economía del país salga adelante, y que dicha tasa de morosidad baje lo más posible, y todo siga su transcurso normal.



Figura 2: Evolución de créditos y depósitos en los bancos privados del Ecuador

Fuente: BCE

Como se puede identificar en esta figura, los depósitos bancarios han venido cayendo de forma casi constante mes a mes, y la tasa de crecimiento anual de los depósitos es negativa, lo cual indica que el nivel de depósitos a ese mes ya era inferior al del mismo mes del año anterior. Esa caída de los depósitos ha ido de la mano con que los bancos reduzcan la tasa de crecimiento del crédito, el que crecía a tasas de entre 20% y 25% anual hasta el año 2012. Al mes de agosto de 2015, después de haber empezado a decrecer desde abril, el crédito bancario a los particulares está creciendo a una tasa anual de alrededor del 5%, y viene observando una tendencia que hace prever que podría empezar a decrecer en términos anuales en el futuro próximo. (Gonzalez Astudillo & Romero Alemán, 2015).

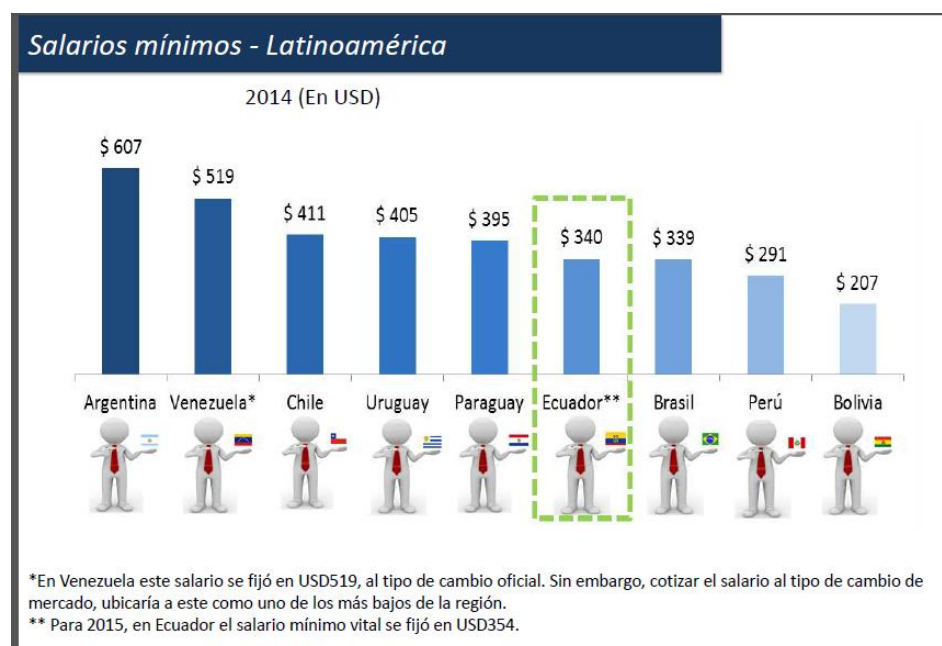
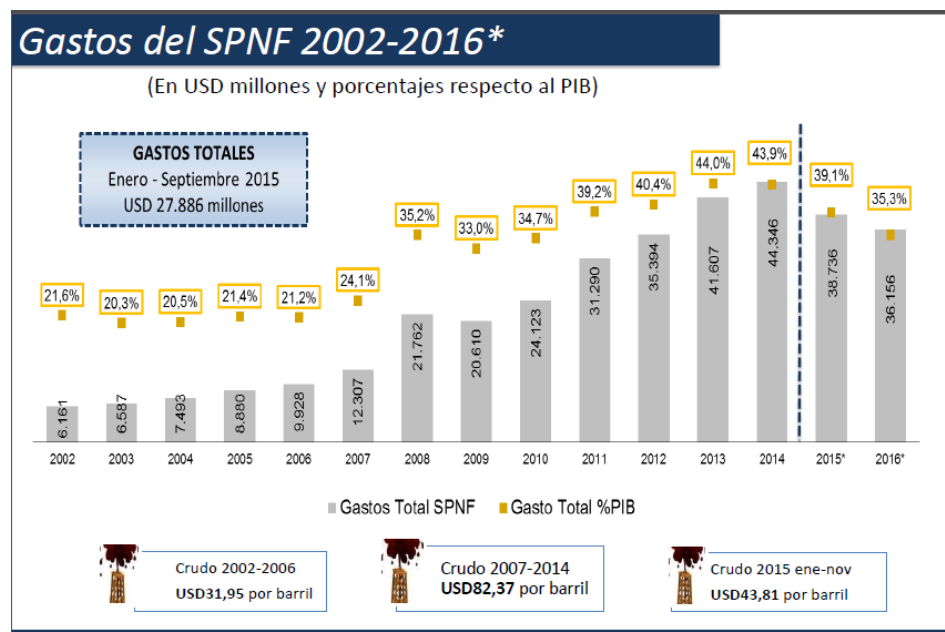


Figura 3: Salarios mínimos - Latinoamérica

Fuente: América Economía y Consultora Deloitte.

Los **niveles salariales**, a partir de los cuales, dependerá el poder adquisitivo de los empleados. A mayor nivel salarial, mayor es la dedicación económica que se requiere para la actividad, aunque también se incrementará la capacidad de consumo. En este caso, es necesario considerar las presiones de los sindicatos por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.



SPNF: Sector Público no Financiero.

* Estimaciones 2015 con un PIB nominal de USD 99.068 millones y 2016 con un PIB nominal de USD 102.426 millones.

Figura 4: Gastos del SPNF 2002-2016*

Fuente: BCE.

La **distribución de la riqueza a nivel nacional**. En función de la distribución de la riqueza, existirán mercados con mayor o menor capacidad de crecimiento o de rentabilidad.

- **Factores Económicos que determinan variables de competitividad entre empresas de similares características**

La competencia entre las empresas. Las empresas de fuera pueden llegar a ofrecer mejores precios o mejores productos. Ante esta competencia, la empresa deberá saber adaptarse a estas nuevas condiciones.

Factores como el grado de proteccionismo de los Estados, el cual, puede establecer aranceles e impuestos sobre los servicios.

Más allá de las características de las empresas, del tipo de mercado que se trate, los competidores que participan en un mercado deben tener en cuenta las políticas internas y externas del estado, las cuales, dependerán del grado de incidencia de la globalización y la integración económica del producto o servicio que se intente comercializar en dicho mercado. (Alonso, 2012)

Es importante mencionar otros Factores Económicos Secundarios que inciden en la toma de decisiones o estrategias a aplicar, para obtener resultados efectivos frente a una gestión de cobranzas:

- **Factor competitivo:** Cada empresa debe considerar su tamaño y la posición que ocupa con respecto a la competencia para conseguir los mejores resultados.
- **Factor demográfico:** Es un aspecto importante para los mercadólogos, ya que estudia a las personas que integran los mercados y el potencial de público o clientes potenciales de la empresa.
- **Factor económico.** Consiste en los factores que afectan al poder de compra y a los patrones de gasto y compromiso de pago de los consumidores.
- **Factor natural:** Se trata de los recursos naturales que requieren los especialistas de marketing o que pueden llegar a presentar deterioros en el mercado en donde actúa la empresa.

- **Factor tecnológico.** Los avances científicos y tecnológicos influyen en los resultados y la eficiencia de las empresas, por lo tanto, si una empresa desea ser más competitiva, debe avanzar al mismo tiempo que lo hace la tecnología. Específicamente en el caso de Call Center y Contact Center este es un factor determinante, ya que la tecnología constituye el factor más importante y determinante para la optimización de costos, efectividad de resultados y competitividad en el mercado.

1.1.3 Factores Culturales

Hace algunos años era muy limitado el grupo de ejecutivos y empresas que se arriesgarían a confiar en los servicios de un tercero para efectuar sus procesos de relevancia, como son el contacto con sus clientes, la fidelización de los mismos, atención personalizada y en los últimos tiempos la gestión de Cobranzas en toda sus formas (Preventiva, Contención, Mora, Pre- Legal)

El **factor cultural** ha influido en las instituciones y otras fuerzas socioculturales, que además ahora tienen preferencias y confían en comportamientos y tecnologías especializadas de otras empresas para apoyarlos en sus procesos, así también los valores y percepciones de la sociedad constituyen un aspecto muy a tener en cuenta dentro de la empresa, ya que conocer el comportamiento y necesidades de la sociedad incidirá en el desarrollo de estrategias de gestión. También es necesario ser conscientes de que los gustos y las preferencias de las personas cambian continuamente. En este caso, no sólo es necesario encontrar nichos o mercados en los que introducirse, sino que estos nichos y mercados deben ser viables. (Tricarico)

La tecnología está totalmente atada y apunta a satisfacer las necesidades de los diferentes targets de clientes, a los que se apunta desde una gestión de Call y Contact Center. Es así que dependiendo del factor cultural, formación y niveles de educación, se generan las diferentes campañas, con distintos diálogos (Scripts) y por diferentes medios o canales de contacto especializados para cada gestión.

Concluimos en que generar una estrategia de Cobranzas, desde un Call Center especializado, es una misión que se enfoca en ensamblar todas las piezas de los diferentes factores políticos, económicos y culturales que determinen la toma de decisiones y la perspectiva de las campañas, considerando incluso el momento que se vive y la demografía de la base de datos de clientes con los que se vaya a realizar la gestión

1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

1.2.1 Sector Call Center en Ecuador

El sector Call Contact Center es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente; hasta el año 2012 este mercado tenía poco crecimiento y se mantenían en el medio aquellos call centers que habían logrado grandes contratos con el estado o en su defecto cada empresa armaba una especie de Centro de Contactos desde su propia infraestructura técnica y con su personal.

Uno de los valores agregados de los Call Center que permanecen en el mercado, es su propio desarrollo de soft ware y herramientas de gestión diseñadas internamente, de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.

En un mercado tan competitivo en el que la demanda se ha acostumbrado a siempre solicitar estos u otros valores agregados, es indispensable que los call centers mantengan autonomía en sus desarrollos, apego a los estándares internacionales de gestión y manejo de herramientas de dimensionamiento de campañas y gestiones que optimicen los recursos y den efectividad a los varios temas que se abordan desde una línea telefónica.

- Nivel de Servicio
- Duración promedio de llamado
- Resolución del primer contacto
- Porcentaje de abandono
- Adherencia al cronograma de trabajo
- Ingreso promedio por llamado
- Costo promedio por llamado

Todo esto ha obligado a convertirse a los call centers en centros de localización de personas, a fin de transmitir ideas y comunicar información para la cual son contratados.

Hoy en día se utilizan otros canales adicionales como son:

- SMS's
- IVR's automáticos
- Email – masivos

Varias tendencias se van implementando en los tiempos actuales en el sector de los Call Center, es así que frente a la necesidad de fidelizar a clientes y optimizar recursos, ahora se tornan los Contact Center, lo mismos que no solo buscan la localización de personas para venderles productos, realizar invitaciones o gestión de cobranzas.

Se valora muchísimo la permanencia y el conocimiento de los clientes, sus costumbres, su estatus financiero, su nivel económico, el análisis demográfico de las bases de datos es primordial antes de iniciar una gestión de valor, es imprescindible sectorizar la gestión que se va a realizar, realizar oportunas y ordenadas actualizaciones de bases de datos, consolidar información de clientes contactados, que enriquezca la información de cada uno.

En función de las nuevas herramientas tecnológicas, los Contact Center que opten por la permanencia en el mercado y la competitividad frente a sus pares, deben ya estar enfocados en lograr por lo menos algunas de las nuevas tendencias del mercado de conocimiento de clientes.

Dentro de estas tendencias es importante mencionar las siguientes:

- **Servicios Premium, la nueva ‘commodity’:** De acuerdo con el informe Internacional de la Asociación de Call Centers de un país Latinoamericano, el 86% de los consumidores estaría dispuesto a pagar más por un producto que proporciona un mejor servicio. Es un hecho que, hoy, la frustración que sienten algunos clientes, motivada por largos

tiempos de espera y problemas sin resolver, puede causar un daño en la reputación y una erosión en la relación con el cliente y, consecuentemente, pérdidas en los ingresos. En este sentido, las principales compañías están ofreciendo servicios premium para atender mejor las necesidades de sus clientes, lo que pueden contribuir a mejorar su nivel de satisfacción en alrededor de un 45%. En el sector del Contact Center mucha de las interrelaciones puede convertirse en una oportunidad para elevar el nivel de servicio, ganar ventajas competitivas y aumentar el volumen de ingresos.

- **Evolución hacia el CRM social:** Las organizaciones centradas en la experiencia de clientes deben estar preparadas para dar soporte a los clientes a través de cualquier canal (teléfono, SMS, email, chat, twitter, etc.). El objetivo en 2014, así como para un futuro próximo, se centra en entender cómo infundir a la relación con el cliente un mayor nivel de compromiso y cercanía para aprovechar cada interacción y contribuir al crecimiento del negocio. En este sentido, la utilización de tecnología y de los nuevos canales por parte de los Contact Centers se convierte en un aspecto básico para que los compradores sean tratados como individuos, creando relaciones verdaderamente personales con ellos y sus comunidades. Para ello, se requieren nuevas herramientas y procesos (análisis de sentimiento, data mining en tiempo real visión general del cliente 360°, etc.), además de nuevos perfiles de profesiones con formación específica en este ámbito.

- **Movilidad, en cualquier momento y en cualquier lugar:** A finales de 2013 el número de dispositivos móviles superaba el de habitantes de la Tierra y, se estima que, para el año 2017 el promedio sea de 1.4 dispositivos móviles per cápita. Paralelamente, se ha acelerado el uso de este tipo de dispositivos para acceder a Internet, tendencia que se espera siga aumentando muy significativamente. En este sentido, cabe destacar que el móvil está introduciendo nuevas y más proactivas formas de establecer interacción con el cliente antes, durante y después de su experiencia de compra. Las capacidades del contact center continuarán evolucionado para cumplir con las expectativas de este nuevo cliente, aprovechando las posibilidades de interactuar basadas en la proximidad o, incluso, en la anticipación de sus necesidades (por ejemplo, a través de soporte a la experiencia in-store y out-of-store, servicios recomendados basados en su ubicación, oferta de servicios de soporte premium, etc.). De tal forma, el 83% de los consumidores manifiesta que preferiría seguir instrucciones a través de notificaciones proactivas, que tener que llamar a un Contact Center.
- **Avance hacia un futuro en la nube:** En la actualidad, es posible acceder a aplicaciones bajo demanda en la nube (cloud), de forma que los contact centers ya no requieren realizar instalaciones o dedicar grandes inversiones a largo plazo en licencias que no es del todo seguro que vayan a utilizar. En este sentido, la nube está transformando la forma en la que se abordan actividades como el reclutamiento, la formación, la gestión de la fuerza de trabajo, la grabación de llamadas, el análisis y la gestión de las relaciones

con el cliente. Además, el entorno cloud aporta una gran flexibilidad para manejar operaciones con cualquier tipo de contacto y en cualquier momento sin necesidad de invertir cantidades prohibitivas. En este sentido, la realización de inversiones en servicios basados en la nube es hoy un imperativo para el desarrollo de actividades de offshore de amplio alcance y programas de work-at-home, así como para proveedores que operan en múltiples áreas geográficas, sectores y líneas de servicios.

- **Aportación de valor a través de la Inteligencia de negocio:** En los últimos 10 años el volumen de datos en el mundo se ha multiplicado por 44. Es una tendencia que ha hecho reaccionar a las empresas, hasta el punto que el 85% de ellas afirma que tener iniciativas de Big Data planificadas y/o en marcha. En este contexto, cabe destacar que los profesionales en el sector del contact center se constituyen hoy como fuentes relevantes de información y datos y, consecuentemente, están teniendo una mayor involucración en la compleja ingeniería de la Experiencia de Cliente. A través de su labor de interacción, pueden contribuir a mitigar posibles riesgos, proporcionando información en tiempo real a las empresas sobre aspectos críticos detectados durante la interacción con los clientes. Pero, sobre todo, pueden transmitir el grado de satisfacción de los clientes en relación con su experiencia, lo que permite realizar acciones más focalizadas y ofrecer valor al consumidor en los momentos más adecuados sobre la base del conocimiento adquirido.
- **Vinculación de los contactos positivos con acciones de valor añadido:** Más del 80% de los consumidores manifiesta que, después de una mala

experiencia, sencillamente dejarían de utilizar una marca, mientras que un 82% se lo comunicaría a otros. De igual modo, la calidad de una interacción óptima con el cliente se convierte rápidamente en una de las principales razones para recomendar una compañía. Este es un aspecto importante si tenemos en cuenta que, si bien las tecnologías y las mejores prácticas que aporta un contact center permiten a sus clientes mejorar la retención de sus consumidores, aumentar sus ingresos y optimizar los costos operativos totales, el mayor impacto se logra a través de la labor de los profesionales. El objetivo es vincular la resolución de cada contacto positivo con una acción de valor añadido, ofreciendo servicios adicionales, garantías, recambios, periféricos y mejoras, entre otros. En este sentido, el 69% del negocio de las compañías business-to-consumer (B2C) consultadas consideran a los Contact Centers como herramientas críticas para la generación de negocio. (Mundo Contact, 2014)

1.2.2 Servicios de Cobranzas

Las Cobranzas son un mundo diverso de opciones, una combinación de habilidades técnicas y de conocimiento del medio.

El principal talento en la cobranza, es el Talento Humano que profundamente capacitado y con conocimiento pleno del producto sobre el cual va a ejercer su cobranza, sabrá utilizaron las herramientas tecnológicas adecuadas que lo lleven a la consecución de su objetivo.

Un equipo de trabajo con experiencia, bien capacitado, con objetivos y metas claras, con conocimiento del producto, con herramientas tecnológicas adecuadas y oportunas opciones de negociación, podrá lograr efectivamente la cobranza, que se constituye el objetivo primordial de los clientes, que apegados a la línea de la tecnología y las telecomunicaciones, buscan a través de los Call Centers, consolidar a su aliado estratégico de negocios.

Existen varios tipos de cobranzas, a continuación, mencionaré algunos ámbitos que se abarcan para la contratación de servicios de cobranzas, pero es importante mencionar que cada empresa que genere un negocio puede ser usuaria del servicio, sin necesidad de enmarcarse en estas características específicas o con la posibilidad de abrir diferentes frentes y tipos de cobranzas, para un mismo producto y/o servicio

Entre otros tipos de Cobranzas, se pueden mencionar:

- Cobranza Administrativa
- Cobranza Preventiva
- Cobranza de Cartera Vencida
- Cobranza de Cartera Comercial
- Cobranza de Cartera Financiera
- Cobranza de Cartera Prejudicial
- Cobranza de Cartera Judicial
- Cobranza de Cartera Castigada

Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En los últimos años las instituciones comerciales y financieras en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza fundamentalmente por dos razones: mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y el incremento en los niveles de morosidad institucionales.

Frente a este mercado es imprescindible montar un sin número de procesos confiables, que determinen estrategias en el tiempo, lugar y de acuerdo al segmento al que se apunta, para que se logre la consecución del objetivo de la cobranza, ya sea desde el punto de vista de la prevención, contención o y ya en carteras vencidas y de difícil recuperación.

Hoy por hoy existen en el medio un abanico de opciones que permiten a empresas financieras, comerciales y otras, confiar a una tercera empresa su gestión de cobranzas.

Existen diversas opciones y por lo general este servicio se lo cobra en función del tipo de cobranza que se vaya a realizar, esto puede ser por un valor fijo por registro contactado o por una comisión por valor recuperado o negociación aprobada.

En el Ecuador las empresas de cobranzas de mayor credibilidad son aquellas que desde un Contact Center han optimizado, profesionalizado y utilizado todas las bondades de la tecnología, para generar sus procesos de cobranzas, los mismos que pueden ir desde la localización del cliente hasta la visita que genere un acuerdo de pagos o la recaudación del valor.

También existen otras empresas que basan su gestión en visitas domiciliarios o puerta a puerta como también se las llama. Estas están enfocadas a otros segmentos, algunos pueden ser microcréditos, pero en su mayoría son empresas comerciales que otorgan créditos directos a sus clientes y/o asociados.

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

Cualquier empresa que tenga el giro de negocio de las cobranzas brinda un servicio de operación de disminuir al máximo las cuentas por cobrar de las empresas y controlar y minimizar una posible pérdida cuando esta permanezca impaga o se encontrara vencida.

Un servicio especializado en cobranza obtiene grandes resultados, sin perjudicar los nexos establecidos con sus clientes, es decir, no se afecta ni altera la relación que los clientes deudores tienen con la empresa. Esto es algo primordial ya que el objetivo también es mantener a los clientes, a pesar de que estos no sean muy buenos deudores, pero con la gestión se intenta disminuir eso al máximo. De esta manera no se perjudica el flujo financiero, ni tampoco su imagen.

El servicio que SyntegraCorp ofrece específicamente se basa en la gestión de cobro de carteras vencidas de sus clientes, también de campañas de cobro que simplemente son concesiones que las empresas le brindan para poder realizar la cobranza de sus carteras.

Como ya se mencionó anteriormente el servicio que la empresa ofrece, ha tenido algunos inconvenientes puesto que no existe una buena relación con la mayoría de los clientes, no son clientes fijos, existen campañas que les son otorgadas por algunos

meses y por otros no, esta variabilidad ha hecho que la estabilidad de la empresa disminuya en los últimos tiempos.

Para definir más específicamente el servicio, se lo puede dividir en las siguientes partes:

- **Carteras vencidas:** En este tipo de carteras se dan de dos tipos, cuando la empresa gestiona nada más la cartera vencida y cuando la empresa vende la cartera vencida.

En el primer caso, las empresas gestionan la cobranza bajo un método de pago de una comisión dependiendo del vencimiento y de la cantidad cobrada.

Por otro lado, existen empresas que tienen carteras de cuentas por cobrar de hace mucho tiempo, las cuales tienen una amplia cantidad de clientes morosos que aún no han pagado sus deudas, por más mínimas que sean. Las empresas hacen estudios y dan de baja las carteras, las cuales las ponen a la venta para que empresas de cobranzas las compren con un porcentaje de descuento, en el cual las empresas que dan de baja sus carteras no pierdan del todo ese dinero, y que las empresas que las compran tengan algún porcentaje de ganancia al momento de realizar la gestión de cobranza.

De esta forma, una vez adquirida la cartera que fue dada de baja por la empresa dueña de la deuda, SyntegraCorp empieza su gestión de cobranza, en donde, como ya adquirió la deuda, todo lo que cobre dentro de esa gestión es ingreso neto para la empresa.

La gestión de cobranza básicamente sigue el siguiente proceso:

- A través de teleoperadores, con los cuales se divide la cartera, se gestionan los cobros vía telefónica en donde se les informa a las personas que tienen una deuda con cierta empresa y que la misma ha vencido. Esto se hace con un script previamente revisado por los supervisores.
- La forma de pago que las personas deudoras tienen es a través de un depósito o de una transferencia bancaria, ambos métodos de pago generan el ingreso directo a la empresa.
- Si es que la persona no realiza los depósitos o las transferencias, también existe el modelo de cobro a través de un domiciliario, quien realiza los cobros yendo a los domicilios de la gente y realizando el depósito en el banco.

Esta gestión o modalidad de cobranza, es la más efectiva para SyntegraCorp, ya que solo necesita generar un capital con el tiempo y después la ganancia por cobrar esa cartera es básicamente es el 100% para la empresa, sin contar en cuenta el costo de la compra de la deuda a las otras empresas.

- **Gestión de Cobro de Cartera Preventiva:** Esta metodología de cobro, tiene como característica esencial hacer un llamado recordándole al cliente final que su deuda está por vencerse. Esta gestión se realiza con mucha frecuencia también vía sms o e-mail, puesto que no es tan delicada de hacer, ya que los clientes finales (los deudores) no se encuentran a la defensiva de que les estén cobrando algo ya vencido.

Al realizar esta gestión, el método de pago es un valor fijo por cada contacto efectivo realizado, es decir por cada cliente que pague su deuda, se va a cobrar un porcentaje.

- **Cobranza de Cartera Comercial:** Dentro de este tipo de servicio, lo que las empresas de cobranzas tienen como finalidad puede ser tanto el cobro de una cartera vencida o de una cartera preventiva de alguna empresa comercializadora. De acuerdo a esto se realizan las gestiones respectivas, las cuales ya se especificaron anteriormente. El método de pago de este tipo de cobranzas se da igual con un valor fijo por contacto efectivo, por lo que a los teleoperadores se les debe tener completamente capacitados, ya que de su trabajo depende el cobro o no del valor pactado con la empresa.
- **Cobranza de cartera financiera:** Este tipo de cobranza se realiza con las entidades financieras, también puede ser de cartera vencida o de cartera preventiva, y se lo hace con préstamos o con tarjetas de crédito de los bancos. El método de pago se hace en la cartera preventiva con un valor fijo negociado, y en la vencida con una comisión dependiendo del vencimiento y del valor cobrado.

La búsqueda de la calidad, la satisfacción del cliente, las competencias esenciales y la lealtad del cliente no constituyen estrategias por sí solas. Estos enfoques no pueden decir a una empresa que clientes debe buscar, o como conseguir las compensaciones inherentes a todas las estrategias. (Wayland & Cole, 1998)

Se debe tomar en cuenta que la búsqueda de clientes estará siempre basada en definir de una manera apropiada los servicios que se ofrece, y tratar de adecuarlos de la mejor manera a las necesidades de nuestro potencial cliente,

Los clientes, o las empresas que requieren de los servicios de cobranzas, buscan efectividad en el servicio, la gestión muchas veces no es suficiente, y más bien los clientes los ven como una gestión perdida puesto que se ocupan todos los recursos necesarios y aun así no se recupera la cartera; es por eso que el recurso humano que se utilice para realizar esta gestión también es muy importante que a final de cuentas, los teleoperadores son los encargados de recuperar esa cartera y su metodología de trabajo, su capacitación y su experiencia.

La estrategia de trato con el cliente tiene en ocasiones un grado de detalle y previsión importante. Sin embargo, los teleoperadores lo adquieren o deberían adquirirlo mediante la capacitación con base en cierta formación inicial. (Carrillo, Hualde, & Villavicencio, 2012)

La capacitación a teleoperadores es algo fundamental para el giro del negocio, es algo que ciertas personas lo adquieren con la experiencia empírica con el trato diario telefónicamente con los clientes, a otras personas en cambio les toma más tiempo, pero la mayoría de cosas que aprenden lo hacen de manera empírica. LA capacitación como tal, aparte de la que como se mencionó antes se tiene día a día, se basa más en el uso de las herramientas, de las bases de datos a utilizar que también es bastante importante dentro del servicio, o de la gestión que el teleoperador va a realizar.

Por otro lado, también son importantes las prácticas de comunicación, desarrollo personal y gestión comercial que los teleoperadores deben tener. Es muy importante también desarrollar en ellos inteligencia emocional, ya que al ser un trabajo netamente de servicio al cliente, se debe estar preparado a escuchar cualquier cosa.

Es importante investigar en cada campaña al cliente para poder asegurar una respuesta coherente a sus necesidades, de este modo los teleoperadores podrán gestionar los contactos de manera eficiente y eficaz con respuestas orientadas al cliente. (Luxor Technologies, 2012)

La capacidad de identificar qué persona es más idónea para los diferentes tipos de campañas que se deben gestionar es muy importante puesto que, muchas veces van de acuerdo a la personalidad o la inteligencia emocional de los mismos tener la capacidad de reaccionar ante ciertos tipos de respuesta.

Cabe mencionar que un teleoperador con una mala gestión, sin la capacidad de reacción frente a las impredecibles respuestas que la gente pueda tener, etc. puede significar una gran pérdida para la empresa puesto que el cliente puede dejar de gestionar con la empresa, por lo que es muy importante contar con el recurso humano capacitado y que eficazmente sepa el tipo de servicio que dar.

La capacitación continua no se presenta como una opción, sino como una táctica para alcanzar los objetivos corporativos y aumentar los índices de producción de los centros de contacto (Luxor Technologies, 2012)

El servicio actual de Syntegra Corp, cuenta tanto con el recurso humano, como con los recursos de tecnología necesarios para ofrecer el servicio a las empresas que de esa forma lo requieran, así como también la experiencia de haber ya gestionado varias carteras a lo largo de la existencia de la empresa.

A pesar de esto, la empresa no está obteniendo la rentabilidad necesaria o la rentabilidad esperada, talvez por la gestión empresarial no es la mejor, y no lleva a la consecución de los factores críticos del éxito, los cuales son los medios por los que la organización cumple sus estrategias.

Los factores críticos de éxito son un número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurará un rendimiento competitivo para el individuo, es decir, son áreas donde “las cosas deben ir bien” para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas.

Es importante mencionar que algo esencial que las empresas deben definir son los Factores Críticos de Éxito (FCE), los cuales se clasifican o provienen de:

- La Industria: Cada industria posee un conjunto de factores críticos de éxito los cuales son definidos por las mismas características de la industria.
- Estrategia competitiva y funcional: Cada compañía se encuentra en una posición individual dentro de la industria en que se desenvuelve, la cual depende de su historia, su situación geográfica y su estrategia competitiva actual.

- Ambiente: Son todos los factores ambientales exceptuando aquellos donde la organización posee poco o nada de control, como son las fluctuaciones económicas o las políticas nacionales.
- Fuentes temporales: Son áreas dentro de la organización que se tornan críticas por algún periodo de tiempo y luego pierden importancia de la empresa

Estos FCE son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo, es decir, un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.

Los factores críticos de éxito son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico y por el acceso y disponibilidad de recursos, los mismos que están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.

En general, las empresas tienen FCE que son comunes para todas las industrias, y de hecho se puede llegar incluso a mencionar que son planteamientos básicos que las mismas deben hacerse para sobrevivir en el mercado, estos son, entre otros:

- Desarrollar relaciones efectivas con los clientes.
- Fortalecer la visibilidad externa.
- Entender las bases en que el cliente juzga la calidad de los productos.
- Asegurar el abastecimiento de productos de calidad.

Claramente se puede ver que un factor que no ha sido considerado como FCE, que es fundamental para las empresas que llevan este giro de negocio, y todas en general es: Desarrollar relaciones efectivas con los clientes.

Es muy importante el relacionamiento con los mismos, y brindarles siempre un valor agregado por el cual ellos quieran seguir trabajando con nosotros, y sea definitivo para ellos entre elegir a la competencia para continuar con el servicio, y esto se pretende demostrar en los próximos capítulos cuando hablemos del marketing relacional CRM.

Otro FCE que se puede notar que no está bien definido por la empresa es el de: Fortalecer la visibilidad externa. Es muy importante tener lo más claro posible quienes son mi competencia, que servicios ofrecen, que valor agregado brindan, etc. para de esta forma encontrar la manera de combatir eso para ser la mejor empresa de la industria, el benchmarking es muy útil en estos casos, sobre todo cuando la industria en la cual se desarrolla es pequeña, los factores diferenciadores van a ser muy importantes entre una empresa y otra, y para esto es realmente necesario tener una visión holística de la industria para intentar ser la mejor opción para los clientes.

Hay que estar conscientes que en este mundo globalizado las tendencias, los gustos e incluso las necesidades de los clientes son las variables que están cambiando con más frecuencia, y por ende, la innovación y los procesos menos burocráticos son las cosas que más atraen a los clientes al momento de escoger un proveedor de cualquier servicio o producto que requieran, y más aún en el

sector de la tecnología que se puede decir que es el sector más exigente, ya que son los pioneros en la globalización y los cambios en la manera de que hoy en día se hacen negocios, en cualquier tipo de industria.

2.2 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

En principio es importante definir que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, y para establecer uno hay que tratar de cubrir dentro del mismo a los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Si bien es cierto, las empresas pequeñas por lo general, primero realizan las actividades y luego definen cual es el modelo de negocio sobre el cual están trabajando, es fundamental tener esto claro para dar una imagen tanto interna como externa a la misma, debido a que un modelo de negocio bien definido puede dar ganancias económicas, puesto que de esta forma se les da una planificación a los clientes, y va muy de la mano con la cadena de valor.

Para definir un modelo de negocio hay que tomar en cuenta muchas variables como los clientes, los productos o servicios, el mercado, los recursos disponibles, entre otros que las empresas deben tener lo más claro posible.

Existen muchas maneras diferentes en las que una empresa puede definir su modelo de negocio, ya que, de acuerdo a lo mencionado anteriormente al tomar en cuenta todas esas variables, siempre deben intentar estar orientadas un poco más a cierta variable que en esa empresa se considere la más importante.

La innovación en modelos de negocio, no es, en realidad, algo nuevo. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado (Osterwalder & Yves, 2010)

Si bien es cierto, como se menciona en la cita anterior, los modelos de negocio no son algo nuevo, ya se venía conociendo de los mismos desde hace un tiempo relativamente largo, solo que talvez no fueron lo suficientemente promocionados o nombrados para que las empresas, en su mayoría las pequeñas logren definir la importancia de los mismos.

Basado en los nueve módulos del libro Generación de Modelo de Negocios de Osterwalder y Yves, se procederá a definir el modelo de negocio actual de Syntegra Corp.

La clave al definir un modelo de negocio es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. (Osterwalder & Yves, 2010)

El modelo de negocio, se puede decir que es una especie de pre-proyecto de una estrategia que se aplicará a la empresa, es por eso su importancia.

En primer lugar, se definirá los nueve módulos:

- **Segmentos de Mercado:** Definir si una empresa atiende a uno o a varios segmentos de mercado.

- **Propuestas de Valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- **Canales:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- **Relaciones con clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- **Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- **Recursos clave:** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- **Actividades clave:** Mediante una serie de actividades clave, hacer uso de los recursos clave.
- **Asociaciones clave:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- **Estructura de costes:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

Tal como se puede evidenciar en la figura, todos los nueve puntos conforman la estrategia de la empresa, así como su modelo de negocios.

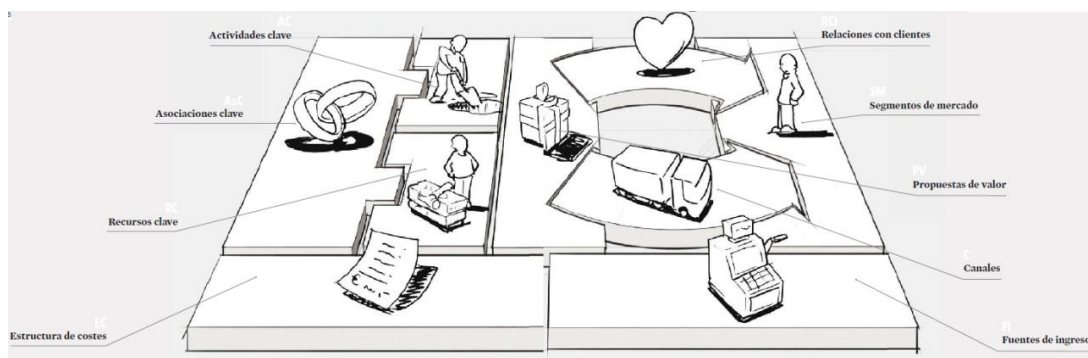


Figura 5: Matriz de modelo de negocio

Fuente: Generación de Modelos de Negocio

Para empezar a entrar en materia del modelo de negocio actual de Syntegra Corp; *El segmento de mercado* como primer punto de acuerdo a los nueve módulos del libro, siempre es importante tener en cuenta que ninguna empresa sobrevive por muy largo tiempo sin clientes rentables, y de acuerdo a eso las empresas pueden clasificar a sus clientes en diferentes grupos. Por ejemplo: si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, si son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, si requieren algún tipo de relación diferente, si su índice de rentabilidad es muy diferente o si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. En el caso específico de Syntegra Corp, se puede decir que su segmento de mercado se basa en nicho de mercado, en la actualidad, puesto que la empresa atiende a segmentos específicos de mercado, como empresas que ofrecen crédito a sus clientes y tienen carteras de cuentas que están a punto, o ya se convirtieron en incobrables que necesitan que se dé gestión a estos clientes ya sea de manera preventiva o posterior al vencimiento de su fecha límite de crédito. En este segmento de mercado las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los

requisitos específicos de una fracción de mercado, por ejemplo, para Syntegra Corp una empresa que no tenga algún tipo de crédito directo con sus clientes no entraría dentro de su nicho de mercado porque no tendría la manera de brindarle el servicio que se ofrece. Adicional a esto, y por la definición de nichos de mercado, son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente.

Por otro lado, *la propuesta de valor*, es el conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, esta es la forma en la que el servicio o el producto que se ofrece haga que el cliente prefiera mi empresa a escoger la de la competencia, las propuestas de valor satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, y en este sentido, se puede decir que la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes, dentro de las propuestas de valor existen algunas que son innovadoras, mientras que otras pueden ser parecidas o más generales a ofertas ya existentes en el mercado e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.) Actualmente se puede decir que la única propuesta de valor que Syntegra Corp ofrece es el precio, ya que la manera de negociar frente a una licitación en la que otras empresas estén participando para brindar el mismo servicio, no es ofrecer algo innovador por lo que los clientes lo escojan, sino más bien es irse ajustando de alguna forma a ofrecer el mismo servicio a menor precio, hasta el punto que se pueda para tener algún porcentaje de ganancia y que la gestión signifique algún ingreso para la empresa, y adicional a esto toda la inversión justifique por lo menos

los gastos que se tienen que hacer para poner en marcha alguna campaña de cobranzas en la cual se quiera trabajar. Es cierto que en este tipo de servicios es difícil encontrar algún aspecto diferenciador diferente del precio, pero se debe encontrar la forma de hacerlo, y talvez en eso es lo que se necesite trabajar en el modelo de negocio de Syntegra Corp, y se lo dejará como un punto abierto para darle gestión en los próximos capítulos, ya que para una empresa ofrecer como propuesta de valor, el precio tiene bastantes implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio, ya que también se debe trabajar en la manera de reducir los costos para que se pueda maniobrar con el precio que se le va a proponer al cliente, sin que este a la final afecte de una forma realmente significativa a la ganancia final sobre la gestión, es decir, al usar esta estrategia se debe tener claro que el porcentaje que la empresa se vaya a reducir en el precio final al cliente, debe afectar más bien a algún costo en el cual puedo dejar de incurrir y de esta forma haya ganancia para la empresa.

Dentro de los nueve módulos, también se encuentran los *canales* que son el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor, dichos canales establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Las funciones de los canales son: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.

Los canales pueden ser directos, indirectos, o también propios o basarse en socios comerciales y por lo general tienen cinco fases: información, evaluación, compra, entrega y postventa. En Syntegra Corp se puede decir que los canales son directos

donde la misma empresa busca los clientes en la industria o en oportunidades de mercado que se les presentan por contactos o por referencias de otros clientes, y en esta posición se puede decir que las fases del canal se cumplen de la siguiente forma: En la fase de información, se da a conocer los servicios que la empresa ofrece a través de la página web de la misma, o en citas con los clientes a través de presentaciones que ofrecen en donde se detallan los servicios que la empresa da, posteriormente en la fase de evaluación se indaga las necesidades específicas de los clientes y de esa forma encontrar la manera de negociar, después en la fase de compra se negocian los plazos, la forma de pago, las condiciones de crédito, etc. que para la empresa fluctúa de acuerdo al cliente en específico, mas no tienen una condición determinada, para la fase de entrega del servicio se lo hace de acuerdo al contrato que se firme, al ser un servicio el que se está ofreciendo y ser un servicio de gestión se suele negociar que el canon del servicio se lo pague mensualmente y a mes vencido por lo que también depende mucho de la negociación final con el cliente, y al final la postventa que en Syntegra Corp casi no existe puesto que se termina alguna campaña y no se da seguimiento a la satisfacción o no del cliente.

Posteriormente se tienen que definir las *relaciones con los clientes*, que dentro de una clasificación pueden ser personales o automatizadas y estar basadas en: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva). El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

En el caso de Syntegra Corp se podría definir a la relación con los clientes a la de asistencia personal, ya que este tipo de relación se basa en la interacción humana, en este tipo de relación, puede comunicarse con un representante de la empresa, del

servicio que se está ofreciendo durante el proceso de venta, durante el tiempo por el cual se esté brindando el servicio y lo más óptimo sería que también después de haber brindado el servicio, y al ser un servicio de Call-Center el que se ofrece es óptimo tener esta relación con los clientes, ya que la gestión así lo determina, los clientes van a querer saber siempre cómo van sus carteras, que tan efectiva está siendo la cobranza, si se puede aumentar clientes a dichas carteras, entre otras muchas cosas ya que el servicio es basado en la tecnología y por lo general en la actualidad toda esta clase de proveedores para los clientes deben medir con alguna herramienta su trabajo, ya que es la única forma de medir, tabular y gestionar los registros que se tienen en las bases de datos sobre las cuales se está trabajando.

Este punto también, al igual que la propuesta de valor son determinantes para determinar un nuevo modelo de negocio que le resulte efectivo a la empresa.

Seguimos con los nueve módulos, el punto que ahora entra en mención son las *fuentes de ingreso*, y esto se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, es por eso que Osterwalder dentro de su libro *Generación de Modelo de Negocios*, dice que las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: la lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio, puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes e ingresos

recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente, para Syntegra Corp en la actualidad esto se ha convertido en lo más difícil de controlar. Se debe partir de que cada fuente de ingresos puede tener una forma de fijación de precios diferente, como lo son los mecanismos de fijación de precios: fijo y dinámico, el fijo es el cual los precios son predefinidos y se basan en variables estáticas y el dinámico es aquel que los precios cambian en función del mercado.

Para Syntegra Corp se podría decir que el mecanismo de fuente de ingresos es un híbrido, ya que en un principio se oferta el servicio con una lista de precios fijos en donde el posible cliente puede observar el costo total que tendría que pagar por hacer uso de los servicios de la empresa, pero también en muchas ocasiones la negociación de las dos partes entra mucho en juego para cerrar un contrato, y es ahí cuando los precios que tienen previamente fijados sufren algún ajuste dependiendo de los clientes.

Sobre los *recursos clave*, parte de los nueve módulos que conllevan este análisis se puede decir que son la forma en la que las empresas crean y ofrecen una propuesta de valor, la manera en la que pretenden llegar a los mercados, también como se quiere establecer relaciones con los segmentos de mercado y de esa forma percibir ingresos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, y adicional a esto la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave de Syntegra Corp son los intelectuales, puesto que el giro del negocio se da para eso, al desarrollar la forma de gestionar las bases de datos de los

clientes para obtener una cobranza efectiva, hay que encontrar la manera de definir qué clase de bases de datos son para en función a eso realizar un análisis y ver de qué forma se canaliza la gestión.

Dentro de este análisis de los nueve módulos, las *actividades clave* también desarrollan un rol importante para definir el modelo de negocio de la empresa; dichas actividades clave describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione, y al igual que los recursos clave son completamente necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos, como ya se mencionó anteriormente y como era de suponerse, éstas también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades clave de Syntegra Corp se basan en la resolución de problemas, ya que este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente, es decir, la gestión va a ser específica de acuerdo a las necesidades de cada cliente, por ejemplo puede que unos requieran de una campaña de cobranza preventiva y que otros clientes requieran de una gestión de cobranzas vencida, o que también otros clientes prefieran que se gestione todas las carteras, y ahí hay que hacer una clasificación de las bases de datos, entre otras cosas.

La mayoría de empresas que tienen esta clasificación de actividades clave son empresas de servicios en donde por lo general se exige la gestión de información y la formación continua para poder brindar el servicio que el cliente requiera.

Es muy importante definir las actividades clave del servicio, puesto que ahí también se va a delimitar hasta qué punto el servicio de la empresa llega, es decir, hasta donde llega el trabajo por el cual los clientes están pagando y que cosas ya no forman parte del servicio que se está contratando.

Adicional a todos los módulos antes mencionados, también están las *asociaciones clave* que son la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las asociaciones clave se deben a que las empresas se asocian por múltiples motivos con proveedores y socios clave que añaden valor a la empresa, es decir, gracias a estas asociaciones se puede también generar una propuesta de valor dentro del modelo de negocio de la empresa.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, y en general existen cuatro tipos:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
- Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Syntegra Corp, se puede decir que tiene relaciones cliente-proveedor, ya que esta al tener como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, se realizan de forma en la que a su vez, en este caso Syntegra Corp, tenga proveedores de la

tecnología, de las herramientas, de la red, de internet, etc. que faciliten de una manera óptima la prestación del servicio para que este tenga la mayor cantidad de aprovechamiento por parte del cliente final y se sienta contento y feliz con la oferta que la empresa realiza.

Este tipo de relaciones, resultan muy útiles para cualquier empresa, en mayor porcentaje a las que aún no han logrado establecer otro tipo de alianzas estratégicas con otras empresas y lo que generan a largo plazo son la optimización de recursos, como ya se mencionó anteriormente y lograr llegar a trabajar con economías de escala que al final de todo lo que hacen es reducir costos, y se apalancan en una infraestructura de externalización, para que no todo el servicio salga en un cien por ciento de la empresa, o también lograr establecer recursos compartidos que generan ahorros en costos realmente significativos.

Por último dentro de los nueve módulos establecidos en el libro de Osterwalder, se tiene a la *estructura de costos*, en donde se describen todos los costos que implican la puesta en marcha de un negocio, es por eso que dentro de este módulo se establecen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado, y va mucho más allá, ya que embarca tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos.

Definiendo previamente los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave, estos costos se puede decir que son relativamente fáciles de calcular. Hay que tomar en cuenta, que al igual que algunos de los módulos que preceden a este, existen

algunos modelos negocio que implican más costos que otros y son muy específicos de acuerdo al giro del negocio de cada empresa en particular.

El objetivo en cualquier modelo de negocio es minimizar al máximo los costos, aunque también va a depender mucho del segmento de mercado al cual se esté apuntando en el negocio ya que existen otros negocios ya sean de productos o de servicios donde el segmento de mercado no se fija en los precios para tomar su decisión final, sino al contrario, la calidad es primordial o la excelencia en el servicio también es un gran detonante para adquirirlo o no, a esta estructura de costos se la conoce como estructura según valor, en donde crear valor va a estar por encima de ofrecer los precios más bajos del mercado, para Syntegra Corp, sin duda alguna su estructura de costos se basa en bajos costos, puesto que por la situación que está atravesando y todos los inconvenientes presentados, el objetivo primordial es reducir los gastos en donde sea posible.

Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, optimizar los recursos al máximo, la propuesta de valor es de bajo precio, y también contempla mucho el uso de sistemas automáticos, que siempre son más económicos, y adicional un elevado grado de externalización, se puede decir que al momento Syntegra Corp no tiene una estructura de bajos costos tan radical, puesto que si intenta optimizar los recursos al máximo pero no tiene un grado tan elevado de externalización ni tampoco ofrece una propuesta de valor de tan bajos precios como se podría llegar a creer.

Dentro de las características de los costos se tiene costos fijos y costos variables, siendo los primeros los que no varían de acuerdo al volumen de bienes o servicios

producidos, siempre van a estar ahí, ya sean estos arriendos de oficinas, servicios básicos, etc. y los segundos que son los que varían de acuerdo a la proporción de bienes o servicios producidos como lo son los sueldos, entre otros.

Syntegra Corp maneja un porcentaje, se podría decir normal en relación a sus costos fijos y los costos variables al ser un servicio el que ofrece si son relativamente cambiantes de acuerdo a la campaña que se esté gestionando. Es determinante tomar en cuenta en específico todos estos particulares para definir la manera de negociar el servicio con la empresa que lo requiera, y bajo las condiciones que lo requiera para que estos costos sean absorbidos al máximo en la operación y que se tenga ganancia al final.

Una vez definidos los nueve módulos del modelo de negocio, se puede hacer uso de una herramienta para plasmar los mismos: el lienzo, que se llama así debido a que es muy semejante al lienzo de un pintor y es ahí donde se puede esbozar los modelos de negocio, y realmente encontrar posibles oportunidades de mejora en los mismos.

Esta herramienta fomenta la comprensión, para hacer entender a las personas tanto internas como externas de las empresas la manera en la cual la empresa está trabajando, también fomenta el debate, para definir oportunidades de mejora que hagan se logre definir un nuevo modelo de negocio que la empresa sepa aprovechar, además la creatividad de la gente al tener que dar ideas en la empresa para mejorar el lienzo establecido y el análisis, que es muy importante para a través del modelo negocio definir los factores críticos de éxito que agreguen valor a la empresa, y que sean la diferenciación por la cual el cliente escoja a mi empresa y no a la competencia.

2.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados proporciona información pertinente y actualizada, de los diferentes agentes que actúan en él. Por tanto, su finalidad es la obtención de información útil para la toma de decisiones. De hecho, no se debe considerar a la investigación como la solución a problemas empresariales sino un instrumento más que permita minimizar riesgos y, en consecuencia, las decisiones puedan ser más acertadas (Pintado Blanco, Sanchez Herrera, Grande Esteban, & Estevez Muñoz, 2011)

De acuerdo y en consecuencia a la cita precedente, se ha considerado realizar una investigación de mercado para la empresa Syntegra Corp, que ayude de cierta a definir los problemas actuales que impidan que se pueda desarrollar un nuevo modelo de negocio para que la empresa pueda fidelizar a los clientes actuales y lograr acaparar más clientes del mercado.

Es imprescindible definir las características relevantes de la investigación como un proceso, y este debe ser:

- Sistemático: Utilizar un método científico para aplicando una metodología rigurosa.
- Objetivo: Debe ser neutral, evitando sesgos personales.
- Informativo: Se trata de proporcionar información que permita tomar decisiones.
- Orientado a la toma de decisiones. (Pintado Blanco, Sanchez Herrera, Grande Esteban, & Estevez Muñoz, 2011)

Es imprescindible, al momento de realizar una investigación, hacerlo mediante el proceso, el cual empieza con la identificación del problema:

- **Identificación del Problema:**

La necesidad puntual de Syntegra Corp, es encontrar la razón por la cual la fidelización de clientes resulta un tanto complicada, por otro lado, tampoco encuentran la forma de alcanzar nuevos nichos de mercado que les ayude a mejorar sus ingresos, puesto que actualmente la empresa está pasando por un mal momento, y es imperativo encontrar nuevas fuentes de ingreso.

Partiendo de lo anteriormente mencionado, el siguiente paso en el proceso es de establecer objetivos para la investigación, y en este caso son:

- **Objetivos de la Investigación:**

- **Objetivo Principal:** Realizar un diagnóstico de las necesidades de los clientes actuales que permita evaluar el actual modelo de negocio para obtener más clientes y fidelizar a los que ya se tiene.

- **Objetivos Específicos:**

- ✓ Determinar las necesidades de los clientes potenciales.

- ✓ Estudiar las mejores prácticas de la competencia (benchmarking).

- ✓ Encontrar elementos diferenciadores para cumplir la propuesta de valor.
- ✓ Contribuir a la creación del nuevo modelo de negocio a partir de la investigación de mercado.
- ✓ Determinar las preferencias de los clientes frente a un servicio similar.
- ✓ Definir las expectativas de clientes potenciales.

- **Diseño de la investigación (Metodología):**

Las técnicas a utilizarse en la investigación forman parte de algo fundamental para que la misma se lleve a cabo, es muy importante tomar en cuenta algunos factores que van a determinar la efectividad de la misma.

Para este caso puntual de Syntegra Corp se ha considerado prudente hacer la investigación de mercado a través de entrevistas, puesto que los clientes de la empresa son otras empresas, por lo que no cualquier persona es un cliente potencial y tampoco requiere del servicio que la empresa brinda.

Una entrevista es una serie de preguntas abiertas sobre un tema en específico donde se puede obtener información de utilidad para algún encontrar algún diagnóstico frente a alguna situación en particular, por lo que para la investigación de mercado se han definido la siguiente entrevista:

- Entrevista a Líderes de Opinión

- ✓ ¿Considera que la industria donde trabaja tiene aún crecimiento?

- ✓ ¿Qué oportunidades de mejora se pueden dar en el mercado?

- ✓ ¿Considera que existe alguna falencia en el manejo administrativo de la empresa? ¿Y cómo podría mejorarlo?

- ✓ ¿Qué otro nicho de mercado cree que sea posible buscar con el mismo servicio?

- ✓ ¿Qué casos de éxito puede compartir?

- ✓ ¿Que sobrepasa las expectativas?

- ✓ ¿Qué parámetros le hacen pensar que fue exitoso?

- ✓ ¿Qué momento del año gusta más de usar? ¿Por qué?

Esta entrevista se pudo realizar a los dos socios de Syntegra Corp, Patricio Mármol, quien es el socio mayoritario y presidente y Karina Rodríguez, quien es la socia minoritaria y gerente general.

Como puntos clave de esta entrevista y respondiendo a las preguntas anteriormente planteadas se puede resumir lo siguiente:

- ✓ Ambos líderes de opinión piensan que la industria de los Call Centers, el tema de cobranzas es el producto core y el cual no ha podido ser reemplazado a la llamada telefónica (por sensibilidad y por ser directo). La diferenciación que la empresa ofrece es fortaleciendo todo con la tecnología como Social Media para realizar la gestión a través de la misma.
- ✓ Las oportunidades de mejora se están volviendo complicadas, debido a la situación del país, pero siempre las empresas van a necesitar empresas especializadas en este tema. Existen oportunidades de participar en licitaciones con empresas grandes, empresas financieras, adicional el tema de “Community” enfocado para las cobranzas, siendo esto una investigación de las personas que no tienen deudas a cómo debería ser la cobranza el momento en que ellos tengan alguna deuda a futuro y como debería ser dicho enfoque.
- ✓ Las falencias internas que ambos líderes coinciden al responder que es tema de Talento Humano, puesto que existe una alta rotación, deficiencia en la etapa de contratación y selección (contratación de consultoría de una empresa experta en Talento Humano) y la implementación de evaluaciones a las personas para definir quien merece que cargo, también tema de pago de proveedores que no permiten tener una liquidez normal. Las empresas de cobranzas se están reproduciendo mucho actualmente y existe dificultad en contratar a buenos gestores de cobranzas.

- ✓ Los nichos de mercado nuevos a los cuales creen que se puede apuntar podrían ser considerados son las carteras preventivas y esto se puede explicar con una herramienta que la empresa quiere implementar, adicional a esto están interesados en tema Colegios pero esto implica un tema legal en el cual se quieren capacitar y ver la manera de enfocar las cobranzas.

- ✓ Los casos de éxito, los líderes consideran que son dos: con Banco del Austro en donde gestionaban mora temprana, y llegaron a los indicadores de la empresa, y lograron ser líderes en cobranzas para dicha empresa, a pesar de que en un principio se veía de manera lejana. También otro caso de éxito, cuando tenían poca experiencia, pero adicionaron la tecnología que compenso la inexperiencia del momento fue con Eta Fashion, donde tampoco se veía que iban a lograr llegar a cubrir la meta de cobranzas y lograron cumplir los indicadores del cliente.

- ✓ Sobre pasa las expectativas de los clientes la recuperación de la cartera en un tiempo menor al establecido en este tipo de servicios y tener algo innovador o diferente a las otras empresas y transparentar la operación para que los clientes puedan acceder en cualquier momento a la información

- ✓ Los parámetros que definen que una campaña fue exitosa son el cumplimiento de indicadores de gestión y de recuperación, se puede ver que la gente está trabajando y que a su vez se está recuperando la cartera.

- ✓ Los momentos del año donde son más productivas responden a la curva en donde los meses de abril-mayo y diciembre-enero, por temas de utilidades y

décimos en donde existe más compromiso de la gente para pagar, por otro lado, los momentos donde son menos productivos son cuando existen feriados grandes, vacaciones escolares y entradas a clases tanto en la región Sierra y Costa.

Partiendo de la respuesta de Community de uno de los líderes de opinión, surge la manera de realizar la encuesta de investigación de mercado para definir la manera de realizar la gestión de cobranzas, que no siempre es la más efectiva, y la idea es hacerlo a partir de encuestar a personas que en la actualidad no posean una deuda, y que sean ellas que nos den las mejores ideas de como cobrar en algún momento que los mismo lleguen a tener alguna. Se lo hace de esta forma puesto que ellos pueden responder a estas preguntas sin sentir la presión de la deuda que, quizás, no pudieran pagar.

Entonces, para ir realizando la encuesta, lo primero que se debe hacer es definir la población sobre la cual se trabajará, definiendo como población al grupo completo de personas o quienes se desea comprender la información, y partiendo de la población se definirá la muestra real sobre la cual se trabajará que está formada por las personas de esta población que finalmente harán la encuesta.

Por ende, al estar la empresa ubicada en la ciudad de Quito, se definirá como población del cantón Quito, que, según el Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC), tiene una población de 2.239.291 personas; la ciudad de Quito por otro lado tiene 1.619.146 personas divididas 1.607.734 en el área urbana, y la diferencia 11.412 en el área rural.

Al ser el tema de cobranzas un tema que realmente comprende a personas adultas, para la presente investigación se ha definido encuestar a personas que se encuentren en el rango de edad de 18 a 70 años, por lo que, de acuerdo a la siguiente tabla se ha establecido que la población real a encuestar sea de 996.007 personas.

Tabla 3: Muestra Encuesta

EDAD	URBANO	RURAL	TOTAL
De 20 a 24 años	156.575	1.066	157.641
De 25 a 29 años	153.789	1.018	154.807
De 30 a 34 años	132.683	889	133.572
De 35 a 39 años	113.534	750	114.284
De 40 a 44 años	97.509	607	98.116
De 45 a 49 años	91.284	490	91.774
De 50 a 54 años	74.270	457	74.727
De 55 a 59 años	61.454	397	61.851
De 60 a 64 años	46.952	325	47.277
De 65 a 69 años	36.232	282	36.514
De 70 a 74 años	25.263	181	25.444
TOTAL			996.007

Fuente: INEC

Para realizar la muestra se usará un muestreo tradicional, debido a que se seleccionó toda la muestra antes de iniciar la recolección de datos, adicional a esto la técnica de muestreo no probabilístico, al seleccionar los elementos en base al juicio personal, y no una muestra al azar, por último, se aplicó el muestreo de bola de nieve, pues los encuestados posteriores se seleccionaron por referencia de los primeros encuestados.

El cálculo de la muestra se realizó con la siguiente fórmula:

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

(Ochoa, 2013)

Donde:

n = que es el tamaño de la muestra que queremos calcular.

N = 996.007 que es el tamaño del universo.

Z = 95%= 1,96 que representa el nivel de confianza, es decir la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado.

e = 5% que es el margen de error máximo que se admite.

p = que representa la proporción que se espera encontrar y dado que no se tiene ninguna información sobre el valor que se espera encontrar, como regla general se usará el 50%.

Entonces, al reemplazar los valores previamente establecidos en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{996.007 \cdot 1,96^2 \cdot 50\% \cdot (1 - 50\%)}{(996.007 - 1) \cdot 5\%^2 + 1,96^2 \cdot 50\%(1 - 50\%)} = 384,012$$

Como se muestra con la fórmula, el número de personas a las cuales se realizará la encuesta es de 384.

Una vez definida, la muestra, se debe elaborar la encuesta, que es un cuestionario estructurado para obtener información específica. Esta herramienta es muy útil pues permite obtener respuestas estadísticas concretas puesto que se da opciones de respuestas para hacer preguntas netamente cerradas, cuya tabulación sea eficiente, el problema de las mismas son los encuestados, puesto que no siempre están dispuestos a responder o no tienen el conocimiento para hacerlo, por lo que se sesga un poco la respuesta y por lo mismo se le da un margen de error a las respuestas obtenidas en la misma.

Las preguntas de esta encuesta se plantearon de tal forma que sean lo más fáciles de entender, para que existan la menor cantidad de errores posibles. La mayoría de preguntas de la encuesta son de opción múltiple y dicotómicas.

Dicha encuesta se hizo a través de Google Forms para que sea más fácil de captar y llegue a la mayor cantidad posible de personas, de igual forma para facilitar la tabulación de las mismas.

Los resultados obtenidos fueron:

La primera pregunta fue el género de la persona encuestada:

Tabla 4: Género

Género	Respuestas	Porcentaje
Masculino	164	42,71%
Femenino	220	57,29%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

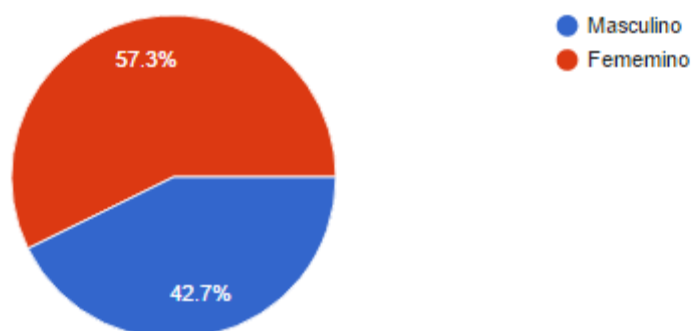


Figura 6: Género

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: Se encuestaron a 384 personas, como lo definió la muestra, de las cuales 220 son de sexo femenino y 164 masculino, lo que en porcentaje quiere decir que el 57,29% de los encuestados fueron mujeres, mientras que el 42,71% fueron hombres, lo que nos da un resultado equilibrado entre hombres y mujeres.

El rango de edades de las personas encuestadas, se puede observar en la siguiente pregunta:

Tabla 5: Edad

Rango de Edad	Respuestas	Porcentaje
20 a 30 años	214	55,73%
31 a 40 años	80	20,83%
41 a 50 años	63	16,41%
50 años en adelante	27	7,03%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

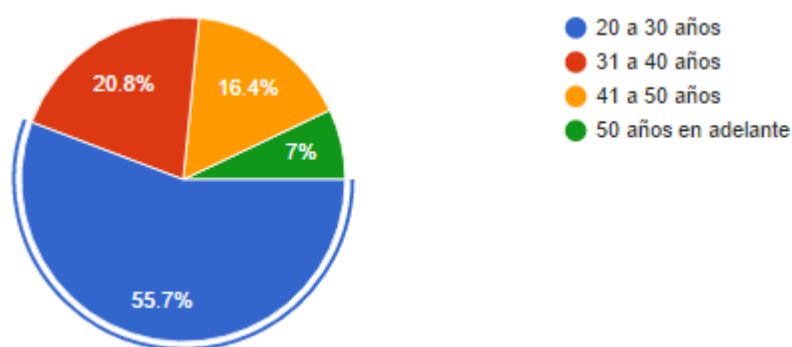


Figura 7: Edad

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: De un total de 384 personas encuestadas, el 55,73% se encuentran en un rango de edad de 20 a 30 años, dentro del rango entre 31 y 40 años el 20,83%, mientras que el 16,41% se encuentran en el rango de edad de 41 a 50 años y un 7% finalmente tiene de 50 años en adelante.

La siguiente pregunta fue: 1.- ¿Actualmente posee usted una deuda? En caso de que su respuesta sea afirmativa, su encuesta termina en esta pregunta.

Tabla 6: ¿Actualmente posee usted una deuda?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	131	34,11%
No	253	65,89%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

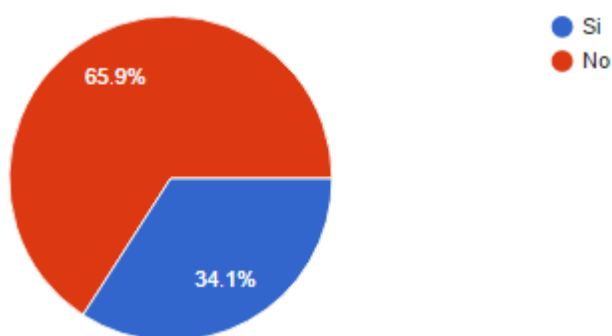


Figura 8: ¿Actualmente posee usted una deuda?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: Esta pregunta nos arroja dos conclusiones importantes para el estudio que se está realizando. La primera al tener una respuesta afirmativa del 34%, quiere decir que, si hay un buen porcentaje de gente que tiene deudas actualmente, por lo que el sector de las cobranzas es un buen sector para trabajar gestionando las mismas, por otro lado, la respuesta negativa del 65,9% nos indica el objeto de esta encuesta que era realizar la misma a gente sin deudas para poder definir a partir de sus respuestas (sin presión) cual sería el mejor método de cobro frente a una posible deuda en un futuro.

La siguiente pregunta fue: 2.- ¿Por qué medio de comunicación considera que a usted se le pueda contactar con mayor facilidad?

Tabla 7: ¿Por qué medio de comunicación considera que a usted se le pueda contactar con mayor facilidad?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Teléfono Convencional	13	5,14%
E-Mail	33	13,04%
Celular (llamadas)	73	28,85%
Mensajes de texto	56	22,13%
WhatsApp	78	30,83%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

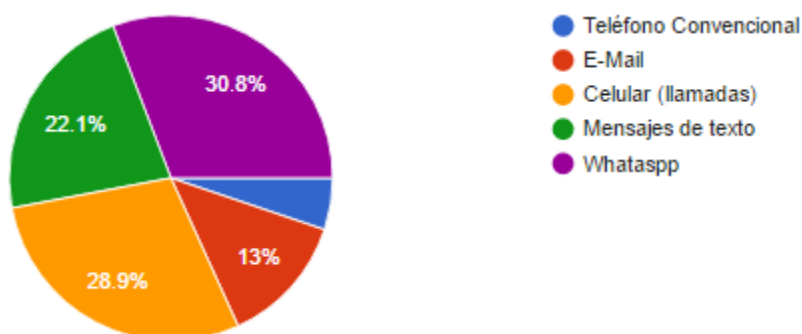


Figura 9: ¿Por qué medio de comunicación considera que a usted se le pueda contactar con mayor facilidad?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: Como conclusión de esta pregunta se puede decir que en la actualidad el medio de comunicación con el cual las personas consideran que pueden ser contactadas es el WhatsApp con un 30,8%, por lo que sería una buena herramienta en la cual se podría trabajar, por otro lado el teléfono convencional es el medio de comunicación que se podría decir es más caduco en la actualidad con un porcentaje de 5,14%, por lo que la gestión a través del mismo debería ser analizada si en realidad funciona.

Siguiendo con la encuesta, se preguntó 3.- ¿Qué tipo de comunicación preferiría ser recordado acerca de sus pagos?

Tabla 8: ¿Qué tipo de comunicación preferiría ser recordado acerca de sus pagos?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Preventiva (antes de la fecha máxima de pago)	137	54,15%
Informativa (informarle que tiene un pago pendiente)	92	36,36%
De cobro vencido (después del plazo)	24	9,49%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado



Figura 10: ¿Qué tipo de comunicación preferiría ser recordado acerca de sus pagos?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: Con respecto a la comunicación sobre un recordatorio de pago, el 54,15% optó sobre una comunicación preventiva, antes de la fecha máxima de pago, por lo que se puede considerar campañas con este tipo cobranzas que sean más efectivas que la otras, y que hasta cierto punto molesten menos a la gente.

La siguiente pregunta fue 4.- ¿Cuánto tiempo después de que su deuda sea vencida, considera usted prudente que se le localice?

Tabla 9: ¿Cuánto tiempo después de que su deuda sea vencida, considera usted prudente que se le localice?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
0 - 30 días	185	73,12%
31 a 60 días	54	21,34%
61 a 90 días	11	4,35%
91 días en adelante	3	1,19%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

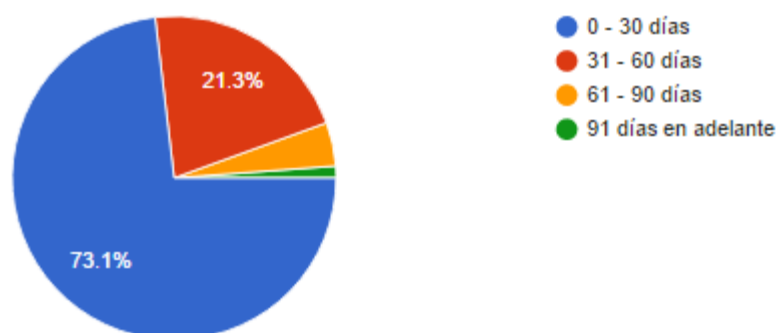


Figura 11: ¿Cuánto tiempo después de que su deuda sea vencida, considera usted prudente que se le localice?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: La mayoría de las personas encuestadas (73,12%) consideran prudente que se les localice entre a 0 – 30 días de vencida su deuda, por lo que sería importante trabajar en alguna campaña dentro de este plazo, ya que resultaría más efectiva que si se lo hace mucho tiempo después de vencida la deuda.

En relación a la siguiente pregunta que fue 5.- ¿Sería de su agrado recibir alertas recordatorias de pago?, los resultados fueron:

Tabla 10: ¿Sería de su agrado recibir alertas recordatorias de pago?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	208	82,21%
No	45	17,79%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

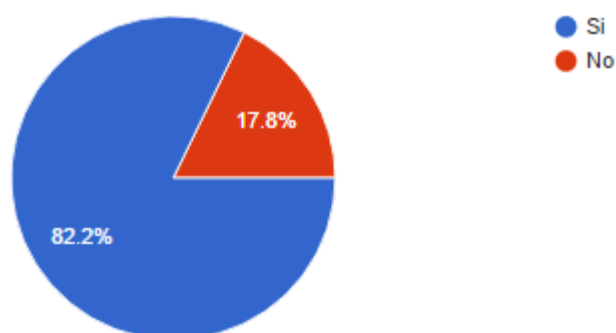


Figura 12: ¿Sería de su agrado recibir alertas recordatorias de pago?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: Para el 82% de los encuestados es de agrado recibir alertas recordatorias de pago, sin embargo, no hay que abusar de esto que puede llegar a ser un poco molesto para las personas, pero hay que valerse de esta herramienta para realizar cobranzas ya que la aceptación de la gente es alta.

La siguiente pregunta fue 6.- ¿A través de qué medio de comunicación sería de su agrado para recibir dichas alertas recordatorias?

Tabla 11: ¿A través de qué medio de comunicación sería de su agrado para recibir dichas alertas recordatorias?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Teléfono Convencional	16	6,32%
Celular	71	28,06%
E-Mail	48	18,97%
Mensajes de texto	66	26,09%
WhatsApp	52	20,55%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

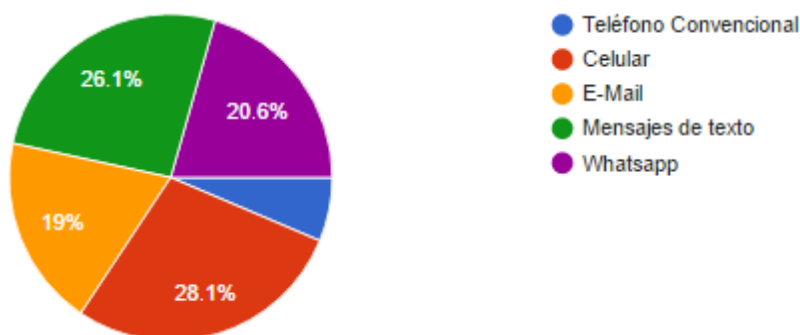


Figura 13: ¿A través de qué medio de comunicación sería de su agrado para recibir dichas alertas recordatorias?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: El medio para realizar las alertas recordatorias de pago preferido por los encuestados es las llamadas celulares con un 28%, seguido de mensajes de texto (SMS) con un 26% y por último WhatsApp con un 21%, medios con los que se puede aprovechar al máximo y desarrollar herramientas para de esa forma realizar la gestión de cobranza.

La siguiente pregunta fue 7.- ¿A partir de qué monto considera prudente que realice un seguimiento de pago?

Tabla 12: ¿A partir de qué monto considera prudente que realice un seguimiento de pago?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
\$ 0 a 550 dólares	127	50,20%
\$ 501 a 2000 dólares	88	34,78%
\$2001 a 5000 dólares	29	11,46%
\$ 5001 dólares en adelante	9	3,56%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

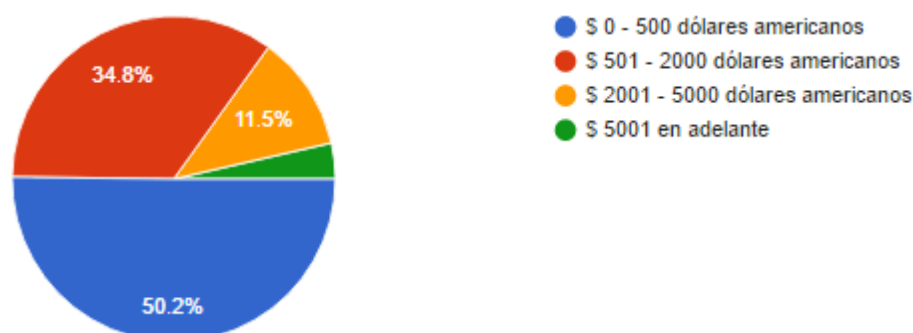


Figura 14: ¿A partir de qué monto considera prudente que realice un seguimiento de pago?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: A la gente le parece prudente empezar a recordar el pago a partir desde el monto más bajo hasta 500 dólares americanos, ya que el 50% de los encuestados así lo señalo, talvez porque no quieren aumentar su deuda, por lo que se puede decir que no hay que desperdiciar cualquier oportunidad de cobranza por más pequeña que parezca, la gestión igual va a funcionar.

La siguiente pregunta es la siguiente 8.- Para facilitar el pago adecuado, ¿le interesaría una visita en la dirección que usted proporcione?

Tabla 13: ¿le interesaría una visita en la dirección que usted proporcione?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	147	58,10%
No	106	41,90%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

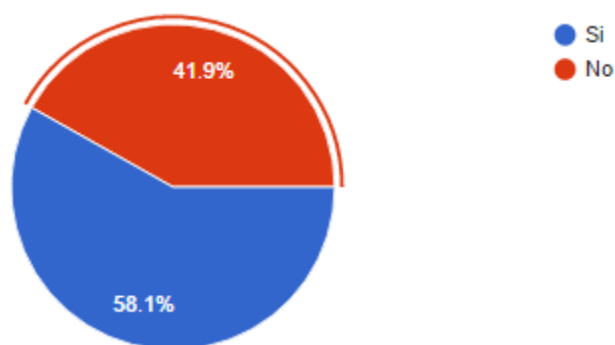


Figura 15: ¿le interesaría una visita en la dirección que usted proporcione?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: En relación a la conclusión a esta pregunta, se puede decir que con la respuesta positiva del 58%, se podría considerar contar con una persona que realice este trabajo, ya que si es de la aceptación de los encuestados y además en realidad si facilita que el deudor pague de manera más fácil su deuda.

La siguiente pregunta fue: 9.- En caso de tener dificultades en cancelar sus deudas, usted preferiría:

Tabla 14: En caso de tener dificultades en cancelar sus deudas, usted preferiría

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Refinanciamiento a partir de un abono	43	17,00%
Plan de pagos	130	51,38%
Descuento por un solo pago	43	17,00%
Tiempos de gracia	37	14,62%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

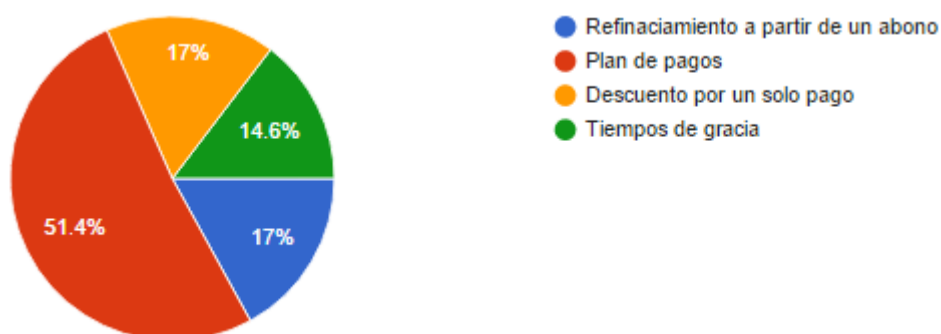


Figura 16: En caso de tener dificultades en cancelar sus deudas, usted preferiría

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: Sin duda cualquier concesión para terminar de pagar una deuda es válida, pero para la muestra de personas encuestadas con un 51% de aceptación consideran que el plan de pagos es la mejor opción, seguido de un empate con un 17% cada uno de refinanciamiento a partir de un abono y descuentos por un solo pago, mientras que un 14% considera que preferiría tener tiempos de gracia. Es importante tomar en cuenta estas opciones porque dependiendo de las situaciones en la que se encuentren los deudores.

La última pregunta fue: 10.- ¿Qué documento preferiría recibir al cancelar su deuda?

Tabla 15: ¿Qué documento preferiría recibir al cancelar su deuda?

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Documento Físico	116	45,85%
Certificado Digital	137	54,15%
Total	253	100%

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

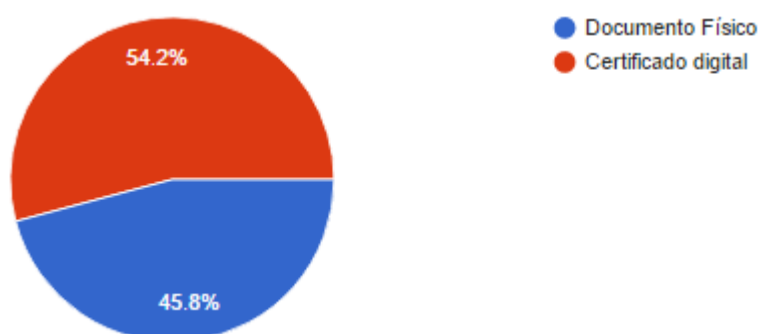


Figura 17: ¿Qué documento preferiría recibir al cancelar su deuda?

Fuente: Encuesta de Investigación de mercado

Conclusión de la pregunta: Si duda alguna hay que apoyarse en la tecnología es fundamental en estos tiempos, por lo que emitir un certificado digital fue la opción más escogida con un 54% para tener un respaldo de que la deuda fue cancelada, sin embargo, existe el otro 46% que aun prefiere lo tradicional, un certificado físico que demuestre que la deuda fue cancelada.

2.4 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

Para analizar las fuerzas competitivas de la empresa se utilizará el modelo de las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter, herramienta que se considera es la más acertada para realizar la evaluación de la empresa. Dichas cinco fuerzas son:

- Amenaza de nuevos participantes
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Poder de Negociación de los Compradores
- Rivalidad entre competidores existentes.

El objetivo de realizar este análisis es simplemente la identificación de oportunidades y amenazas para la empresa, puesto que al realizar el análisis dividido en las cinco fuerzas la conclusión o apreciación va a ser más acertada y se tendrá un diagnóstico más real.

La metodología de este análisis estará basada en el libro Administración Estratégica Textos y Casos de Dess, Lumpkin y Eisner, (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011) mismo que establece un mecanismo de trabajo basado en tablas proporcionadas en la publicación, con las cuales se realizará el análisis a la situación de Syntegra Corp.

En el mismo libro se establece la metodología de la siguiente forma: A las tablas con los factores realizadas por el autor, se las calificará aplicando el caso a Syntegra Corp., se asignará la calificación de 1 punto si el factor coincide con la tabla de Dess, y de 0 si es que no coincide; posteriormente se realizará una regla de tres para ver el alcance

e intensidad de la fuerza para al final saber cuál de las cinco fuerzas es la más influyente.

- **Amenaza de Nuevos Participantes:**

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad. (Villalobos, 2012)

La amenaza de nuevos participantes se refiere a la facilidad que la industria tenga para que nuevos emprendedores ingresen a competir. Por obvias razones a ninguna empresa le conviene que entren nuevos participantes que se pueden llevar una parte del mercado, las barreras de entrada son un factor determinante para que una empresa decida si ingresa o no a trabajar en la industria y esto es muy cambiante.

Tabla 16: Amenaza de Nuevos Participantes Dess

LA AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES ES MUCHA CUANDO	ALTA	BAJA
Las economías de escala son		X
La diferenciación del producto es		X
Los requerimientos de capital son		X
Los costos por cambiar de proveedor son		X
El control de las empresas establecidas sobre los canales de distribución		X
El conocimiento patentado de las empresas establecidas		X
El acceso de las empresas establecidas a las materias primas es		X
El acceso de las empresas establecidas a subsidios del gobierno es		X

Fuente: (Dess et al., 2011, pág. 61)

Tabla 17: Amenaza de Nuevos Participantes Syntegra Corp

LA AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES ES MUCHA CUANDO	ALTA	BAJA	CALIFICACIÓN
LAS ECONOMÍAS DE ESCALA SON		X	1
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ES		X	1
LOS REQUERIMIENTOS DE CAPITAL SON	X		0
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X	1
EL CONTROL DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS SOBRE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN		X	1
EL CONOCIMIENTO PATENTADO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS	X		0
EL ACCESO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS A LAS MATERIAS PRIMAS ES	X		0
EL ACCESO DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS A SUBSIDIOS DEL GOBIERNO ES		X	1
TOTAL			5

Fuente: (Dess et al., 2011, pág. 61)

- Las economías de escala son bajas, puesto que la industria es relativamente nueva en el país, por lo que aún es complicado lograr mayor productividad a menores costos.
- La diferenciación del servicio es baja, porque se puede encontrar otras empresas que ofrecen el mismo servicio, sin mucha diferencia en calidad o precio.
- Para ingresar a la industria del Call Center los requerimientos de capital son altos, puesto que se necesita de una fuerte cantidad de dinero para adquirir los equipos necesarios para su funcionamiento.

- Los costos por cambiar de proveedor son bajos ya que no se incurre en muchos costos si es que así se lo haría, y se puede llegar a una negociación con la amplia gama de proveedores existentes en el mercado.
- El control sobre los canales de distribución es bajo puesto que los canales de promoción y publicidad no es conocido del todo, y se puede hacer un mejor uso tanto de los medios tradicionales como de los no tradicionales.
- El conocimiento patentado de las empresas establecidas es alto ya que al ser un servicio técnico se requieren que las operaciones estén controladas por herramientas o métodos que sean comprobados.
- El acceso de las empresas establecidas a las materias primas es alto, en este caso al ser un servicio la materia prima es el servicio intangible que se ofrece, y la empresa ofrece el mismo de acuerdo a su alcance.
- El acceso de las empresas establecidas a subsidios del gobierno es bajo puesto que el actual gobierno no proporciona apoyo a la mediana industria y peor aún del sector privado.

Después de realizar el análisis de la primera fuerza en mención se puede decir que la amenaza de nuevos participantes en el sector es medianamente alta con un 62,5%, lo que quiere decir que es probable que ingresen nuevos competidores al mercado; la acción que Sytegra Corp debe tomar al respecto es tratar de utilizar estrategias de diferenciación para que en el caso de que un nuevo participante entre en el mercado, exista aún la preferencia por parte del cliente.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos. (Villalobos, 2012)

El poder de negociación de los proveedores se refiere a que tan importante es mi empresa para un proveedor, obviamente las empresas siempre buscan tener mayor poder de negociación que sus proveedores puesto que en ese caso las condiciones las ponen ellas, mas no los proveedores.

Tabla 18: Poder de Negociación de los Proveedores Dess

EL PODER DE LOS PROVEEDORES ES MUCHO CUANDO	ALTA	BAJA
LA CONCENTRACIÓN RESPECTO DEL SECTOR COMPRADOR ES	X	
LA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES		X
LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA EL PROVEEDOR ES		X
LA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROVEEDOR ES	X	
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR PARA EL COMPRADOR SON	X	
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN FUTURA DE PROVEEDORES ES	X	

Fuente: (Dess et al., 2011, pág. 61)

Tabla 19: Poder de Negociación de los Proveedores Syntegra Corp

EL PODER DE LOS PROVEEDORES ES MUCHO CUANDO	ALTA	BAJA	CALIFICACIÓN
LA CONCENTRACIÓN RESPECTO DEL SECTOR COMPRADOR ES		X	0
LA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES	X		0
LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA EL PROVEEDOR ES	X		0
LA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL PROVEEDOR ES		X	0
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR PARA EL COMPRADOR SON		X	0
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN FUTURA DE PROVEEDORES ES		X	0
TOTAL			0

Fuente: (Dess et al., 2011, pág. 61)

- La concentración respecto del sector comprador es baja, ya que existe gran cantidad de los mismos, y por ende no son poderosos ya que el comprador puede escoger entre una amplia gama de proveedores los insumos necesarios para brindar el servicio.
- La disponibilidad de productos sustitutos es alta, ya que al existir varios proveedores se puede tomar la decisión dependiendo de cuál le parezca mejor a la empresa, sin que el proveedor tenga mucha influencia en la decisión.
- La importancia del cliente para el proveedor es alta, debido a que sin clientes la empresa no que ofrece el servicio o producto no funcionaría, y al existir competidores similares todos intentan acaparar la mayor cantidad de clientes posibles.

- La diferenciación de los productos y servicios del proveedor es baja porque todos los proveedores ofrecen prácticamente el mismo servicio, en lo único que se podrían diferenciar y no abismalmente es en costos.
- Los costos por cambiar de proveedor para el comprador son bajos ya que existe una gran cantidad y a precios realmente similares.
- La amenaza de una integración futura de proveedores es baja ya que los intereses de los mismos son individuales y no colectivos, lo que hace que cada empresa proveedora busque un interés específico que más bien le haga ganar clientes del mercado y no compartirlos con la competencia.

Al analizar esta fuerza podemos concluir que para Syntegra Corp y para el sector de Call Center es nulo (0%), lo que quiere decir que los proveedores no alteran la manera en la cual la industria se desenvuelve y es indiferente trabajar con uno o con otro.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio y constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, rendimiento y buena calidad. (Villalobos, 2012)

La amenaza de productos o servicios sustitutos está presente en todas las industrias, el punto de esta fuerza es saber evadirla por completo utilizando estrategias que beneficien a las empresas como aumentar la calidad, publicidad,

entre otras que le permitan a la empresa sobre salir ante el posible producto sustituto entrante.

Tabla 20: Amenaza de productos o servicios sustitutos Dess

LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES MUCHA CUANDO	ALTA	BAJA
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO SUSTITO ES	X	
LA TASA DE MEJORÍA EN LA RELACIÓN PRECIO-DESEMPEÑO DEL PRODUCTO SUSTITUTO ES	X	

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Tabla 21: Amenaza de productos o servicios sustitutos Syntegra Corp

LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS ES MUCHA CUANDO	ALTA	BAJA	CALIFICACIÓN
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO SUSTITO ES		X	0
LA TASA DE MEJORÍA EN LA RELACIÓN PRECIO-DESEMPEÑO DEL PRODUCTO SUSTITUTO ES	X		1
TOTAL			1

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

- La diferenciación del producto sustituto es baja, puesto que al ser un servicio que se podría decir que las empresas del sector pueden brindar con bastante semejanza, por lo que no existe una diferenciación significativa.
- La tasa de mejoría en la relación precio – desempeño del producto sustituto es alta, debido a que cualquier empresa que brinde un servicio sustituto al se Syntegra Corp puede tener un mejor desempeño con un menor precio, dependiendo de otros factores que le sean ajenos a Syntegra Corp. Se podría decir que la calidad en estos casos es determinante.

Se ha determinado, luego de analizar los factores que afectan a esta fuerza que la amenaza de productos o servicios sustitutos es del 50%, lo que quiere decir que si es posible de la entrada de servicios sustitutos que puedan afectar a Syntegra Corp, por lo que la empresa debería utilizar estrategias para mejorar su calidad y diferenciarse de esa forma no perder participación en el mercado.

- **Poder de Negociación de los Compradores**

“El Consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras” (Villalobos, 2012)

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad que tenga el comprador de influir en el giro del negocio de cualquier industria, tener la capacidad de realizar cambios realmente significativos en el mismo, por lo general el poder de negociación de los compradores es alto en cualquier industria puesto que sin compradores cualquier empresa deja de funcionar.

Es importante aclarar, que para el análisis de esta fuerza, se debe entender como proveedor a la empresa de la industria en cuestión (Syntegra Corp) ya que eso viene a ser la empresa respecto de los consumidores.

Tabla 22: Poder de Negociación de los Compradores Dess

EL PODER DE LOS COMPRADORES ES MUCHO CUANDO	ALTA	BAJA
LA CONCENTRACIÓN DE LOS COMPRADORES RESPECTO DE LOS PROVEEDORES ES	X	
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE LOS PROVEEDORES ES		X
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS DE LOS PROVEEDORES ES	X	
LA CANTIDAD DE LAS GANANCIAS DEL COMPRADOR ES		X
LA IMPORTANCIA DE LOS INSUMOS DE LOS PROVEEDORES PARA LA CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL DEL COMPRADOR ES		X

Fuente: (Dess et al., 2011, pág. 61)

Tabla 23: Poder de Negociación de los Compradores Syntegra Corp

EL PODER DE LOS COMPRADORES ES MUCHO CUANDO	ALTA	BAJA	CALIFICACIÓN
LA CONCENTRACIÓN DE LOS COMPRADORES RESPECTO DE LOS PROVEEDORES ES	X		1
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X	1
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE LOS PROVEEDORES ES		X	1
LA AMENAZA DE UNA INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS DE LOS PROVEEDORES ES		X	0
LA CANTIDAD DE LAS GANANCIAS DEL COMPRADOR ES		X	1
LA IMPORTANCIA DE LOS INSUMOS DE LOS PROVEEDORES PARA LA CALIDAD DEL PRODUCTO FINAL DEL COMPRADOR ES	X		0
TOTAL			4

Fuente: (Dess et al., 2011, pág. 61)

- La concentración de los compradores respecto de los proveedores es alta porque al ser la industria relativamente nueva son pocos los competidores y

tienen que dividirse entre menos a todo el nicho de mercado al cual apuntan las empresas de la industria.

- Los costos por cambiar de proveedor son bajos, ya que los competidores ofrecen servicios similares y al momento de un consumidor cambiar de proveedor no influiría en mayores costos, a menos que se rompa algún contrato donde haya alguna penalidad por romperlo antes de tiempo.
- La diferenciación del producto de los proveedores es baja, ya que el servicio que se ofrece prácticamente es el mismo, y como ya se mencionó anteriormente la única diferenciación en el servicio sería la calidad o los precios, más no el concepto del servicio como tal.
- La amenaza de una integración hacia atrás de los proveedores es baja, puesto que el core del negocio es gestionar las carteras de cobranzas de otras entidades, mas no consolidarlas.
- La cantidad de ganancia del comprador es baja, ya que como cliente recibe el mismo producto o servicio si lo adquiere de un u otro competidor de la industria.
- La importancia de los insumos de los proveedores para la calidad del producto final de los compradores es alta, ya que se necesita de una fuerte inversión de dinero tanto en infraestructura, hardware y software para lograr acaparar una mayor cantidad de compradores y poder tener una buena capacidad de producción.

Se ha determinado que el poder de negociación de los compradores tiene es alto ya que porcentualmente corresponde al 66,67%, lo que demuestra que uno como comprador tiene la capacidad de negociar un mejor precio con el proveedor (Syntegra Corp) para llegar a algún tipo de acuerdo, lo que pone en cierta desventaja a Syntegra Corp puesto que depende mucho de los clientes y de su capacidad de negociar.

- **Rivalidad entre competidores existentes.**

Ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, y la más importante en la industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. (Villalobos, 2012)

Si bien es cierto, la rivalidad entre competidores existentes puede ser una completa guerra de por vida entre rivales fuertes y es en donde los competidores buscan aprovechar una oportunidad y mejorar su posicionamiento dentro del mercado, esta fuerza se refiere a que tan presionada está la empresa en relación a sus rivales existentes.

Tabla 24: Rivalidad entre competidores existentes Dess

LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA ES MUCHA CUANDO	ALTA	BAJA
LA CANTIDAD DE COMPETIDORES ES	X	
LA TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL ES		X
LOS COSTOS FIJOS SON	X	
LOS COSTOS DE ALMACENAJE SON	X	
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ES		X
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X
LAS BARRERAS A LA SALIDA SON	X	
LOS INTERESES ESTRATÉGICOS SON	X	

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

Tabla 25: Rivalidad entre competidores existentes Syntegra Corp

LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA ES MUCHA CUANDO	ALTA	BAJA	CALIFICACION
LA CANTIDAD DE COMPETIDORES ES	X		1
LA TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL ES	X		0
LOS COSTOS FIJOS SON	X		1
LOS COSTOS DE ALMACENAJE SON			N/A
LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO ES		X	1
LOS COSTOS POR CAMBIAR DE PROVEEDOR SON		X	1
LAS BARRERAS A LA SALIDA SON		X	0
LOS INTERESES ESTRATÉGICOS SON	X		1
TOTAL			5

Fuente: (Dess et al. 2011, pág. 61)

- La cantidad de competidores es alta debido a que relativamente existen varias empresas dentro del sector que ofrecen el servicio de cobranzas a través de Call Center. En números redondos se puede decir a que a nivel Quito-Guayaquil-Cuenca existen aproximadamente 12 empresas grandes que ofrecen el mismo servicio, sin contar a los pequeños emprendedores.

- La tasa de crecimiento del sector industrial es alta, porque en poco tiempo han aumentado significativamente el número de empresas competidoras a pesar de que la situación económica del país no es la mejor, y por ende las empresas se tienen que repartir entre más la misma cantidad de clientes.
- Los costos fijos son altos, ya que se necesita una infraestructura medianamente grande en donde se deben contemplar gastos en arriendos de oficinas, servicios básicos, recursos humanos, tecnología, entre otras cosas que representan un gasto significativo para Syntegra Corp y que al ser fijos se deben pagar a pesar de que la empresa no esté trabajando a su mayor capacidad.
- Para el caso puntual de Syntegra Corp los costos de almacenaje no existen al ser una empresa de servicios donde no se manejan ninguna clase de inventarios.
- La diferenciación del producto es baja, como ya se ha mencionado en la mayoría de fuerzas anteriores.
- Al igual que la diferenciación del producto, también se explicó que los costos por cambiar de proveedor son bajos en las fuerzas anteriormente analizadas.
- Las barreras de salida son bajas, ya que no existe mayor impedimento en que una empresa decida salir del mercado más allá de los impedimentos normales que toda industria tiene, no existe presión por parte de nadie.

- Los intereses estratégicos son altos, puesto que toda empresa busca obtener mayor participación en el mercado, incrementar sus ventas y por ende conseguir mayores ingresos.

Finalmente, después de analizar esta fuerza se puede determinar que la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes es alta, ya que representa un 71,42%, lo que demuestra que esta industria es altamente competitiva, esta competitividad influencia precios, costos, calidad, desarrollo de estrategias que brinden un valor agregado que le permita a la empresa, en este caso Syntegra Corp generar una ventaja competitiva en relación a sus competidores.

2.5 FODA

El análisis FODA es una herramienta muy útil para definir y diagnosticar tanto interna como externamente a la empresa.

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) o por otro obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Es importante definir cada componente del análisis, así como definir que componentes son internos de la empresa y cuales son externos de la industria en la cual se desempeña. Los componentes internos son las fortalezas y debilidades, mientras que los externos son las oportunidades y amenazas:

- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes de la empresa, características propias de la empresa que ayudan a la consecución de los objetivos de la misma, que implica que al momento se esté realizando una correcta gestión en los procesos, que le brindan buenos resultados.
- **Debilidades:** Son las características de la empresa que al momento no llevan una buena gestión, que necesitan mejorar, y que hasta cierto punto son obstáculos para que la empresa llegue a cumplir los objetivos planteados.
- **Oportunidades:** Al ser externas, son situaciones del entorno de la empresa que al tomarlos desde algún punto de vista o desde el mejor ángulo van a beneficiar a corto o largo plazo en la empresa, de tal forma que pueda llegar a la consecución de sus objetivos.
- **Amenazas:** Al igual que las oportunidades, al ser externas y no depender directamente de la empresa, también son situaciones que pueden influir de manera negativa a la posibilidad de que la empresa llegue a cumplir sus objetivos.

Partiendo de lo antes mencionado, se ha podido determinar el siguiente análisis FODA para la Empresa Syntegra Corp:

Tabla 26: Análisis FODA

FODA SYNTEGRA CORP	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de los inversionistas en el manejo de los servicios, recursos humanos completamente conocedores del negocio. • Poseedores de una gran infraestructura de IT, tecnología de punta. • Contactos en el mercado que pueden ampliar el portafolio de clientes. • Tener aliados estratégicos con experiencia. • Manejo de precios altamente competitivos • No se tiene ninguna deuda realmente representativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio completamente innovador en el mercado. • La gestión de cobranzas cada vez es más difícil de realizar para las empresas como tal, por lo que necesitan el servicio de Syntegra Corp. • Clientes realmente interesados en el servicio (bancos, tarjetas de crédito, almacenes). • El crecimiento de la tecnología está en auge, se diferencia de la cobranza tradicional. • Posibilidad de ampliar el nicho de mercado (nuevos servicios Call Center).
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de levantamiento de procesos puntuales. • Estructura organizacional por definir. • Desconocimiento de la gestión de la competencia. • Clientes del estado que no pagan puntualmente el servicio. • Falta de un plan de contingencia por emergencias. • Alta rotación de personal operativo (teleoperadores). • Informalidad de los proveedores. • Falta de promoción, difusión de los servicios que la empresa ofrece. • Mal definido el modelo de negocio actual • Falta de recursos para el crecimiento organizacional. • Falta de clientes, falta de fidelización de los mismos. • Gastos administrativos altos que no se han podido reducir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salvaguardas del estado para la importación de Tecnología. • Gobierno actual no estimula la inversión en el sector privado. • No existen barreras de entrada significativas para nuevos competidores. • Regulaciones del gobierno. • Falta de liquidez de los clientes debido a la situación económica del país que impidan los pagos de los contratos. • Existencia mínima de proveedores de IT nacionales. • Disminución de la competitividad en el país. • Alto costo de la nueva tecnología necesaria. • Inestabilidad económica en el sector público.

Fuente: Syntegra Corp.

3 MARKETING RELACIONAL Y MIX

3.1 MARKETING RELACIONAL

El objetivo de este trabajo de titulación, entre otros, es demostrar a través del marketing relacional, que es el core de la misma y esta ha venido evolucionando de una manera realmente rápida de acuerdo a Enrique Burgos García, “desde los años noventa, la gestión del marketing sufre una evolución, enfocando su atención hacia el cliente, su conocimiento y la relación con él y a este nuevo concepto se le denomina marketing relacional (Burgos García, 2007).

De acuerdo a la anterior definición, se puede decir que se ha llegado a esto debido a la globalización, a que cada vez existen clientes menos satisfechos con los productos o servicios que reciben, que muchas veces el precio no es algo definitivo por lo que los clientes toman la decisión de compra, que las imitaciones cada vez son mejores, entre otras cosas, debido a esto las empresas deben encontrar la manera de enfocarse en los clientes en sus gustos, preferencias, anhelos, que incluso son muy cambiantes en muchas cosas y en los mismos servicios a la vez, los mercados se encuentran maduros y fragmentados, la competencia es cada vez mejor y los clientes están cada vez más informados y demandan un trato más individualizado.

En el caso específico de Syntrega Corp, al ser una empresa proveedora esta gestión se vuelve más difícil aún, porque sus clientes son empresas y es mucho más complicado,

puesto que cada empresa es un cliente completamente diferente al que hay que estudiar e intentar satisfacer de la mejor manera.

“La actividad de la empresa tiene que adaptarse a la relación con sus clientes y dirigirse a atender sus necesidades” (Burgos García, 2007)

Es fundamental, al aplicar marketing relacional, que la empresa logre cambiar este concepto desde sus procesos hasta incluso en su cultura organizacional.

Adicional a esto, hay que definir que para realizar la transición de que una empresa pase de marketing tradicional a relacional, y ahora al usar marketing relacional, este proceso conlleva:

- Identificar a los clientes potenciales para establecer relaciones con ellos.
- Mantener y acrecentar esa relación para fidelizar a los clientes y convertirlos en prescriptores de nuestro producto o servicio. (Burgos García, 2007)

Realmente al lograr cumplir lo antes mencionado, el enfoque de la empresa se encontraría realmente logrando aplica el marketing relacional.

Es importante, también tomar en cuenta que esto lleva una inversión y hay que asegurarse de asignar dicha inversión hacia los clientes correctos con los mensajes y productos adecuados.

Existen demostraciones de incluso la mejoría en las ventas al diferenciarlos del enfoque transaccional de venta y el enfoque relacional.



Figura 18: Enfoque Transaccional

Fuente: (Burgos García, 2007)



Figura 19: Enfoque Relacional

Fuente: (Burgos García, 2007)

La interpretación de los cuadros anteriormente expuestos, en el primer caso en el enfoque transaccional de la venta, si bien es cierto se consigue incrementos de

facturación puntuales en el transcurso del tiempo, mientras tanto en el siguiente caso el incremento es progresivo y duradero, de igual forma lo es, la relación que se establece con los clientes.

Hablando específicamente de Syntegra Corp, se puede decir que el aplicar el marketing relacional es imperativo, puesto que al ser una empresa proveedora, como se mencionó anteriormente, los clientes no son masivos y fidelizar a los pocos clientes que al momento tiene sería una excelente estrategia de marketing.

Para Enrique Burgos García, existen elementos clave en el marketing relacional los cuales son:

- Interés en conservar los clientes.
- Resaltar los beneficios que pueden obtener los consumidores. (establecer contactos frecuentes y beneficiosos para las dos partes).
- Visión a largo plazo (cooperación a través de vínculos estrechos).
- Personalización del servicio para aportar mayor valor al cliente.
- Establecer ser relaciones no solo con clientes, incluir a empleados, proveedores, etc.)

Después de realizar el plan de marketing relacional, es necesario realizar una buena implementación del mismo, puesto que en este punto se encuentra el éxito de haber cambiado la estrategia de la empresa.

Existen las siguientes etapas de la implementación del marketing relacional:

- Diseñar un servicio básico orientado a la creación de un hábito en la relación cliente y la empresa.
- Estandarizar la relación. Crear medios, sistemas y procesos de continua interacción con el cliente haciéndole sentir único.
- Aumentar el servicio. Crear productos/servicios en función de las necesidades de nuestros clientes, descubrir sus nuevos intereses y así crear acciones cross-selling (venta de productos adicionales y up –selling (venta de artículos más caros u otros accesorios en una tentativa de hacer una venta más provechosa).
- Fijar un precio relacional. Mejores precios para mejores clientes.
- Aplicar el marketing interno. Incentivar a los empleados para que mejoren la atención a los clientes.

Posteriormente, es necesario complementar el proceso de venta correspondiente al marketing relacional, y para ello se deben cumplir ciertos objetivos, por ejemplo la satisfacción de necesidades, tratar de venderles a los clientes lo que necesitan no lo

que no necesitan, también en la venta relacional es necesario de siempre solucionar los problema de los clientes, aportando soluciones concretas a sus inconvenientes, además de eso siempre es importante brindarles asesoría sobre las inquietudes que tengan sobre el producto o servicio que estén por adquirir, nunca está demás brindarles confianza y es indispensable la comunicación en ambos sentidos, la participación del cliente es fundamental en una venta relacional.

Por otro lado, también es preciso conocer las mejores ofertas de la competencia para poder rebatir las objeciones que los clientes tengan, los mejores competidores deben servir de referencia para la mejora continua de la empresa. Hay que tener un conocimiento profundo del servicio, cual es el valor que va a aportar al cliente, que soluciones le va a traer y que beneficios tiene para poder solucionar problemas estratégicos (a largo plazo) y por último un seguimiento postventa continuo, es una parte esencial, la fidelización y el marketing relacional se fundamentan en el seguimiento postventa, ya que esto facilita la compra repetida.

Realizar este cambio realmente importante, a mi parecer es un trabajo arduo para cualquier tipo de empresa que intente modificar su modelo de negocio y Syntegra Corp no es la excepción, para lograr realizar una gestión de marketing relacional y lograr fidelizar a los clientes que busca mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos también de otros clientes que son poco rentables para la empresa.

La fidelización de clientes requiere un proceso de gestión que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes facilita la información que permite adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar

el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio. (Burgos García, 2007)

La fidelización de clientes como parte del marketing relacional, en teoría resolvería los problemas de rentabilidad que en la actualidad Syntegra Corp está atravesando, como ya se mencionó anteriormente no se trata de mantener a todos clientes que en la actualidad se les brinda servicios ni tenerlos como consumidores durante años, por otro lado se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo y generalmente eso puede implicar eliminar a esos clientes que no son rentables y saber retener a los que aporten rentabilidad y se mantengan fieles a la empresa.

3.2 ESTRATEGIAS CRM

El CRM – Customer Relationship Management es una arquitectura que combina los procesos de negocio y tecnologías orientadas a la comprensión de los clientes con respecto a quiénes son, lo que hacen y lo que les gusta. Busca la eficacia en el proceso de toma de decisiones, teniendo en las informaciones de los clientes la manera de aumentar la rentabilidad, la aplicación de nuevas estrategias y la búsqueda de la competitividad. (Valle, Estrategias para el uso del CRM, 2015)

Es sumamente importante, al aplicar el CRM dentro de una empresa, conocer lo más que se pueda a la competencia, identificarla y analizarla con conocimiento de causa; dicho análisis abarca conocer tanto la situación actual de la competencia como la forma de actuar en un futuro y también como es la reacción de ellos con la competencia.

Existen cuatro componentes que (Vidal i Diéz, 2006) establece y son: los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos de actuación y los puntos fuertes y débiles.

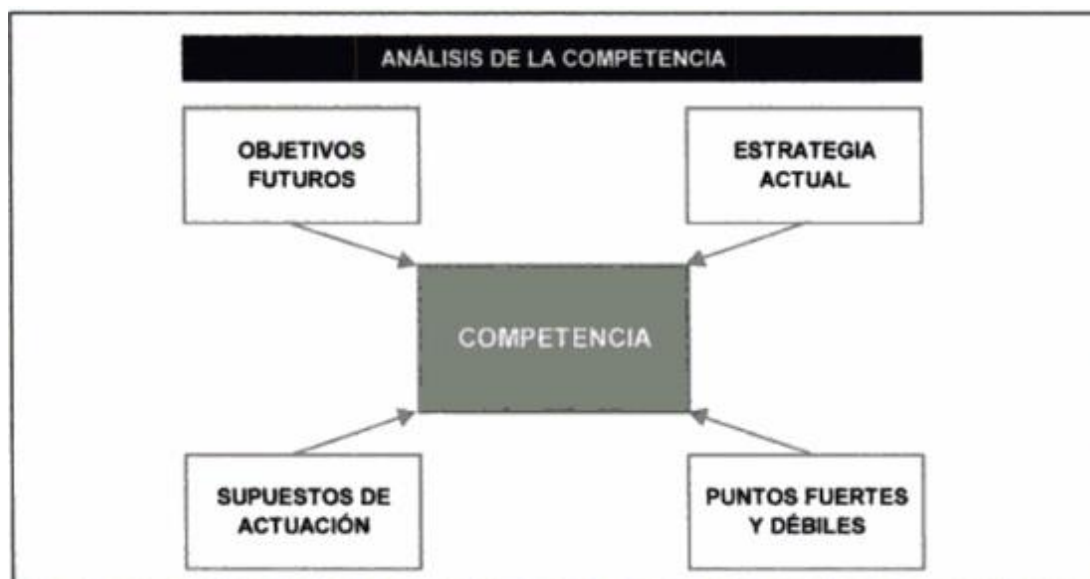


Figura 20: Análisis de la competencia

Fuente: (Vidal i Díez, 2006)

Empezando por el componente de conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia, esto es, lo que le hace bien y no tan bien al competidor y esto dará a la empresa la capacidad de reacción a estrategias futuras, y hay ciertos aspectos que se deben tomar en cuenta como la cartera de productos, canales de distribución, organización entre otras cosas. Por otro lado la estrategia de conocer al competidor se adopta o se refiere en el mercado actual en el cual la empresa de la competencia opera, es decir, como se presenta, como actúa, que canales utiliza, qué éxitos y que fracasos tiene. Adicional el otro punto que contempla este análisis es la línea de investigación y de conocimiento, y éste intenta detectar la coherencia entre lo que se cree que es la competencia, como actúa y cómo es percibido por sus propios clientes, por lo que la información puede ser obtenida por clientes de la competencia o por personal de la competencia y estos a su vez pueden pronosticar las proyecciones que puede llegar a tener el competidor. Por último, los supuestos de actuación de la competencia frente a estímulos determinados, esto es realmente importante ya que dependiendo de las iniciativas que la empresa tome como campañas publicitarias, etc es realmente

importante ver como el mercado reacciona a estos estímulos para poder aplicar contramedidas y de esta forma se pueda contrarrestar dicha acción, o también si es que no tuvo tanto impacto en el mercado no tomarla en cuenta y no agotar recursos tratando de contrarrestarla.

Todas estas observaciones y análisis son de mucha ayuda e importancia para las empresas ya que nos da una visibilidad bastante buena y nos permite tener una capacidad de reacción verdaderamente significativa, y la efectividad de dicha reacción puede brindar a la empresa una visión holística que tiene nuestra empresa con el propio competidor.

Para el mundo globalizado en el que todas las empresas viven actualmente, es necesario tomar a consideración cambios a realizar en los modelos de negocio para poder sobrevivir, por lo que el uso de estrategias de CRM como innovación se recomienda mucho a empresas pequeñas – medianas. Ahora hay que cambiar la filosofía de trabajo de las empresas, y hacer que estas estén orientadas al cliente y transformar de esa forma la percepción que tienen los clientes de la misma, para darle un valor agregado.

Para Syntegra Corp se sugiere hacer este cambio debido a la difícil situación por la que está atravesando y porque hay que encontrar la manera de innovar dentro del mercado en el cual se desenvuelve.

3.2.1 Estrategias Up Selling



Figura 21: Estrategias Up Selling

Las estrategias Up Selling o ventas añadidas dentro del CRM se refieren a la estrategia en ventas dirigida a incrementar el volumen de ventas unitarias.

Para (Vidal i Diéz, 2006), el ejemplo más claro de esta estrategia se puede evidenciar a través de la venta de vehículos donde el consumidor busca un vehículo de acuerdo a su presupuesto y escoge el modelo que se ajusta a sus necesidades, pero a esta elección se pueden incorporar accesorios o complementos que personalizan el automóvil y que al final incrementan el valor de la adquisición del mismo, es por eso que la estrategia de up selling tendrá el valor determinante de mostrar estos valores y atributos al consumidor con el objetivo de responder a las preferencias del mismo. La estrategia deberá aportar toda información histórica y puntual de las preferencias de los clientes con el fin de transmitir y ofrecer el mayor concepto de valor posible, porque a diferencia de siempre tratar de mejorar la oferta en términos económicos (ajustarse a

presupuestos) en realidad muchas veces los clientes buscan valor añadido, exclusividad, notoriedad entre otras cosas.

En términos generales, con la estrategia up selling la empresa se beneficia accediendo a una potencial bolsa de negocio con un solo costo relativo al de la gestión de la información, no existe costo por adquisición del nuevo cliente, los costos de promoción y de comunicación son menores.

En el caso de Syntegra Corp, de manera viable, podría aplicar esta estrategia de CRM a sus clientes actuales y los nuevos clientes, puesto que podrían ofrecer un plan básico del servicio de cobranzas, en donde se incluya simplemente la gestión de carteras que los clientes les proporcionen como un servicio básico donde se realice la gestión de una manera efectiva, pero no personalizada.

La personalización del servicio (estrategia up – selling) es la diferenciación que Syntegra Corp puede ofrecer, se puede personalizar el servicio de manera en que existan complementos que ayuden a que la gestión de cobranza se agilite o sea más efectiva a diferencia de que si se hace simplemente con el plan básico que ofrecerían. Debido a que la tecnología que la empresa tiene es una de sus fortalezas, talvez este valor agregado se pueda basar en eso y desarrollar una mejor herramienta que permita llevar un mejor control sobre la base de datos proporcionada o que ayude a segmentar a los deudores de tal forma en que de acuerdo a los patrones de pago que se presenten, y de esa forma poder definir qué tipo de seguimiento se le hace a cada cliente deudor.

Por otro lado, también se pueden personalizar los servicios y generar un valor añadido a ciertos clientes, por ejemplo, tomando en cuenta el giro de negocio de cada empresa que decida contratar los servicios de cobranza, establecer referencias de que a las entidades financieras como bancos, cooperativas requieren quizás de una gestión de cobro más rápida, o que por otro lado las empresas comerciales requieren refinanciar las deudas con sus clientes pero no quedar en malos términos con los mismos para que en alguna futura ocasión les vuelvan a comprar el producto que estas ofrezcan y adicionalmente la dirección comercial es que fomenta el up selling, sin destinar los recursos comerciales específicos simplemente trabajando con herramientas de marketing directo y relacional

Adicionalmente, otra idea para poder personalizar el servicio y hacer uso de las estrategias up selling, se podría realizar la gestión de cobranza no solo a través de llamadas por el call center, sino el manejo o seguimiento a través de mensajes de texto masivos, correos electrónicos que alerten a los deudores de que tienen una cuenta por pagar con la entidad, etc.

Estos servicios complementarios, le brindan al cliente la certeza de que están obteniendo un valor agregado al servicio que están contratando, ya que como se mencionó anteriormente no siempre los clientes buscan solo un mejor precio al servicio que están contratando.

Existen muchas posibilidades para Syntegra Corp de aplicar las estrategias Up Selling de CRM para poder segmentar a los clientes, ofrecerles el valor agregado

que buscan y ganar rentabilidad por lo que se recomienda el uso de las mismas para mejorar el negocio.

3.2.2 Estrategias Cross Selling

Por otro lado también existen las estrategias Cross Selling (venta cruzada) dentro de las estrategias de CRM, y para (Vidal i Diéz, 2006) esta venta cruzada es uno de los elementos estratégicos de la mejora en la cifra de negocio de la empresa, ya que, lejos de buscar oportunidades de negocio o inversiones en investigación y desarrollo o gastos en recursos comerciales, a través de esta venta cruzada se puede encontrar oportunidades de negocio; para esto es básico conocer las necesidades, hábitos y atributos de valoración en el proceso de compra de los clientes y esto facilitará el poder presentar ofertas de venta cruzada.

Como un claro ejemplo de oferta de venta, se puede decir que son los productos que permiten realizar ofertas complementarias a la tradicional del producto ofertado hasta el momento, y para ello se suma una presentación de nuevo producto al conocimiento que se tiene de la cartera de clientes.

Los beneficios de la venta cruzada, entre otros, se puede mencionar los siguientes:

- Ahorro en costos por ahorro en el costo de adquisición de nuevo cliente.
- Ahorro en una venta con menor costo estructural.
- Aumentar la fidelidad de la cartera de clientes.
- Mejora la posición competitiva en el mercado respecto a los competidores.

- Economías de escala en políticas de comunicación.
- Refuerzo del producto estrella o el core business de la empresa.

Al utilizar la venta cruzada se trata de complementar en términos estratégicos, un incremento de ingresos, huyendo del concepto de que la venta cruzada es un recurso donde simplemente se aumenta la cartera de productos, de ser así, no se estaría a dicho concepto en donde se formula un incremento de ingresos asociado a un incremento relacional con los clientes.

Esta estrategia en realidad parece un poco más difícil de aplicar para el caso específico de Syntegra Corp puesto que en realidad la venta cruzada establece que se desarrolle un producto complementario al producto que la empresa ofrece, es decir, Syntegra Corp debería desarrollar un servicio complementario al servicio de cobranza.

Podría ser, dicho servicio complementario, el servicio de manejo de base de datos, donde se segmente a los clientes entre otras cosas, puesto que muchas veces las empresas tienen las bases de datos de clientes en desorden y no están clasificados los clientes de la mejor forma para poder realizar una correcta gestión de cobranza, por lo que puede ofrecerse ese servicio aparte del servicio de cobranza a los clientes; como consecuencia esto trae más ingresos a la empresa.

Conociendo todas las necesidades de los clientes, se podría llegar a conocer que otra clase de servicios complementarios a las cobranzas a través de call center

puede que los clientes requieran. El manejo de herramientas en este tipo de negocio es muy importante.

A pesar de que esta estrategia es relativamente más complicada de aplicar a este tipo de negocios, de igual forma es completamente recomendable para Syntegra Corp, puesto que es otra forma realmente efectiva de lograr mantener a los clientes actuales y ganar nuevos clientes que quizás por este tipo de cosas que hasta cierto punto no son tan significativas, pueden determinar la decisión de un cliente de irse por una o por otra empresa, y de esa forma ganar un cliente.

3.3 REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN ESTRATEGIAS CRM

En 1954, Peter Drucker escribió “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” pero lo que realmente ha otorgado protagonismo a este concepto es la capacidad de las empresas de ofrecer tecnologías de información actuales y relacionarse individualmente con cada cliente.

Está claro, que en los tiempos actuales muchos factores han influido a este cambio de enfoque a las organizaciones, tanto la globalización como la capacidad que ahora tiene todo el mundo de acceso a la información, la búsqueda de la personalización en cualquier tipo de producto o servicio por parte de los clientes, los nuevos canales de comunicación y el marketing one-to-one, entre otras cosas han llevado a que las empresas que sobreviven en la actualidad tengan el nuevo enfoque hacia los clientes.

Uno de los factores más importantes y mencionado anteriormente en el giro de las empresas, y que particularmente por el negocio de Syntegra Corp es la aparición de

nuevos canales de comunicación, entre ellos el internet, call center entre otros, ya que gracias a estos canales se ha reducido radicalmente la efectividad del tradicional marketing de masas al comprobar las empresas que, utilizando un único medio de comunicación como puede ser radio o televisión sus campañas no alcanzan sus objetivos en cuanto a la captación de clientes.

Existen ciertas ventajas al implantar una estrategia CRM en contraposición al marketing de masas:

- Reducción de costos publicitarios.
- Facilitar la segmentación de clientes según sus necesidades.
- Es más sencillo conocer la efectividad de las campañas.
- Permite a las empresas competir en base a sus servicios y no por precios.
- Previene el gasto publicitario hacia clientes no rentables.
- Incrementa la velocidad de marketing de los productos.
- Impulsa la interacción con los clientes a través de distintos canales.

Para Syntegra Corp, está muy claro que debe realizar un cambio significativo en su modelo de negocio, una buena opción es la aplicación de estrategias de CRM, dicha estrategia engloba a toda la organización ya que se requiere un rediseño del negocio, donde ahora el cliente participa de forma directa, ya que ahora se tiene en cuenta sus necesidades, se requiere focalizar los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico a través del refinamiento constante de las percepciones relativas a sus necesidades, comportamiento y poder adquisitivo, y que estas a su vez den lugar al desarrollo de propuestas de valor personalizadas,

basadas en dichas percepciones, es por eso que se trata de una estrategia, su implantación debe ser promovida y gestionada por las personas posicionadas en el nivel superior de la jerarquía empresarial, en el caso de Syntegra Corp al ser una empresa pequeña, dichas personas vendrían a ser los gerentes, ya que ellos disponen una visión global del negocio, debiendo hacer partícipes activos de esa implantación a todos los empleados para conseguir minimizar los efectos negativos asociados al cambio de la empresa.

Como todo cambio, eso tiene un proceso de adaptación, que va a ir evolucionando poco a poco, y que no va a ser tan fácil pasar de un modelo de negocio orientado al cliente.

Siendo estos los antecedentes, entonces, el rediseño del modelo de negocio para Syntegra Corp empezaría con las cabezas de la empresa, cambiando la cultura organizacional y cascadeando todo hacia toda la compañía, debido al negocio de Syntegra Corp, el cambio debe dirigirse primero a los supervisores, empleados administrativos y teleoperadores; si bien es cierto el contacto con los clientes como tal solo lo tienen las personas con cargos gerenciales (Gerente General, Gerente de Operaciones y Gerente de Sistemas) es importante transmitir esta nueva forma de manejar la empresa a todos los empleados. Los teleoperadores son una parte esencial, puesto que ellos llevan toda la operatividad y la gestión de las carteras, entonces de ellos depende mucho que el cliente se encuentre satisfecho al final de la campaña y que se haya podido gestionar de manera correcta la cartera.

Este proceso es completamente diferente, y específico para cada empresa, de acuerdo al giro del negocio de cada una, puesto que por ejemplo a una empresa comercial le

interesa que la fuerza de ventas sea la parte más capacitada en orientación hacia el cliente, pero que también sepa todo el personal en general.

3.4 MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN

Como ya se mencionó en el punto anterior, la implementación de este tipo de cambios en las empresas se da de manera paulatina, y siempre intentando cambiar desde la cultura organizacional.

CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos. (García Valcárcel, 2008)

Por todo lo expuesto anteriormente, la mejor manera de implementar este proceso de transición es de acuerdo al cliente. Establecer relaciones con cada cliente por separado, dándoles un tratamiento individual a cada uno y también haciéndoles participar en la relación comercial, se puede definir los siguientes pasos para implementar el cambio:

1. Hay que conocer al cliente, saber que ofertas se le puede hacer para mantenerlo.
2. Implementar velocidad de marketing, que se produce cuando las compañías acortan el tiempo del ciclo de marketing directo y aceleran la comprensión de las conductas e intereses del cliente.

3. Mejorar la efectividad de las campañas de marketing, puesto que cuando cada ciclo vuelve a empezar presenta nuevos datos que apuntar y evaluar, con los que se puede refinar y rentabilizar estas campañas.
4. Analizar de forma sistemática la información proviene de los clientes y captar las sutiles diferencias existentes entre éstos. (facilitará la toma de decisiones con respecto a la personalización de servicios)
5. Centrarse en mercados estratégicos, no todos los clientes son igual de importantes.

Una vez definido lo anteriormente, hay que basarse en el ciclo de vida del cliente para de acuerdo a cada uno de ellos tomar alguna decisión.

Según Trajecta, una compañía especializada en optimización de soluciones para la decisión, la siguiente figura es el que describe el ciclo:



Figura 22: Ciclo de vida del cliente del CRM

Fuente: Ignacio García Valcárcel, Gestión de la Relación con los clientes

Es importante, realizar esta transición, de acuerdo al estado en donde se encuentren los clientes, ya que conociendo en qué fase del ciclo de vida se encuentra el cliente, se podrá personalizar las acciones de marketing de la empresa, y, por ende, se podrá obtener rentabilidad.

Un ejemplo claro que vuelve a nombrar (García Valcárcel, 2008), es de los vehículos y como un cliente puede pasar por todos los puntos del ciclo de vida del cliente para el CRM, al comprar el vehículo para utilizarlo por unos años pasa por la adquisición, posteriormente al de optimización cuando acude a las primeras revisiones, a través de la fidelización volverá a usar los servicios en el caso de sufrir una avería, con el paso del tiempo se podrá ofrecerle algún tipo de accesorio o seguro del vehículo mediante el cross-selling y finalmente gracias a todos los servicios prestados guardará una imagen de la marca y accederá a comprar otro vehículo en el futuro (readquisición).

Para Syntegra Corp, si aplican el ciclo de vida antes mencionado, el panorama sería el siguiente:

En el momento de la adquisición, los clientes adquirirían el servicio de la gestión de cobranzas de alguna de sus carteras vencidas o gestión de carteras de clientes en general, posteriormente estarían en la optimización cuando con el transcurso del tiempo, requieran actualizar misma cartera, luego a través de la fidelización van a requerir de nuevo los servicios en nuevas carteras que se vayan venciendo o vayan formando. Se puede aplicar cross selling, al venderles la tecnología para el buen manejo de bases de datos, y posteriormente debido a estos servicios el cliente volverá a requerir de los servicios con el manejo y gestión de otra cartera.

Por ende, para implementar este modelo de negocio, es indispensable identificar en que parte de ciclo de vida se encuentran los principales clientes de la empresa, y a partir de eso, aplicar las debidas estrategias particularmente a cada cliente para determinar que cumplan el ciclo de vida del CRM.

3.5 MARKETING MIX

Hay que tener presente que los servicios tienen características especiales:

- Son intangibles y no se pueden almacenar.
- El productor está en contacto directo con el consumidor.
- El servicio se consume en el mismo momento en que se recibe.

3.5.1 Servicio

Partiendo del punto de que un servicio o producto es cualquier servicio/bien/producto que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que este satisfaga una necesidad, se puede decir que Syntegra Corp es una empresa de servicios, por lo que para el análisis de las 4p se ha especificado el servicio, precio, plaza y promoción.

3.5.1.1 Definición del Servicio

Como ya se ha mencionado, a lo largo de este trabajo, Syntegra Corp es una empresa que se dedica a la gestión de cobranzas tanto de carteras

adquiridas como de carteras de clientes que necesitan de los servicios de la empresa.

Este servicio es relativamente nuevo en el mercado, como “servicio outsourcing” puesto que todas las empresas siempre realizan la cobranza de sus bienes o servicios.

La gestión que realiza Syntegra Corp es básicamente realizar el cobro de carteras de empresas que ya tengan una cartera muy vencida, o de empresas que hayan alcanzado un nivel de cuentas por cobrar demasiado grande, que ya no les sea posible realizar el cobro de sus cuentas por sí solas.

Sin embargo, este servicio es un tanto complicado de llevar a cabo, puesto que existen muchos factores que, al afectar a las empresas que venden bienes o brindan servicios, por obvias razones afectan a las empresas de cobranzas, estos son:

- La inflación.
- El impuesto al valor agregado (IVA).
- El impuesto a la renta.
- El desempleo.
- La estabilidad económica.

3.5.1.2 Beneficios del Servicio

Definitivamente existen beneficios por los cuales las empresas buscan ayuda con las empresas que se dedican a realizar las cobranzas, entre otros se puede mencionar a:

- Disminución total de la carga operativa para realizar la gestión de cobranzas.
- La cobranza se realiza con métodos de indagación que pueden llegar a ser más efectivos.
- El uso de las herramientas desarrolladas se lo aprovecha de mejor manera.
- Mediaciones sin tener que llegar a instancias legales.
- Metas e indicadores claros para la empresa.
- Generación de un retorno de la inversión mayor.
- Control de indicadores efectivo.
- Integración en sistemas de bases de datos.
- Alto porcentaje de efectividad.

Si bien es cierto, todos estos beneficios previamente mencionados van a depender en gran cantidad de la experiencia, las herramientas, la gestión y la proactividad de la empresa de cobranzas está casi garantizado tener una retroalimentación positiva al contratar una empresa de cobranzas.

Syntegra Corp, ofrece los beneficios antes mencionados a sus clientes, los antiguos podrán constatar esto, puesto que es una empresa que ya tiene experiencia en el sector, y con el input correcto el trabajo se vuelve más fácil y concreto.

La cobranza se basa en la gestión, el seguimiento y la perseverancia utilizando los métodos de más efectividad y siempre trabajando de la mano con los objetivos de la empresa.

3.5.1.3 Valor agregado

En términos económicos, el valor agregado es el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo añade al que suponen las materias primas utilizadas en su producción.

El valor agregado que una empresa puede ofrecer es la diferenciación, la característica única que ofrece a sus clientes en relación a la competencia, se podría decir que es la milla extra de inversión tanto de recursos y tiempo

para ofrecer un mejor servicio y que atraiga de manera definitiva a los clientes y su preferencia se vuelva hacia la empresa.

A los gerentes de Syntegra Corp no les costó mucho definir cuál es su valor agregado, puesto que ambos coincidieron que su valor agregado era la tecnología. La inversión en tecnología que la empresa ha realizado para tener e incluso desarrollar herramientas de cobranzas como las de manejos de bases de datos, de envío de SMS masivos, canalización de llamadas a un bajo costo a través de herramientas lo que permite realizar más seguimiento, contactos más efectivos y proyecciones más concisas lo que a su vez optimiza los resultados finales de la cobranza.

Por otro lado, también se ha invertido en capacitación del personal en minado de datos y técnicas de cobranzas, lo cual aún no se convierte en una fortaleza como tal, pero se está trabajando en eso para lograr de esa forma convertirlo en parte de su valor agregado.

Es por esto que Syntegra Corp pasa de ser un Call Center a ser un Contact Center, puesto que al basarse en otros medios de telecomunicaciones deja de ser un simple Call Center que solo hace uso de llamadas, sino usa nuevas herramientas tecnológicas para realizar las cobranzas respectivas.

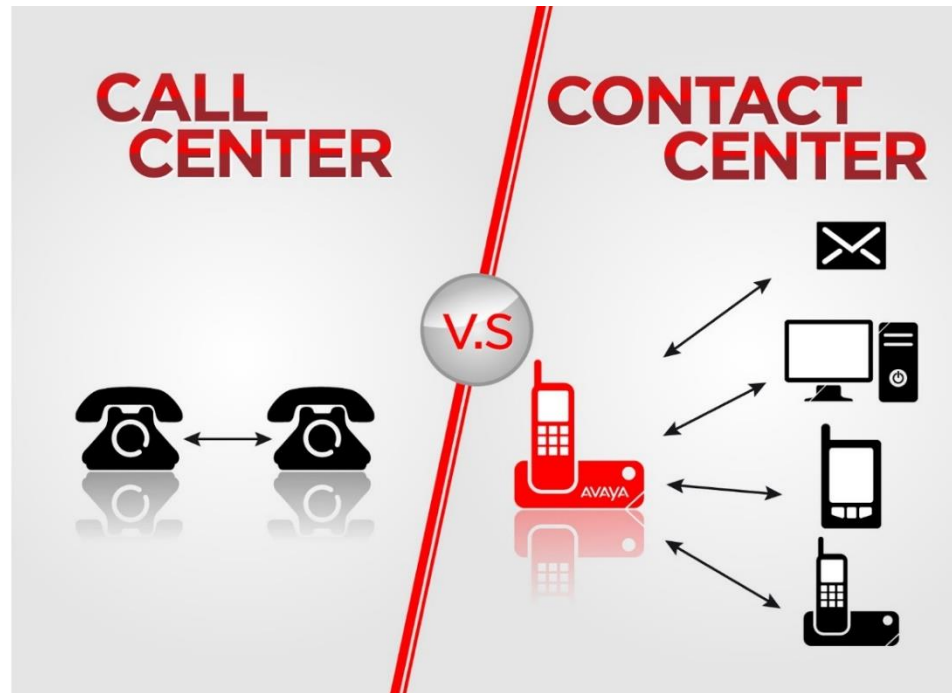


Figura 23: Call center vs. Contact Center

3.5.2 Precio

Existe una gran diferencia entre vender un producto y brindar un servicio, una empresa al vender un producto tangible donde el comprador va a recibir su bien y con eso se concreta el intercambio de la venta, mientras que al momento de brindar un servicio intangible, el comprador siempre llega a satisfacer sus necesidades de una manera talvez un poco más exigente que al comprar un bien, o por decirlo de otra forma, puede encontrar inconsistencias por las cuales reclamar en un servicio más fácilmente que en un producto.

Es por esto que se puede decir que al vender un producto siempre la venta se va a centrar en las necesidades del vendedor, en hacer que su producto sea efectivo, captar al cliente y convencerlo de que se venda, mientras que al tener un servicio se debe centrar en las necesidades del comprador, e ir acoplado el mismo a los

requerimientos incluyendo o retirando cosas y así satisfacer sus necesidades puntuales.

Como parte de las 4p's, el precio define de muchas formas a cuantas personas se puede llegar, ya que va a depender mucho del presupuesto de las empresas para contratar un servicio de cobranzas, y que servicio contratar.

En definición básica el precio es el “monto de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico” (Bravo, 1990)

El objetivo de este componente es asegurar un nivel de precio para el producto o servicio, que responda a los objetivos de marketing establecidos previamente.

Es por esto que al fijar un precio a un producto o servicio se debe hacer con el fin de:

- Igualarse o atacar a la competencia.
- Fijar un precio que sea más compatible con el objetivo de volúmenes de ventas y crecimiento que se haya fijado.
- Fijar su precio en función de un mayor margen de rentabilidad, aun sacrificando los volúmenes en unidades.
- Utilizar el precio como criterio para la segmentación de los mercados.

Syntegra Corp al tener un servicio de cobranzas, fija sus precios de acuerdo a los siguientes términos:

- Antigüedad de la cartera que el cliente quiere cobrar, dependiendo de los días de vencimiento se trabaja bajo comisión.
- Por estación de servicio que incluye localización de clientes, gestor telefónico, aplicativo de cobranzas, llamadas telefónicas, sms, voice email, IVR (Interactive Voice Response), entrega de notificaciones, visita de gestor domiciliarlo, sistema de llamadas automáticas, grabación de llamadas al 100%, reportes.
- El margen de utilidad esperado por Syntegra Corp es del 40% sobre el costo, es decir, todo lo anteriormente mencionado que incluye la estación de servicios en grosa modo tiene un costo de \$800,00 por lo que considerando ese margen de utilidad unitario por estación cobra \$1200,00.

3.5.3 Plaza

“La plaza o distribución es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios”. (Bravo, 1990)

Los objetivos principales de la plaza son dar mayor oportunidad de compra a los consumidores o usuarios y lograr que al consumidor se le haga más fácil adquirir los productos o servicios que las empresas ofrecen.

Toda empresa debe tener un plan de distribución, ya sea de sus productos o de cómo hacer llegar sus servicios al cliente final. Para esto se debe definir la longitud de los canales y la anchura de los mismos.

3.5.3.1 Longitud de los canales

La longitud de los canales es la distancia entre el producto o servicio del cliente final, puede ser directa o indirecta. Dentro de la venta directa, es simple y es el canal más corto, muchas veces incluso abarata costos tener un canal de venta directa, puesto que al hacerlo a través de otros medios, estos suelen llevarse algún porcentaje de ganancia.

El canal indirecto, como su nombre lo indica, realiza la venta a través de algún intermediario puede darse a través de canales propios, sistemas contractuales y canales convencionales; cualquiera de estos hace que la distancia entre el producto o servicio y el cliente.

Syntegra Corp lleva manejando todo este tiempo una venta a través de canal directo, puesto que ellos se contactan directamente con los clientes y realizan la venta del servicio, en lo personal creo que debería seguirse manteniendo así puesto que no requieren de una gran logística para poder llegar a sus clientes.

3.5.3.2 Anchura de los canales

La anchura de los canales corresponde al tipo de distribución que una empresa pueda tener, puede ser selectiva, intensiva o exclusiva, la primera es vender simplemente a los clientes que cumplan ciertos parámetros o requisitos, la intensiva, por otro lado, es el tipo de venta en donde las empresas buscan clientes por todos los medios posibles, intentando agarrar la mayor parte del mercado y por último la exclusiva es aquella que solo una parte del mercado está en capacidad de adquirir.

Vender por todos los puntos de salida, es decir, llevar una distribución intensiva, es lo que hace Syntegra Corp, ya que busca clientes nuevos siempre intentando llegar a diferentes mercados, o a diferentes sectores que antes no ha trabajado con, a mi parecer, es la mejor opción cuando se trata de un negocio relativamente pequeño, intentar siempre abrir sus mercados.

3.5.4 Promoción

Actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios. (Bravo, 1990)

La promoción busca el beneficio en todos los sentidos del producto o servicio de las empresas, es siempre importante puesto que de esta forma se da a conocer dentro del mercado y se fortalece las características que sus productos tengan.

Los objetivos principales de la promoción son informar y crear inducción de compra.

3.5.4.1 Estrategias de publicidad

El objetivo de una estrategia publicitaria es básicamente quitarle las ventas a la competencia convirtiéndolas en suyas. Existen algunas estrategias, entre las cuales se puede mencionar:

- Comparativas: Mostrar la ventaja que se tiene frente a la competencia.
- Financieras: Dar a la marca un lugar en la mente del consumidor, frente a las posiciones que tiene la competencia.
- Posicionamiento: Dar a la marca un lugar en la mente del consumidor.
- Imitación: Consiste en imitar lo que hace el líder o la mayoría de la competencia.
- Promocionales: Surgen cuando se desea incrementar el consumo del producto. (Gacía-Uceda, 2011)

Syntegra Corp, utiliza las estrategias comparativas puesto que siempre intenta mostrar el beneficio adicional que tiene en relación a la

competencia, como lo es con ellos, la tecnología implementada para los procesos. Eventualmente utiliza estrategias promocionales cuando se trata de algún contrato que se quiera cerrar y se pueda ofrecer más beneficios al servicio.

3.5.4.2 Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo, además, son una clara función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública; define y realza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público”. (Castillo Esparcia, 2009)

Para una empresa pequeña como Syntegra Corp, suena un poco inverosímil tener que invertir en relaciones públicas, pero es algo realmente importante para que se dé a conocer la empresa dentro del mercado en el cual labora; las decisiones, las ayudas todo debe hacerse vox populi entre en el mercado para que se dé a conocer tanto como empresa como los servicios que ofrece.

Siempre es bueno, tener buenas relaciones con todos los stakeholders que rodean a una empresa en particular, esto beneficia y puede llegar incluso a lograr acuerdos entre las partes que lo necesiten.

3.5.4.3 Comunicación Interactiva

La comunicación interactiva se centra básicamente en el uso de tecnologías de la información, comunicación e internet que facilitan las nuevas formas de comunicación.

Al ir trabajando en un mundo globalizado donde todo va avanzando a la velocidad de la luz, es necesario, adaptarse a este cambio, ya que no se puede depender para todos los procesos o procedimientos de la empresa.

La comunicación interactiva puede ser externa o interna. En el caso de la comunicación externa para dar a conocer noticias, promociones, eventos, etc. a los clientes y proveedores (principales stakeholders) en la actualidad se está utilizando correos masivos y redes sociales especialmente como Facebook, LinkedIn, Twitter que tienen bajo costo y que llegan a bastantes personas a la vez y funcionan de excelente forma; por otro lado para la comunicación interna basta y sobra con el correo electrónico institucional ya que se llega solo a los miembros de la empresa.

Para Syntegra Corp, el tema de la comunicación interna se lo ha venido llevando así a través del correo institucional, que hasta la actualidad es lo que más se usa y está a la vanguardia se podría decir, pero el tema de comunicación fuera de la empresa si es algo que no se tiene muy desarrollado puesto que más allá de la página web donde se detallan cosas básicas de la empresa, no disponen de un medio de comunicación oficial, lo cual sería óptimo para tener comunicación interactiva.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos son la fuente principal de todo negocio, éstos generan incrementos de activos o disminuciones de pasivos.

Para las empresas, las causas principales de los ingresos son operaciones de ventas de bienes, y servicios provenientes de las operaciones de la empresa que se orientan a los objetivos y metas.

Syntegra Corp dentro de sus principales ingresos contempla los siguientes rubros por servicios de cobranza prestados y por la cobranza de carteras adquiridas.

Para realizar el presupuesto de ingresos, se tomará como referencia los datos obtenidos en una entrevista con la Gerente General de la empresa y tomados en consideración como datos referenciales y promedios:

Tomando en cuenta los clientes principales y actuales como lo son BIESS y contando las carteras adquiridas de ETA-FASHION y BANCO DE GUAYAQUIL.

Tabla 27: Clientes Principales

Cliente	Gestión	Valor Esperado Mensual
BIESS	Se cobra un valor fijo de \$20,000 + IVA mensual por concepto de 45000 llamadas.	\$22,800
ETA – FASHION	Cartera previamente adquirida, los ingresos mensuales son variables de acuerdo a lo que se cobre. Todo ingresa a la empresa.	En base a la experiencia y obteniendo valores promedios el valor mensual es de aproximadamente de \$20,900
BANCO DE GUAYAQUIL	Cartera previamente adquirida, los ingresos mensuales son variables de acuerdo a lo que se cobre. Todo ingresa a la empresa.	En base a la experiencia y obteniendo valores promedios el valor mensual es de aproximadamente de \$15,400

Fuente: Entrevista Gerente General Sytegra Corp

Basándonos en las premisas de la Tabla 27 y tomando en cuenta que los clientes se mantienen, el presupuesto de ingresos quedaría de la siguiente forma:

Tabla 28: Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS		
CLIENTE	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
BIESS	\$ 22.800,00	\$ 273.600,00
ETA FASHION	\$ 20.900,00	\$ 250.800,00
BCO DE GUAYAQUIL	\$ 15.400,00	\$ 184.800,00
TOTAL		\$ 709.200,00

Fuente: Entrevista Gerente General Syntegra Corp

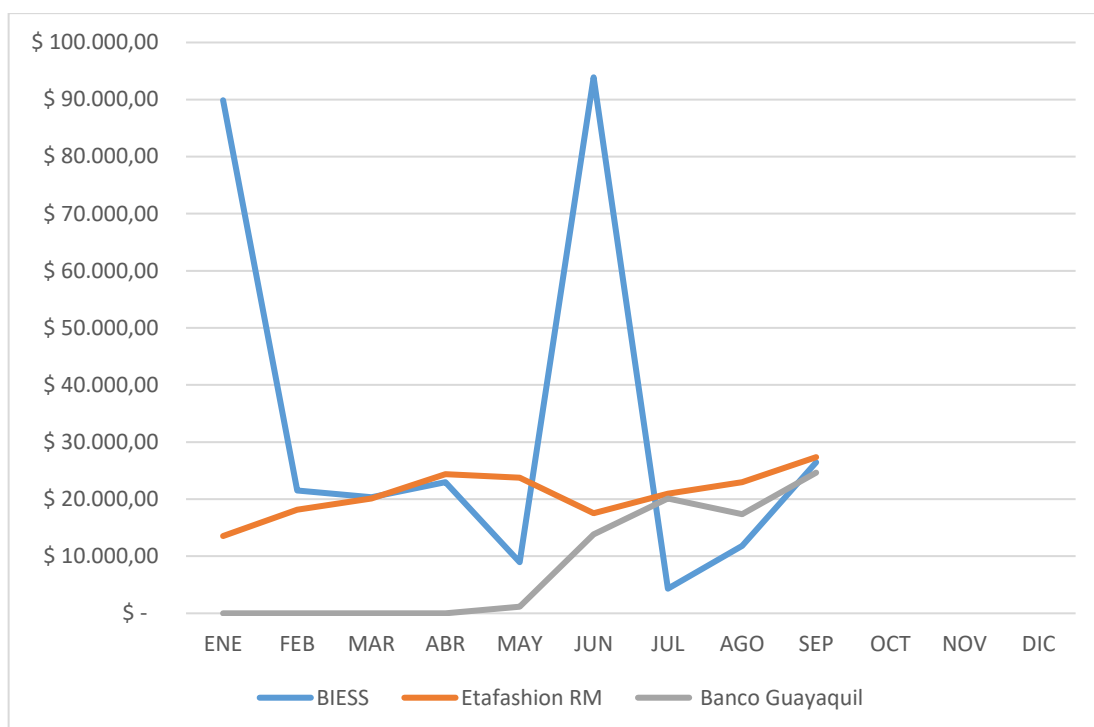


Figura 24: Presupuesto de Ingresos Syntegra Corp 2016 (hasta sept)

Como se puede observar en la figura, los ingresos de Syntegra Corp son casi similares con todos los clientes, a excepción de los meses de enero y junio con el cliente BIESS puesto que esos pagos son referentes a deudas del cliente con la empresa y en mayo recién se inició con la campaña de Banco de Guayaquil. Todo se ha ido estacionalizando hasta el mes de septiembre.

4.2 PRESUPUESTO DE COSTOS

Los costos son decrementos de los activos o incrementos de los pasivos de una entidad, con la intención de generar ingresos con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta.

Al ser un servicio, para Syntegra Corp, los costos representan la mano de obra directa que se utiliza para la operación de cobranzas como tal, en este caso todo lo relativo a

los beneficios y sueldos que se debe pagar a los teleoperadores, quienes son los que gestionan la cobranza, además del servicio telefónico y el internet. Dichas cuentas de acuerdo a la entrevista con la Gerente General son:

Tabla 29: Costo de ventas

Cuenta	Concepto	Valor Mensual
Sueldos Teleoperadores	Los teleoperadores son están divididos en dos tipos de sueldo. Teleoperadores que trabajan 8 horas diarias reciben el sueldo básico \$376,00 y teleoperadores que trabajan solamente 6 horas diarias que reciben el proporcional \$288,27.	Al momento existen 12 teleoperadores con tiempo completo y 13 con tiempo parcial. El valor total es \$8259,51.
Comisiones Teleoperadores	Al referirse a cobranzas, los teleoperadores tienen la meta promedio de cobrar \$2000,00; si estos llegan a esa meta reciben una comisión de \$150,00, y si cobran más reciben el proporcional sobre el excedente.	Al ser este un valor variable, que depende mucho del mes, del teleoperador y de la cartera que este gestionando no hay un valor mensual específico que se pague por comisiones, por lo que de acuerdo a la experiencia y a datos históricos aproximadamente mensualmente se paga \$1100,00
Aporte IESS Teleoperadores	El aporte al IESS que se les descuenta a los teleoperadores por ley es el 9,45% de su sueldo.	Aproximadamente se paga un valor mensual de \$1600,00 por aporte al IESS de los teleoperadores basados en los sueldos de los mismos
Fondos de Reserva Teleoperadores	Los fondos de reserva siempre y cuando el empleado cumplan un año completo de trabajo corresponden a un mes más de sueldo, pueden ser pagados para ahorro al IESS o directamente al empleado.	Al momento aproximadamente se cancela \$850,00 mensuales en fondos de reserva

Cuenta	Concepto	Valor Mensual
Décimo Tercero Teleoperadores	El décimo tercer es un sueldo extra que reciben los empleados en el periodo comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso.	En promedio actualmente se está presupuestando alrededor de \$1100,00.
Décimo Cuarto Teleoperadores	Es el bono que se les entrega a los empleados correspondiente a un salario básico más por concepto de bono escolar	Al momento el valor aproximado de décimo cuarto que se presupuesta mensualmente es de \$945,00.
Vacaciones Teleoperadores	Al cumplir el año de trabajo, los empleados tienen derecho a 15 días laborables de vacaciones pagadas, sino los toman se deben cancelar económicamente al momento de su salida.	El monto aproximado presupuestado por vacaciones no gozadas es de \$400,00
Servicio Teléfono	Es el servicio sobre el cual se trabaja toda la gestión de cobranzas a través de las llamadas.	El monto aproximado mensual de pago por este servicio es de \$6400,00
Servicio de Internet	Este servicio es igual parte de la operación puesto que aquí se cargan todas las bases de datos para realizar la cobranza	Aproximadamente el costo mensual de este servicio es de \$1900,00

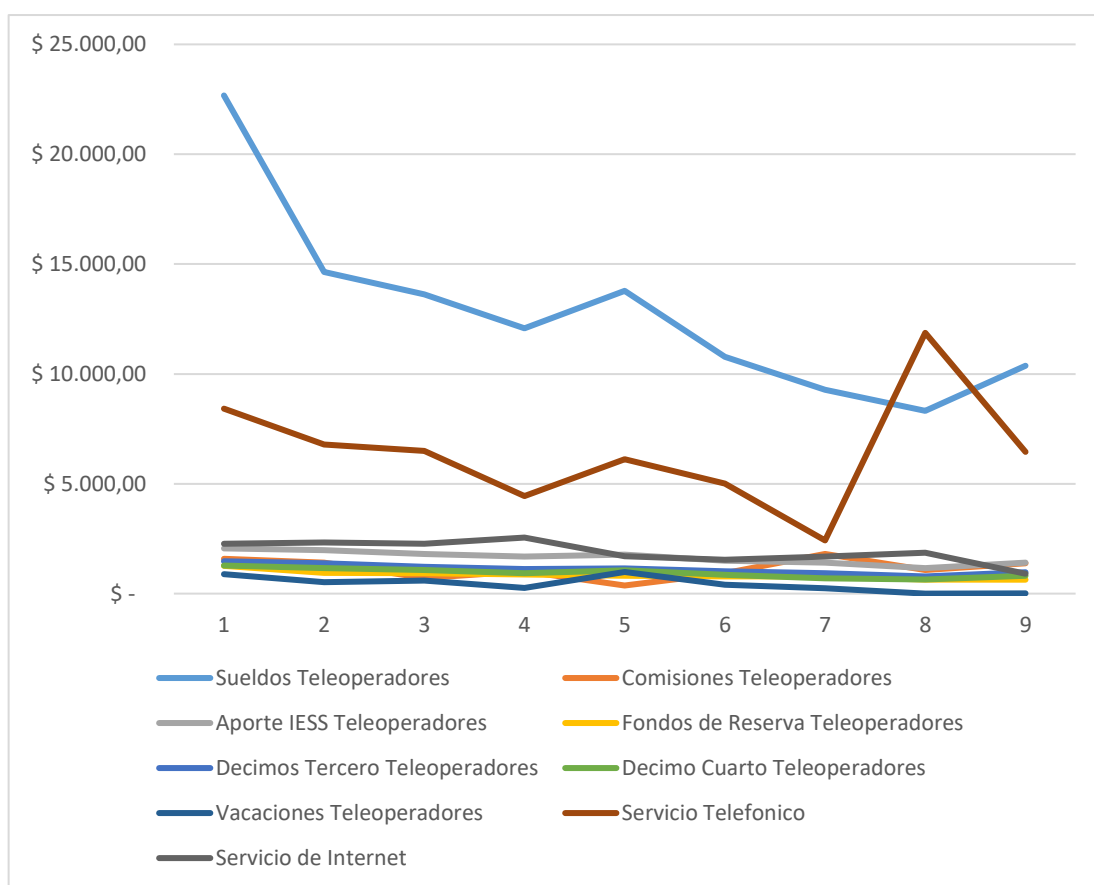
Fuente: Entrevista Gerente General Sytegra Corp

Basándonos en las premisas de la Tabla 29 y tomando en cuenta que los costos de ventas se mantienen, el presupuesto de costos quedaría de la siguiente forma:

Tabla 30: Presupuesto de Costo de Ventas

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS		
CUENTA	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldos Teleoperadores	\$ 8.259,51	\$ 99.114,12
Comisiones Teleoperadores	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Aporte IESS Teleoperadores	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
Fondos de Reserva Teleoperadores	\$ 850,00	\$ 10.200,00
Decimos Tercero Teleoperadores	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Décimo Cuarto Teleoperadores	\$ 945,00	\$ 11.340,00
Vacaciones Teleoperadores	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Servicio Telefónico	\$ 6.400,00	\$ 76.800,00
Servicio de Internet	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00
TOTAL		\$ 270.654,12

Fuente: Entrevista Gerente General Syntegra Corp

**Figura 25: Presupuesto de Costo de Ventas Syntegra Corp 2016 (hasta sept)**

Como se puede denotar en la figura precedente, la mayoría de los costos de ventas son similares, a excepción de los más caros que son los sueldos de los teleoperadores y el servicio telefónico.

4.3 PRESUPUESTO DE GASTOS

Una empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios, así incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc. (Amador Fernández, Romano Aparicio, & Cervera Oliver, 2016)

Los gastos considerados por la empresa Syntegra Corp dentro de sus gastos comunes y de acuerdo a la entrevista realizada con la Gerente General de la empresa son los siguientes:

Tabla 31: Gastos Syntegra Corp

Gasto	Concepto	Valor
Sueldos Administrativos	Estos sueldos corresponden al personal administrativo (gerente general, contador, asistente adm, etc.)	Actualmente contando con 6 personas en cargos administrativos, el valor promedio de sueldos es de \$9300,00 mensuales
Aporte Patronal Administrativos	El aporte al IESS que se descuenta al personal administrativo por ley es el 9,45% de su sueldo.	El valor que se paga al IESS por este concepto, en promedio mensual es de \$1275,00 mensuales

Gasto	Concepto	Valor
Fondos de reserva Administrativos	Los fondos de reserva siempre y cuando el empleado cumplan un año completo de trabajo corresponden a un mes más de sueldo, pueden ser pagados para ahorro al IESS o directamente al empleado.	El valor promedio que se paga por este concepto es de \$700,00 mensuales
Décimo Tercero Administrativos	El décimo tercer es un sueldo extra que reciben los empleados en el periodo comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año en curso.	El valor presupuestado mensualmente por este concepto es de aproximadamente \$580,00
Décimo Cuarto Administrativos	Es el bono que se les entrega a los empleados correspondiente a un salario básico más por concepto de bono escolar	El monto que se presupuesta mensualmente por dicho concepto es de \$265,00
Vacaciones Administrativos	Al cumplir el año de trabajo, los empleados tienen derecho a 15 días laborables de vacaciones pagadas, sino los toman se deben cancelar económicamente al momento de su salida.	El monto presupuestado por vacaciones mensualmente es de \$530,00.
Servicios Legales	Son los servicios que se han tenido solicitar para legalizar contratos, entre otras cosas	Aproximadamente el gasto mensual por este concepto es de \$490,00.
Consultorías	Las consultorías para manejo de empresas, mejoramiento de negocio etc. se solicitan mensualmente a un proveedor fijo	El valor que se gasta en este tipo de consultorías es de aproximadamente \$1000,00 mensuales
Mantenimiento de Muebles y Enseres	El mantenimiento de muebles y enseres es un gasto obligatorio debido a la Seguridad Ocupacional	Aproximadamente se gasta mensualmente alrededor de \$500,00 en este rubro.
Mantenimiento Equipos de computo	Los equipos de cómputo de todo el personal necesitan un mantenimiento continuo por el uso.	El gasto mensual promedio por este concepto es de \$400,00

Gasto	Concepto	Valor
Arriendos	Corresponden al arriendo de la oficina	El valor que se paga mensualmente por este concepto es de \$1900,00
Mantenimiento Instalaciones	Por Seguridad ocupacional se realiza mantenimiento recurrente a las instalaciones	El valor que se paga por este gasto es de \$1500,00 aproximadamente
Seguros	Corresponden a seguros por pólizas de cumplimiento de contratos	Este gasto es de aproximadamente de \$55,00 mensuales
Alimentación y Hospedaje	Este gasto corresponde a alimentación y hospedaje cuando algún empleado debe salir de su ciudad base	En general y promedio este gasto es de aproximadamente \$100,00 mensuales
Movilización	Este gasto se cubre cuando un empleado debe cumplir un trabajo fuera de su ciudad base.	Este valor corresponde en promedio a un gasto de \$370,00 mensuales
Energía Eléctrica	Existe un proveedor de energía eléctrica para el funcionamiento de oficinas	El valor mensual que se paga por este servicio es de \$470,00.
Agua Potable	Se paga al proveedor de agua potable por el servicio en oficinas	Aproximadamente \$50,00 corresponden a este gasto mensual
Publicidad	Este gasto corresponde a anuncios en periódicos principalmente.	Se gasta aproximadamente \$40,00 mensuales en este gasto.
Permisos de Funcionamiento	Corresponden a los permisos de funcionamiento municipales, bomberos, etc.	Este gasto es de aproximadamente \$850,00 mensuales
Mensajería	Corresponde a correspondencia interna de la empresa entre la sucursal y matriz	Este gasto corresponde a un valor de \$475,00 mensuales aproximadamente.
Suministros de Oficina	Corresponde a los suministros básicos de oficina para uso del personal	Aproximadamente este valor es de \$140,00 mensuales.
Suministros de Limpieza	Suministros usados para la limpieza de oficinas	Este valor es de aproximadamente \$130,00 mensuales
Gastos Bancarios	Gastos por trámites bancarios	Este valor es de \$650,00 mensuales en promedio

Fuente: Entrevista Gerente General Sytegra Corp

Basándonos en las premisas de la Tabla 31 y tomando en cuenta que los gastos se mantienen, el presupuesto de costos quedaría de la siguiente forma:

Tabla 32: Presupuesto de gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS		
CUENTA	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldos Adm	\$ 9.300,00	\$ 111.600,00
Aporte Patronal Adm	\$ 1.275,00	\$ 15.300,00
Fondo de Reserva Rol Adm	\$ 700,00	\$ 8.400,00
Décimo Tercero Adm	\$ 580,00	\$ 6.960,00
Décimo Cuarto Adm	\$ 265,00	\$ 3.180,00
Vacaciones Adm	\$ 530,00	\$ 6.360,00
Servicios Legales	\$ 490,00	\$ 5.880,00
Asesorías y consultorías	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Mantenimiento Equipos y Muebles	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Mantenimiento Equipo de Computo	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Arriendos	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00
Mantenimiento Instalaciones	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Seguros	\$ 55,00	\$ 660,00
Alimentación Y Hospedaje	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Movilización	\$ 370,00	\$ 4.440,00
ENERGIA ELECTRICA	\$ 470,00	\$ 5.640,00
Agua Potable	\$ 50,00	\$ 600,00
Publicidad/ Publicaciones del Comercio	\$ 40,00	\$ 480,00
Otros Permisos de Funcionamiento	\$ 850,00	\$ 10.200,00
Mensajería y Encomiendas	\$ 475,00	\$ 5.700,00
Suministros de oficina	\$ 140,00	\$ 1.680,00
Suministros de Limpieza	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Gastos Bancarios	\$ 650,00	\$ 7.800,00
TOTAL		\$ 261.240,00

Fuente: Entrevista Gerente General Syntegra Corp

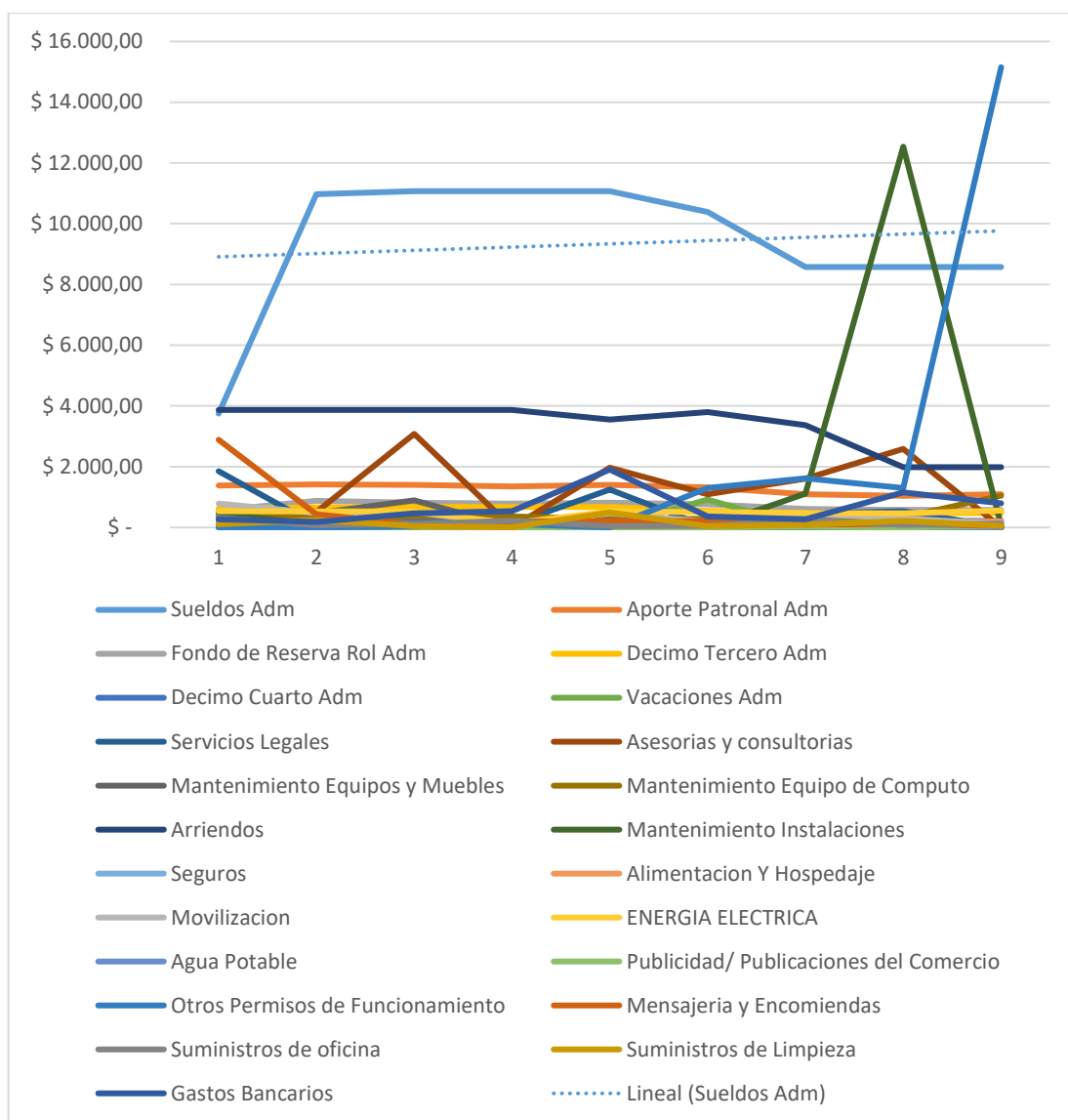


Figura 26: Presupuesto de Gastos Syntegra Corp 2016 (hasta sept)

Como se puede observar en la figura precedente, el gasto mayor es el sueldo del personal administrativo y los arriendos, el resto de gastos tienen una tendencia parecida y son constantes en el tiempo.

4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se va a realizar el análisis de sensibilidad para definir la situación de la empresa, a futuro, una vez que se hayan aplicado las estrategias que se proponen en este estudio.

Se debe proyectar estados financieros con supuestos básicos para ver el retorno y rentabilidad que tendría la empresa en un futuro a mediano y a largo plazo.

La sensibilidad elegida para ser analizada y proyectada son los clientes, puesto que el giro de este estudio es la fidelización de los mismos a través de la aplicación de estrategias de CRM.

Suponiendo que, con las nuevas estrategias del nuevo modelo de negocio, se aumenten los clientes y se necesiten hacer las inversiones correspondientes tenemos el siguiente escenario:

Tabla 33: Escenario proyectado Syntegra Corp

DATOS PROYECTADOS			
	2017	2022	2027
INGRESOS	\$ 18.000,00	\$ 30.000,00	\$ 32.000,00
PRECIO	\$ 8,00	\$ 10,00	\$ 12,00
GASTO FIJO (DEPRECIACIÓN ACTIVOS)			
COSTO DE VENTAS	30%	DE LAS VENTAS	
GASTO VARIABLE 12% INGRESOS	5%	DE LAS VENTAS	
ADQUISICION VEHÍCULO			\$ 16.000,00
ADQUISICIÓN TERRENOS	\$ 300.000,00		
ADQUISICIÓN DE EQUIPO ELECTRÓNICO Y SOFT.		\$ 23.000,00	

Es por eso que basados en los estados financieros al 30 de septiembre de 2016 (Anexo 1 y Anexo 2) se ha proyectado a 1, 5 y 10 años en adelante, es decir, 2017, 2022 y 2027 con las siguientes premisas:

- El saldo de clientes se recupera en 2021.

- En 2017 se pagan obligaciones bancarias, cuentas y documentos por pagar, anticipo clientes y otras obligaciones corrientes.
- En 2027 se pagan obligaciones laborales, y otros pasivos corrientes.
- En 2027 no se paga nada, ni la participación trabajadores ni el impuesto a la renta.
- Los préstamos se negociaron con el 12% anual, las inversiones con el 4%.

Tabla 34: Estado de Resultados Projectado

	2017	2022	2027
INGRESOS	\$ 144.000,00	\$ 300.000,00	\$ 384.000,00
COSTO DE VENTAS	\$ 43.200,00	\$ 90.000,00	\$ 115.200,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 100.800,00	\$ 210.000,00	\$ 268.800,00
GASTO VARIABLE	\$ 7.200,00	\$ 15.000,00	\$ 19.200,00
UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 93.600,00	\$ 195.000,00	\$ 249.600,00
GASTOS FIJOS	\$ 7.239,53	\$ 7.878,35	\$ 8.145,02
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 86.360,47	\$ 187.121,65	\$ 241.454,98
MOVIMIENTO FINANCIERO			
INTERÉS GANADO	\$ -	\$ -	\$ 17,84
INTERÉS PAGADO	\$ -	\$ (4.382,15)	\$ -
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 86.360,47	\$ 182.739,50	\$ 241.472,82

Tabla 35: Flujo de Caja Proyectado

	2017	2022	2027
INGRESOS/ENTRADAS DE EFECTIVO			
INGRESOS	\$ 144.000,00	\$ 300.000,00	\$ 384.000,00
CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ 282.571,46	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 144.000,00	\$ 582.571,46	\$ 384.000,00
EGRESOS/SALIDAS DE EFECTIVO			
COSTO DE VENTAS	\$ 43.200,00	\$ 90.000,00	\$ 115.200,00
CUENTAS PENDIENTES	\$ 141.920,11	\$ 74.294,31	\$ -
GASTO VARIABLE	\$ 7.200,00	\$ 15.000,00	\$ 19.200,00
GASTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$ 192.320,11	\$ 179.294,31	\$ 134.400,00
COMPRA ACTIVOS FIJOS	\$ 300.000,00	\$ 23.000,00	\$ 16.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ 492.320,11	\$ 202.294,31	\$ 150.400,00
TOTAL INGRESOS	\$ 144.000,00	\$ 582.571,46	\$ 384.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ 492.320,11	\$ 202.294,31	\$ 150.400,00
FLUJO DE CAJA NETO (I-E)	\$ (348.320,11)	\$ 380.277,15	\$ 233.600,00
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y BANCOS	\$ 24.979,68	\$ 114.874,69	\$ 47.202,01
NUEVO SALDO (FCN+SI)	\$ (323.340,43)	\$ 495.151,84	\$ 280.802,01
INVERSIÓN O FINANCIAMIENTO			
PRÉSTAMOS	\$ (438.215,12)		
PAGO DE PRÉSTAMOS		\$ (438.215,12)	
INTERESES PAGADOS		\$ (4.382,15)	
INVERSIONES		\$ 5.352,56	\$ 251.079,08
RECUPERACIÓN INVERSIÓN			\$ 5.352,56
INTERESES GANADOS			\$ 17,84
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 114.874,69	\$ 47.202,01	\$ 35.093,33

Tabla 36: Estado de Situación Financiera Proyectado

SYNTEGRA CORP. CIA. LTDA.			
CUENTA	2017	2022	2027
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo, Equivalentes al Efectivo y Bancos	\$ 114.874,69	\$ 47.202,01	\$ 35.093,33
Clientes	\$ 70.642,86	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ 211.928,60	\$ -	\$ -
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 22.093,18	\$ 22.093,18	\$ 22.093,18
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 6.579,14	\$ 6.579,14	\$ 6.579,14
Inversiones	\$ -	\$ 5.352,56	\$ 251.079,08
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 426.118,47	\$ 81.226,89	\$ 314.844,73
ACTIVO NO CORRIENTE			
Instalaciones, Galpones	\$ 21.453,00	\$ 21.453,00	\$ 21.453,00
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ 20.176,43	\$ 20.176,43	\$ 20.176,43
Equipo Electrónico y Software	\$ 251.377,24	\$ 274.377,24	\$ 274.377,24
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ 16.000,00
Terrenos	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Depreciación Acumulada	\$ (138.444,45)	\$ (146.322,80)	\$ (154.467,82)
Otros Activos No Corrientes	\$ 4.588,40	\$ 4.588,40	\$ 4.588,40
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 459.150,62	\$ 474.272,27	\$ 482.127,25
TOTAL ACTIVOS	\$ 885.269,10	\$ 555.499,16	\$ 796.971,98
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Obligaciones Laborales	\$ 47.592,97	\$ -	\$ -
Otros Pasivos Corrientes	\$ 26.701,34	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores	\$ 7.072,19	\$ 7.072,19	\$ 7.072,19
22% Impuesto a la Renta	\$ 8.816,66	\$ 8.816,66	\$ 8.816,66
Obligaciones Bancarias Corto Plazo	\$ 438.215,12	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 528.398,28	\$ 15.888,85	\$ 15.888,85
TOTAL PASIVO	\$ 528.398,28	\$ 15.888,85	\$ 15.888,85
PATRIMONIO			
Capital Social	\$ 36.500,00	\$ 36.500,00	\$ 36.500,00
Aporte Futuras Capitalizaciones	\$ 178.736,67	\$ 178.736,67	\$ 178.736,67
Reserva Legal	\$ 7.388,08	\$ 7.388,08	\$ 7.388,08
Resultados Acumulados	\$ 47.885,59	\$ 134.246,06	\$ 316.985,56
Utilidad del Ejercicio	\$ 86.360,47	\$ 182.739,50	\$ 241.472,82
TOTAL PATRIMONIO	\$ 356.870,81	\$ 539.610,31	\$ 781.083,13
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 885.269,10	\$ 555.499,16	\$ 796.971,98

Una vez proyectado los estados financieros, se va a analiza la conveniencia de invertir en esta empresa con la siguiente suposición:

- Se desea invertir \$185 000 y se espera recibir el 15% del rendimiento anual.

Tabla 37: Evaluación Financiera

	Inversión	Utilidad 2017	Utilidad 2022	Utilidad 2027
RENDIMIENTO ESPERADO SOCIOS	\$ (185.000,00)	\$ 86.360,47	\$ 182.739,50	\$ 241.472,82
VA	15% \$ 372.045,68	\$ 75.096,06	\$ 138.177,31	\$ 158.772,30
VAN	\$ 372.045,68			
TIR	\$ 187.045,68			
COSTO BENEFICIO		59,71%		
		2,01		

Una vez realizado este análisis se puede concluir que:

- El proyecto es rentable ya que la tasa interna de retorno (59,71%) es mayor a la tasa del rendimiento esperado (15%)
- El valor actual neto (\$187.045,68) es mayor a la inversión realizada (\$185.000,00), por lo tanto, el proyecto es rentable.
- Por cada dólar que el inversionista pone, él va a recibir \$ 2,01 en retorno. Es decir, siempre y cuando el costo beneficio sea mayor a uno, el proyecto será rentable.

De igual forma, suponiendo que existe un flujo de caja constante en los 5 siguientes años, se ha calculado el periodo de payback:

Con la siguiente fórmula:

Período de Payback

$$= \{ \text{Período último con flujo de caja negativo} \} \\ + \left\{ \frac{\text{Valor Absoluto de Flujo Acumulado negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el Siguiete Periodo}} \right\}$$

(Blank & A, 2006)

Tabla 38: Payback

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	\$ -185.000,00	\$ 114.874,69	\$ 114.874,69	\$ 114.874,69	\$ 114.874,69	\$ 114.874,69
Flujo de Caja Acumulado	\$ -185.000,00	\$ -70.125,31	\$ 44.749,38	\$ 159.624,08	\$ 274.498,77	\$ 389.373,46

Periodo anterior al cambio de signo	1
Valor Absoluto del flujo acumulado	70125,31
Flujo de caja del siguiente periodo	114874,69
Periodo de Payback	1,61

El periodo en que la inversión se recuperará es de 1,61 años, periodo relativamente bueno y atractivo para los inversionistas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los factores principales que afectan a la industria de las cobranzas y servicios de cobranzas son. Los políticos ya que estos afectan psicológicamente en las decisiones de pago de los deudores ya que al tener una incertidumbre política como se tiene en la actualidad los deudores ponen en última instancia el pago de sus deudas, frente a alimentación, salud, educación. Los económicos, la tasa de desempleo y el deterioro de la calidad de empleo existente están directamente atados al incremento en los niveles de morosidad de crédito. Los culturales ya que es importante conocer los valores y percepciones de la sociedad al tener una deuda pendiente.
- El Sector de Call Center en el Ecuador, es un sector que se encuentra en pleno crecimiento y completamente competitivo, donde la demanda se ha acostumbrado a solicitar valores agregados que van más allá de la prestación del servicio, tales como softwares especializados, manejo de herramientas entre otros.
- Las estrategias de CRM son el cambio en la filosofía de trabajo de las empresas y, hacer que éstas estén orientadas al cliente transforma la percepción que tienen

los clientes de la misma y le da un valor agregado. Las estrategias up selling y cross selling son las más representativas y aplicables al negocio.

- Se puede decir que es completamente factible implementar las estrategias de CRM para Syntegra Corp teniendo en cuenta que todo se debe realizar de manera paulatina, e identificando los clientes y utilizando estrategias personalizadas con los mismos, de acuerdo al ciclo de vida de CRM.
- La oportunidad más representativa de mejora para Syntegra Corp es pasar de ser un call center a un contact center, que ocupe más herramientas de comunicación y brindar el valor agregado que los clientes demandan
- La elaboración del nuevo modelo de negocio para Syntegra Corp, basado en estrategias CRM se realizó con el desarrollo del modelo CANVAS donde se establecieron todos los puntos críticos para lograrlo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para las empresas especializadas en cobranzas, las crisis son una oportunidad realmente grande, por lo que se recomienda aprovechar dicha oportunidad al máximo, puesto que las empresas comerciales o de servicios al no tener resultados realizando directamente sus cobranzas buscan empresas especializadas para que lo hagan.

- El asesoramiento es algo fundamental para este tipo de negocios, y más aún si se quiere conservar y fidelizar clientes, no basta con simplemente brindar el servicio, el acompañamiento a todo momento es imprescindible.
- La identificación y personalización de clientes se debe realizar de manera constante, puesto que solo de esa forma se puede brindar un servicio especializado que satisfaga todas las necesidades de los mismos.
- Para estar en la vanguardia y ofrecer el valor agregado que los clientes exigen en este tipo de negocios se debe tomar en cuenta como algo fundamental la investigación de nuevos métodos de cobranzas y la inversión constante en tecnología.

REFERENCIAS

1. Alonso, M. A. (3 de febrero de 2012). *Factores económicos en la empresa*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de Gestión: <http://www.gestion.org/economia-empresa/3359/factores-economicos-en-la-empresa/>
2. Amador Fernández, S., Romano Aparicio, J., & Cervera Oliver, M. (16 de octubre de 2016). *Concepto de gastos e ingresos*. Obtenido de Contabilidad CEF: <http://www.contabilidad.tk/concepto-de-gastos-e-ingresos-13.htm>
3. Banco Central del Ecuador. (Junio de 2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de BCE: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2015.pdf>
4. Barroso, C. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC .
5. Blank, L., & A, T. (2006). *Ingeniería Económica*. México: McGrawHill.
6. Bravo, J. (1990). *Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
7. Burgos García, E. (2007). *Marketing Relacional: Cree Un Plan de Incentivos Eficaz*. La Coruña : Netbiblio .
8. Carrillo, J., Hualde, A., & Villavicencio, D. (2012). *Dilemas de la Innovación en México*. México D.F.: DR.
9. Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona : UOC .
10. David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (Quinta ed.). México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
11. Definición.de. (2008). *Entrevista*. Recuperado el 29 de octubre de 2015, de <http://definicion.de/entrevista/>
12. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica Textos y Casos* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.

13. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica Textos y Casos (Quinta ed)*. México D.F.: McGraw Hill.
14. Gacía-Uceda, M. (2011). *Las Claves de la Publicidad*. Madrid: ESIC Editorial .
15. García Valcárcel, I. (2008). *Gestión de la Relación con los clientes*. Madrid: Fundación Confemental.
16. Gonzalez Astudillo, M., & Romero Alemán, P. (12 de octubre de 2015). *Ciclo Económico y Sistema Financiero Ecuatoriano*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de La República: <http://www.larepublica.ec/blog/opinion/2015/10/12/ciclo-economico-sistema-financiero-ecuatoriano/>
17. Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado* (Tercera ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.
18. Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México D.F.: McGraw Hill.
19. Luxor Technologies. (15 de Julio de 2012). *Formación continua en los call center*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de Luxor Technologies: <http://www.luxortec.com/blog/capacitacion-continua-en-los-call-center/>
20. Mundo Contact. (20 de marzo de 2014). *6 tendencias en el sector de Contact Centers para 2014*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Mundo Contact: <http://mundocontact.com/6-tendencias-en-el-sector-de-contact-centers-para-2014/>
21. Ochoa, C. (11 de noviembre de 2013). *¿Qué tamaño de muestra necesito?* Obtenido de Blog de Netquest: <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>
22. Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Generación de modelos de negocio* . Wiley.
23. Pintado Blanco, T., Sanchez Herrera, J., Grande Esteban, I., & Estevez Muñoz, M. (2011). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: Esic Editorial.
24. Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
25. Tapia, E. (07 de Diciembre de 2015). La morosidad creció en los créditos de consumo en este 2015. *Diario El Comercio*.
26. Tricarico, J. P. (s.f.). *La tercerización de Call Center como factor de aumento de productividad* .
27. Valle, A. (2015). *Estrategias para el uso de un CRM*. Madrid: Createspace .

28. Valle, A. (2015). *Estrategias para el uso del CRM*. Createspace.
29. Vidal i Diéz, I. (2006). *Como conquistar el mercado con una estrategia CRM*. Madrid: Fundacion Confemetal.
30. Villalobos, J. (4 de Junio de 2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Obtenido de Coyuntura Economica: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
31. Wayland, R., & Cole, P. (1998). *Cerca del Cliente, Nuevas estrategias para el crecimiento rentable*. España: Ediciones Deutso S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Estado de Situación Financiera Syntegra Corp

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
SYNTEGRA CORP. CIA. LTDA. 2016	
Al 30 de septiembre 2016	
Cuenta	Valor
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 400,00
Bancos	\$ 24.579,68
Clientes	\$ 70.642,86
Cuentas por Cobrar	\$ 211.928,60
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 22.093,18
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 6.579,14
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 336.223,46
ACTIVO NO CORRIENTE	
Instalaciones, Galpones	\$ 21.453,00
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	\$ 20.176,43
Equipo Electrónico y Software	\$ 251.377,24
Depreciación Acumulada	\$ (131.204,92)
Otros Activos No Corrientes	\$ 4.588,40
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 166.390,15
TOTAL ACTIVOS	\$ 502.613,61
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones Bancarias Locales	\$ 66.859,00
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 65.500,97
Anticipos Clientes	\$ 2.746,68
Otras Obligaciones Corrientes	\$ 6.813,46
Obligaciones Laborales	\$ 47.592,97
Otros Pasivos Corrientes	\$ 26.701,34
15% Participación Trabajadores	\$ 7.072,19
22% Impuesto a la Renta	\$ 8.816,66
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 232.103,27
PASIVO A LARGO PLAZO	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 232.103,27
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 36.500,00
Reserva Legal	\$ 7.388,08
Aportes Futura Capitalizacion	\$ 178.736,67
Resultados Acumulados	\$ 16.626,53
Utilidad del Ejercicio	\$ 31.259,06
TOTAL PATRIMONIO	\$ 270.510,34
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 502.613,61

Anexo 2: Estado del Resultado Integral Syntegra Corp

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL		
SYNTEGRA CORP. CIA. LTDA. 2016		
Al 30 de septiembre del 2016		
Nombre		
INGRESOS		\$ 566.003,89
Servicios Prestados	\$ 566.003,89	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		\$ 179.834,86
Mano de Obra Directa (Teleoperadores)	\$ 179.834,86	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 386.169,03
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 330.968,05
Gasto Sueldos	\$ 91.968,07	
Aportes a la Seguridad Social	\$ 17.857,64	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 10.813,18	
Gasto Comisiones	\$ 15.065,34	
Gasto Mantenimiento	\$ 19.839,47	
Gasto Arriendo	\$ 33.256,81	
Gasto Seguros	\$ 506,50	
Gastos de Gestión	\$ 75,75	
Gastos de Viaje	\$ 5.113,89	
Gasto Servicios Básicos	\$ 79.832,30	
Gasto Notarias	\$ 173,42	
Impuestos y Contribuciones	\$ 30.241,46	
Otros Gastos	\$ 26.224,22	
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 55.200,98
(+/-) MOVIMIENTO FINANCIERO		\$ (8.053,07)
Interes Pagados	\$ 8.053,07	
Interes Ganados	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		\$ 47.147,91
(-)15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ (7.072,19)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 40.075,72
(-)22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ (8.816,66)
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 31.259,06