



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:  
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE RIESGOS PARA LAS VENTAS NO  
CONCRETADAS EN BSGV CENTER**

**Autor:**

**Caicedo Mera John Ariel**

**Tutora:**

**Ing. Com. Silvia Delgado Vera, Mabf.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de tesis en primer lugar a Dios, por brindarme la sabiduría, la fortaleza y perseverancia para continuar y permitirme llegar hasta el final de este proceso.

En segundo lugar, le dedico este logro a mis padres, quiénes siempre han estado dándome su apoyo incondicional y me han acompañado en cada paso de este arduo camino para convertirme en profesional, sin ellos no hubiese logrado esta nueva meta en mi vida.

**Caicedo Mera John Ariel**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera muy especial a Dios, por guiarme en todo este camino y permitirme alcanzar este logro.

De la misma manera, a mis padres quiénes me aconsejaron y me impulsaron en la continuidad de mis estudios, en cada momento estuvieron siempre apoyándome a lo largo de estos años de estudio.

Al Instituto Tecnológico Bolivariano, por haberme formado con los más altos valores y conocimientos, y por darme la oportunidad de pertenecer a tan distinguida institución.

Y por último a mi tutora Delgado Vera Silvia Cecilia, a quien le agradezco infinitamente su ayuda, compartiendo su experiencia y conocimientos, gracias a sus recomendaciones, correcciones y consejos pude culminar el presente proyecto.

**Caicedo Mera John Ariel**

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas.**

**Tema:**

**“Propuesta de un plan de riesgos para las ventas no concretadas en BSGV Center.”**

**Autor: Caicedo Mera John Ariel**

**Tutora: Ing. Com. Silvia Delgado Vera, Mabf.**

**RESUMEN**

El presente proyecto se centra sobre la empresa BSGV Center dedicada a la venta de servicios de telefonía móvil no cumple con el nivel de ventas establecidas como meta, por consiguiente, cuando éstas no se concretan generan multas, las que afectan los ingresos económicos, implica la pérdida de comisiones, bonos establecidos y por ende al desempeño del personal. El objetivo general que se planteó en este proyecto fue, proponer un plan de riesgo para disminuir las multas que generan las ventas no concretadas; las técnicas y herramientas empleadas, se determinó el uso de encuestas, entrevistas y estudio de mercado; en las entrevistas desarrolladas a los empleados, se determinó que estos requieren mejores políticas para no verse afectadas por las ventas no concretadas; en las encuestas aplicadas a los clientes, se logró determinar a nivel general si la empresa les ofreciera más garantías como el soporte a largo plazo, precios bajos y promociones varias sería esencial para mantenerse como usuarios de la empresa. En cuanto el estudio de mercado, del análisis del micro ambiente como es el caso del FODA, es posible identificar que la empresa cuenta con fortalezas que se pueden mantener para con esto aprovechar las oportunidades, reducir las debilidades y mitigar las amenazas. En cuanto al estudio del macro ambiente, a pesar de la situación actual donde existe una competencia reñida, y lo acontecido en relación al covid-19, es posible determinar que BSGV podrá sacar provecho en la venta de los servicios telefónicos dado a que por la nueva modalidad en la que las personas dependientes e independientes deben basar sus actividades escolares, laborales y de emprendimientos requieren mantener acceso a internet por ejemplo para poderse desempeñar desde la tranquilidad de su hogar.

*Palabras claves:*

Técnicas de ventas	Administración de ventas	Proceso de ventas	Call Center	capacitación
--------------------	--------------------------	-------------------	-------------	--------------



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS**

**Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas.**

**Tema:**

**“Propuesta de un plan de riesgos para las ventas no concretadas en BSGV Center.”**

**Autor: Caicedo Mera John Ariel**

**Tutora: Ing. Com. Silvia Delgado Vera, Mabf.**

**ABSTRACT**

This project focuses on the company BSGV Center dedicated to the sale of mobile phone services does not meet the level of sales established as a goal, therefore, when this is not realized generate fines, those that affect economic income, implies the loss of commissions, established bonds and therefore the performance of the staff. The overall objective raised in this project was to propose a risk plan to reduce the fines generated by unneed sales; the techniques and tools used, the use of surveys, interviews and market research was determined; in interviews with employees, it was determined that employees require better policies so as not to be affected by unneed sales; in customer surveys, it was possible to determine at a general level whether the company offered them more guarantees such as long-term support, low prices and various promotions would be essential to remaining as users of the company. As for the market study, of micro-environment analysis such as the FODA, it is possible to identify that the company has strengths that can be maintained to take advantage of opportunities, reduce weaknesses and mitigate threats. With regard to the study of the macro-environment, despite the current situation where there is close competition, and what happened in relation to covid-19, it is possible to determine that BSGV will be able to take advantage of the sale of telephone services because of the new modality in which dependent and independent persons must base their school, work and entrepreneurship activities require maintaining internet access for example in order to be able to perform from the peace of mind of their home.

*Keyword:*

Sales techniques	Sales managemen	Sales process	Call Center	Training
------------------	-----------------	---------------	-------------	----------

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL AUTOR.....	iv
CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL CIGESCIT .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Ubicación del problema en un contexto.....	1
1.2. Situación conflicto .....	1
1.3. Delimitación del Problema.....	2
1.4. Planteamiento o formulación del Problema .....	2
1.5. Variables de la investigación .....	3
Evaluación del Problema .....	3
1.6. Objetivos de Investigación .....	4
1.7. Justificación e importancia .....	5
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Fundamentación teórica.....	7
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	7
2.1.2. Antecedentes Referenciales .....	9
2.2. Fundamentación legal.....	26

2.3. Variables de investigación.....	30
2.3.1. Dependiente: Ventas no concretadas. ....	30
2.3.2. Independiente: Plan de riesgos para las ventas.....	31
2.4. Glosario de términos .....	31
CAPÍTULO III .....	34
3.1. Presentación de la Empresa.....	34
3.2. Diseño de la investigación .....	38
3.3. Tipos de investigación .....	38
3.4. Población .....	40
3.5. Muestra.....	40
3.6. Técnicas de investigación.....	42
3.7. Estudio de mercado .....	43
CAPÍTULO IV.....	44
4.1. Análisis e interpretación de los resultados .....	44
4.1.1. Análisis del mercado.....	72
4.1.2. Estudio del micro-ambiente .....	73
4.1.3. Estudio del macro-ambiente .....	74
4.2. Plan de mejoras .....	79
4.2.1. Título de la propuesta .....	79
4.2.2. Objetivos de la propuesta .....	80
4.2.3. Desarrollo de la propuesta.....	80
4.2.4. Plan de control y seguimiento.....	83
4.2.5. Plan de contingencia .....	86
4.2.6. Plan estratégico.....	89
4.2.7. Evaluación del impacto.....	91
CONCLUSIONES .....	93
RECOMENDACIONES .....	94
Bibliografía .....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Volumen de ventas vs la meta establecida .....	37
Cuadro 2. Cálculo de las comisiones .....	37
Cuadro 3. Cálculo de las multas.....	38
Cuadro 4. Población.....	40
Cuadro 5. Muestra .....	42
Cuadro 6. Referencia de los servicios y promociones de las empresas .....	72
Cuadro 7. Proveedor actual de servicios.....	62
Cuadro 8. Interés en cambiar de operadora.....	63
Cuadro 9. Cuenta con un plan de teléfono .....	64
Cuadro 10. Plan de internet fijo .....	65
Cuadro 11. Plan de televisión y telefonía fijo.....	66
Cuadro 12. Accionar al recibir llamadas en las que se ofrecen servicios.....	67
Cuadro 13. Suscripción a servicios ofrecidos por asesores.....	68
Cuadro 14. Experiencia con los servicios ofrecidos.....	69
Cuadro 15. Beneficios que más valora.....	70
Cuadro 16. Disponibilidad del soporte y apoyo .....	71
Cuadro 17. Previsión de ventas general.....	82
Cuadro 18. Asignación de cuota individual mensual por servicios.....	83
Cuadro 19. Sistema de control y seguimiento de ventas .....	85
Cuadro 20. Cuadro comparativo de las técnicas de capacitación .....	87
Cuadro 21. Resumen del plan de capacitación .....	88
Cuadro 22. Evaluación comparativa.....	91
Cuadro 23. Impacto económico de la propuesta .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso para la administración de ventas .....	18
Figura 2. Proceso de selección efectivo .....	26
Figura 3. Organigrama BSGV Center.....	35
Figura 4. Proceso de trabajo .....	36
Figura 5. Proveedor actual de servicios .....	62
Figura 6. Interés en cambiar de operadora .....	63
Figura 7. Cuenta con un plan de teléfono.....	64
Figura 8. Plan de internet fijo .....	65
Figura 9. Plan de televisión y telefonía fijo .....	66
Figura 10. Accionar al recibir llamadas en las que se ofrecen servicios .....	67
Figura 11. Suscripción a servicios ofrecidos por asesores .....	68
Figura 12. Experiencia con los servicios ofrecidos .....	69
Figura 13. Beneficios que más valora .....	70
Figura 14. Disponibilidad del soporte y apoyo .....	71

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Ubicación del problema en un contexto

En toda organización el cierre de las ventas es una de las acciones de fundamental relevancia conseguir debido a que esto consecuentemente generará parte de la estabilidad económica para la empresa; por el contrario, al no concretarse generaría a provocar no sólo la caída de éstas, también pueden generar un desequilibrio afectando a los demás procesos dentro de la empresa.

Muchos negocios presentan inconvenientes en sus procesos de ventas, y se ven en la obligación de realizar varios análisis en el cual se puedan identificar los diversos factores que podrían estar afectando a la productividad del departamento y de la misma forma poder determinar de qué manera interfieren directa e indirectamente con los demás procesos.

Para que un negocio pueda estar a la altura de lo que el mercado actualmente exige, y poder mantenerse o competir dentro de los estándares altos, demanda el disponer de un proceso de ventas eficiente y poder estar preparados ante cualquier situación que se pueda presentar, con más razón si estamos hablando de una empresa que recién empieza a surgir y sus bases aún no son tan sólidas.

BSGV Center dedicada a la venta de servicios de telefonía móvil no cumple con el nivel de ventas establecidas como meta, por consiguiente, cuando éstas no se concretan generan multas, las que afectan los ingresos económicos, implica la pérdida de comisiones, bonos establecidos y por ende al desempeño del personal.

### 1.2. Situación conflicto

En los últimos años se ha venido realizando un crecimiento importante en el sector de las telecomunicaciones del país, para esto los call centers o sub

distribuidores trabajan con las operadoras existentes en el país, en este caso CONECEL S.A. – Claro Ecuador, empresa que provee los servicios y trabaja con BSGV Center.

BSGV Center al no estar preparados ante los eventos procedentes del deficiente control en su proceso de ventas por no concretarlas, genera multas, las cuales se han podido manejar eventualmente, pero eso no significa que ante a escenarios similares que pueda presentar después, la empresa los pueda seguir afrontando.

Existe un factor de suma importancia, el cual puede llevar a veces a situaciones no controlables y afectar drásticamente a la liquidez del negocio como son los chargebacks (multas que genera la operadora telefónica), inclusive ha sido el causante del quiebre de muchos call centers y distribuidores competencia.

Muchos de estos distribuidores y call centers desde el inicio de sus actividades empiezan a presentar falencias en los procesos de ventas, algunas veces por no tener un inventario bien organizado, esto ha provocado varios problemas como: pérdida de información, falta de seguimiento post-venta y la caída de la venta, por ende, consecuentemente la generación de multas (chargebacks) al call center.

### **1.3. Delimitación del Problema**

**Campo:** Administración de Ventas

**Área:** Ventas

**Aspecto:** Procesos de Ventas

**Período:** 2019

### **1.4. Planteamiento o formulación del Problema**

¿Cómo prevenir los riesgos que ocasionan las ventas no concretadas en la empresa BSGV Center, de manera que se disminuyan el pago de multas durante primer semestre del período 2019?

## 1.5. Variables de la investigación

**Independiente:** Plan de riesgos para las ventas.

**Dependiente:** Ventas no concretadas.

### **Evaluación del Problema**

Para llevar a cabo la evaluación del problema, se procede a describir diversos aspectos que se encuentran relacionados con el estudio sobre el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto sobre el pago de multas en BSGV Center, determinándose particularmente los siguientes aspectos generales:

**Delimitado:** el estudio previo es delimitado, dado a que este se centrará particularmente sobre la empresa BSGV Center, la cual presenta problemas relacionados al no cumplimiento de las ventas de servicios de telefonía móvil de la empresa CONECEL S.A. – Claro Ecuador para la cual trabaja, esto consecuentemente ha incurrido en multas por las ventas no concretadas, por ello, teniendo claro el porqué del estudio del cual posteriormente se planea proponer un plan de riesgo con base a los resultados obtenidos, el proyecto será posible de desarrollarlo desde una perspectiva debidamente delimitada.

**Evidente:** considerando la problemática que presenta la empresa BSGV Center, es posible determinar que necesita de una propuesta de plan de riesgo para lograr mitigar o reducir las causales que incurren en las multas por parte de la empresa para la cual trabaja, por lo cual, con la propuesta de solución, se espera contribuir al crecimiento y sostenibilidad de esta organización en las gestiones de servicio que presta para sus clientes corporativos.

**Concreto:** consecuentemente otros de los aspectos que se identifican en este estudio, radica en su aspecto medular o concreto por el cual se lleva a cabo, es decir, se pretende proponer un plan de riesgo para disminuir las multas que generan las ventas no concretadas por parte de la empresa BSGV Center, por lo que luego del estudio primario y secundario, con base a los resultados obtenidos será posible plantear eficientemente las estrategias que compondrán la propuesta del plan de riesgos.

**Original:** se determina de igual manera que el proyecto es original, dado a que anteriormente no se ha seleccionado a la empresa BSGV CENTER para realizar un estudio bajo un contexto similar, y el plan de riesgo para esta organización con base a la problemática identificada previamente se plantea por primera vez dentro del presente documento.

**Contextualmente:** el presente proyecto y el estudio específico que se está llevando a cabo, también se encuentra ligado con algunos de los temas abarcados a lo largo del proceso educativo de los autores del mismo, por lo cual, con base a lo aprendido a lo largo de este proceso, será posible plasmar en el desarrollo de cada uno de los apartados, los aspectos necesarios para el cumplimiento del presente proyecto.

**Factible:** a su vez, el proyecto es factible desde una perspectiva educativa, dado a que será posible construir una propuesta de plan de riesgo para la empresa BSGV Center, esperando disponer de estrategias que le permitan a esta organización mitigar las multas incurridas por las ventas no concretadas, siendo estas las soluciones alternativas en beneficio de esta firma.

## **1.6. Objetivos de Investigación**

### **1.6.1. Objetivo General**

Proponer un plan de riesgo para disminuir las multas que generan las ventas no concretadas.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar los aspectos teóricos sobre planes de riesgos de ventas.
- Evaluar el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto sobre el pago de multas en BSGV Center.
- Desarrollar una propuesta de plan de riesgo para las ventas no concretadas en BSGV Center.

## **1.7. Justificación e importancia**

Se justifica el desarrollo del presente proyecto, en primer instancia, para tomar las debidas precauciones y tener en cuentas los factores claves para disminuir el nivel de ventas no concretadas en BSGV Center, esto a través de la implementación de un plan de riesgos que permita evaluar previamente los factores y posibles causas por el cual el cliente en algunos casos decide desistir del servicio contratado bajo la llamada del asesor, y así mismo identificar en que aspectos se debe mejorar y cambiar dentro del proceso de ventas.

Con base a una indagación previa, se ha determinado que, entre las principales causas que inciden en el no cierre de las ventas para BSGV Center, se identifican las relacionadas con el grado de organización, planificación de las ventas, la habilidad de negociación del asesor, incluyendo el seguimiento que se realiza después de que el asesor logra la preventa, siendo estas las que más influyen al momento de concretar la venta.

Se determina a la vez importancia de este proyecto, porque ayudará a determinar, analizar y corregir los factores que no permitan llegar al cierre efectivo de las ventas, así como ajustar los elementos externos necesarios que incidan en el proceso de ventas e identificar futuros aspectos que puedan afectar o poner en riesgos otros procesos y áreas de la organización.

La previa investigación como parte del proyecto, además asegurará a contribuir con el ambiente laboral y la motivación del personal como uno de los aspectos necesarios, ya que las caídas de las ventas para los asesores significan por consiguiente la pérdida o el descuento de la comisión ganada que deben gestionar en sus actividades diarias.

En este sentido, a pesar de que los equipos de ventas en el sector de telecomunicaciones enfrentan amenazas y obstáculos continuos que pueden contribuir a fallas en las ventas, la mayoría de estos riesgos son evitables o solucionables con un enfoque basado en datos para contribuir a mejorar sus prácticas de venta. Por lo tanto, la aportación del presente proyecto evitar o mitigar los riesgos que pudieran presentarse durante el proceso de ventas de la empresa BSGV Center.

Consecuentemente, al capturar, monitorear y controlar los riesgos, se podrá contribuir con la mejora del rendimiento del equipo de ventas y ayudar a la empresa BSGV Center a cumplir sus metas, reduciendo la generación de multas (chargebacks) por parte de la operadora CONECEL S.A. – Claro Ecuador.

### **Conveniencia**

El presente proyecto es conveniente porque propondrá un conjunto de acciones para mejorar el proceso de ventas y prevenir el riesgo de multas que se generan al no concretarlas.

### **Utilidad metodológica**

La investigación contiene datos cuantitativos que servirán de referencia para analizar y desarrollar posibles soluciones ante los problemas que se presentan en el proceso de venta y que puedan afectar a la parte del cierre o de la postventa, para evitar la caída de ventas en BSGV Center.

Además, podrá también utilizarse como referente de estudio para otros distribuidores o call centers con problemas similares.

### **Relevancia social**

El beneficio directo lo tendrá no solo BSGV Center, ubicado en la Ciudad de Guayaquil, sino también los clientes los cuales van a percibir las mejoras mediante la optimización en los procesos de atención al cliente, presentación del servicio y la activación del servicio final que ofrece esta organización.

### **Implicación práctica**

Este trabajo contribuirá con la mejora de los procesos que interfieren en el cierre de las ventas, la eficiencia de los asesores y la calidad de la información, documentación y datos que se manejan para llevar el debido registro, control y seguimiento de las posibles ventas que se puedan generar en BSGV Center.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación teórica**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Citando a la información presentada por Muñiz (2016): “Desde su creación la función del call center era principalmente de carácter informativo y el servicio era accesorio a la oferta principal del producto, pero su utilización se expandió considerablemente debido a dos factores principales: la fuerte competencia y la creciente demanda de los clientes que cada vez tienen menos tiempo de ocio y valoran más su tiempo libre” (p. 1)

Referenciando a Huete y García (2016), Las empresas dentro del sector de servicios a través de call center, se han venido desarrollando tanto de manera independiente, como ofreciendo sus servicios a otras organizaciones que carecen del departamento especializado a esta gestión, o simplemente no presentan interés en implementar o abarcar un área propia sobre este servicio por lo que optan en la contratación de empresas externas especializadas tanto técnica como humanamente para otorgar este tipo de servicios (p.32).

Este tipo de empresas por lo general, a través del tiempo han logrado no solo mejorar los procesos para los servicios que brindan, sino que, además, han diversificado la oferta de lo que ofrecen, esto con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos propios como de otras organizaciones que dependen de sus actividades para desenvolverse comercialmente.

Desde la perspectiva de Torres (2016): “Los call center se caracterizan por basar sus actividades a través de un solo canal, este tipo de canal es el telefónico y mediante este se gestionan las ventas, así como el recobro por productos o servicios ofrecidos y vendidos respectivamente (p.54).

Los servicios que inicialmente ofrecían este tipo de organizaciones se basaban

específicamente en:

- Atención al cliente.
- Venta de productos o servicios.

Actualmente es posible identificar servicios adicionales que ofrecen estas organizaciones que según Carrasco (2017) son las siguientes actividades:

- Monitoreo y servicios de emergencia.
- Gestión técnica ante desperfectos varios.
- Respuesta vía web.
- Encuestas de satisfacción a los clientes.
- Mejora de la experiencia del cliente.
- Servicios psicológicos.
- Servicios de seguridad.
- Servicios promocionales (p.56).

Cabe acotar que los servicios que ofrecen las empresas de call center en la actualidad están más centrados a su vez en contribuir a mejorar las experiencias de los clientes en relación a la empresa, dado que, con el contacto directo con estos, es posible que se identifique de manera específica lo que buscan de una empresa, sus productos y servicios. A su vez, tomando en consideración la competencia creciente, y los cambios en las tendencias de los consumidores, es fundamental que las organizaciones tengan en consideración que el servicio y generación de experiencias favorables, será el punto de partida para una diferenciación eficiente.

Otro aspecto esencial que es fundamental destacar, reside en las habilidades de los operadores de call center que con el paso del tiempo también han ido evolucionando y requiriéndose, según expone Román y Pascual (2018) son las siguientes:

- Inicialmente el servicio de call center ofrecido requería principalmente:
  - Respetar la confidencialidad.
  - Comunicar y dar atención de manera eficiente.

- Dar respuestas acordes a lo consultado por el cliente (p.134).
- En la actualidad las habilidades de los operadores de call center deben además centrarse en:
  - Mantener el rol profesional.
  - Dar seguridad al cliente.
  - Respetar la confidencialidad.
  - Reaccionar a los errores posibles.
  - Cumplir con las promesas.
  - Respeto al tiempo del cliente.

Referenciando a Medina (2019), las empresas de call center han llegado al mercado empresarial a ofrecer oportunidades de mejores gestiones en relación a los clientes, dado a que con el nivel de equipamiento con el que se desenvuelven, las habilidades del personal que es preparado de manera constante, intervienen en el mejor desenvolvimiento de estas organizaciones en mercados variables (p.76).

### **2.1.2. Antecedentes Referenciales**

El proyecto realizado por Alay y Yagual (2019) titulado “Mejoramiento de la gestión del área de inventario de la ferretería Megapinto”, el problema que tienen es similar al del presente trabajo de investigación dado que, entre sus problemas se identifica la carencia de una correcta gestión en los procesos comerciales y de inventario que ha incidido en las ventas no concretadas (p.81).

La propuesta que se implementó para esta empresa se basó en un manual de políticas y procedimientos bajo un plan operativo, con lo cual, se establecieron específicamente procesos de control de la mercadería, y así evitar los faltantes que incidían anteriormente a que las ventas en esta organización no se generen exitosamente, de esta manera se aseguraba la existencia del inventario, la oportuna atención al cliente y el cierre de la venta.

Otros de los proyectos considerad\*os fue el elaborado por Ferruzola y Beltrán (2017), el mismo que se tituló “Propuesta tecnológica para el desarrollo de una

aplicación de gestión de pre – venta en call center Business de la ciudad de Guayaquil”, este proyecto se realizó dado a los problemas identificados en relación la carencia de control y seguimiento de los registros pendientes de las ventas que han requerido los clientes en la empresa Servicios Call Business, microempresa se enfoca en brindar a otras empresas servicios de call center en la venta de productos de internet, telefonía tanto fija y móvil, y dada la carencia de los controles respectivos, se han generado afectaciones a la organización en relación a la rentabilidad de la empresa (p.14).

La propuesta que se estableció para este proyecto, se centró en la implementación de una tecnología en la que se registre de manera automática el ingreso de un cliente a la base de datos, para con base a esto programar y priorizar posterior a la venta de los servicios, la instalación o venta de estos, a fin de cumplir con los tiempos indicados por el asesor u operadores.

Otro de los trabajos de los cuales se toma referencia, fue el elaborado por Valdiviezo y Molina (2011), proyecto que se tituló: “Diseño de un plan de marketing para la comercialización de productos de telefonía celular por medio del call center de la empresa Makrocel Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito”. Específicamente este proyecto se elaboró, dado a que la empresa Makrocel Cía., distribuye y comercializa productos de telefonía de la empresa Claro tanto en la sierra como oriente del Ecuador, presentaba problemas relacionados a la entrega inmediata de los productos y en el caso de los servicios, la instalación de estos no se gestionaba de acuerdo lo establecido previamente (p.1).

El plan de marketing que se aplicó como propuesta, además de entregar una alternativa como solución a los riesgos que significa el cancelar las ventas por la falta de organización, permitiría captar a aquellos clientes que en el pasado habían cancelado sus servicios, considerando para ello, acciones estratégicas de persuasión, así como ofreciendo beneficios exclusivos.

Por otra parte, se tomó como referencia el trabajo realizado por Quito (2012), titulado: “Proyecto para la creación e implementación de un Contact Center orientado a prestar sus servicios a los laboratorios farmacéuticos del Ecuador”.

En este caso, la autora identificó las deficiencias presentadas en los procesos de venta del sector farmacéutico, para lo cual propuso como alternativa la implementación de un centro de llamadas para potencializar el proceso de ventas que realiza las empresas de dicho sector (p.1).

En su proyecto, Quito (2012) destaca que el sector farmacéutico se ha caracterizado por mantener un estilo tradicional en los procesos de comercialización, a través de representantes de ventas que se encargan de visitar a los profesionales médicos para dar a conocer los medicamentos que ofrece la empresa. No obstante, dicho proceso puede ser costoso y poco eficiente para las empresas; consecuentemente, posterior a la investigación de mercado realizada por la autora, definió las herramientas y directrices generales para la creación del *contact center*, según las necesidades del sector hacia el cual se dirige (p.1).

Así mismo, bajo un enfoque similar de investigación, se tomó como referencia el trabajo realizado por García (2018) proyecto titulado: “Plan de negocios para la creación de un call center prestador de servicios de telemarketing para laboratorios farmacéuticos: DISTRICENTER”. En este caso, al igual que Quito (2012), García destaca los altos costos asociados a la actividad de ventas que realizan las farmacéuticas, por ello sugiere como alternativa el desarrollo de un servicio de call center especializado para el sector, a través del cual se logren gestionar los contactos con los clientes y procesos relacionados con la venta (p.10).

En el trabajo realizado por Jaramillo (2017), titulado: “Riesgos operativos a los que se enfrentan los Call Center en el Perú”, la autora analizó los principales riesgos a los cuales se enfrentan los operadores de call center que a su vez podrían generar afectaciones para la empresa. En este caso, a partir de la aplicación de la técnica de encuestas, logró identificar que el nivel de instrucción que posee el personal puede incidir de manera significativa en los procesos de ventas (p.3).

De manera particular, el estudio elaborado por Jaramillo (2017), se presentó bajo un enfoque investigación, considerando que su principal propósito era el de

exponer los riesgos recurrentes y las falencias existentes a fin de que las empresas del sector puedan aplicar las mejoras y medidas correctivas necesarias a fin de que sus niveles de ventas no se vean afectadas y que su personal cuente con un ambiente adecuado para desempeñar sus funciones (p.3).

Otro de los trabajos referenciales que se consideraron fue el proyecto elaborado por Chiluisa (2013), titulado: "Plan de negocios para poner en marcha una empresa de servicios call center y estrategias para la captura y fidelización de clientes". Para su desarrollo, el autor desarrolló una investigación de mercado a fin de identificar las características, preferencias y requerimientos de su segmento objetivo, dicho estudio le permitió identificar un nivel de insatisfacción por parte de los usuarios con relación a los servicios que ofrecen otras empresas, considerando que la gestión de ventas que realizan no siempre genera los resultados esperados (p.1).

Por su parte, Chiluisa (2013) en su proyecto definió los aspectos administrativos, técnicos, estratégicos y financieros necesarios para la creación e implementación del call center. Particularmente, en cuanto a la propuesta estratégica, el autor consideró la aplicación de técnicas de fidelización de clientes basadas en el mejoramiento de la calidad de los procesos internos y la adopción de un enfoque hacia el cliente para garantizar un mayor nivel de satisfacción (p.1).

Finalmente, se consideró como referencia el trabajo de Palomino y Prado (2015), titulado: Segmentación de la base de datos de un call center para las ventas del servicio de telefonía móvil, usando el modelo de regresión logística y el algoritmo de árbol de clasificación CART. Para el desarrollo de su proyecto, "Se aplicaron modelos de clasificación para analizar las características que genera la compra de los diferentes servicios. Se realizó la comparación del modelo de Regresión Logística y el algoritmo de Árbol de Clasificación CART, quedando como modelo más óptimo la Regresión Logística ya que ofreció mejores resultados y mayor efectividad" (p.1).

En este caso, la propuesta desarrollada por Palomino y Prado (2015), estuvo

direccionada a la aplicación de la metodología CRISP-DM, mediante la cual es posible identificar grupos de clientes con mayor predisposición a cambiar de un plan pre pago a un plan post pago, con lo cual se incrementaría la eficiencia de los procesos de ventas que realizan los call center obteniendo mejores resultados de la gestión (p.1).

## **Técnicas de ventas**

Desde el punto de vista de Escudero (2016):

La técnica de ventas es el comportamiento persuasivo del profesional que maneja los argumentos para producir una acción de compra por parte de otras personas. Es considerada una habilidad el manejo de estos argumentos en la que se determina la acción compradora. La venta, en definitiva, consiste en persuadir a los demás a comprar (p.2).

Con base a lo expuesto por Escudero, es posible argumentar que las técnicas de ventas consisten en estructurar una serie de aspectos para lograr que la parte receptora (prospecto-cliente-personas) se interese y proceda con la compra del producto ofrecido, para esto, es necesario que se tenga en cuenta diferentes aspectos o se siga un procedimiento específico, con lo cual se garantice el resultado final, la generación de la venta misma como tal.

Desde el punto de vista de Ganivet (2018), es necesario que todo vendedor tenga un amplio conocimiento sobre el tipo de venta que desarrollará frente a su prospecto o cliente potencial, entre los tipos de ventas se identifican los siguientes:

- Venta en tiendas: Existencia de un local físico donde el cliente se moviliza por un previo interés de los productos o servicios que se ofrecen.
  
- Venta a domicilio: El vendedor ofrece productos o servicios de casa en casa para lograr concretar una venta, generándole la ventaja de

comodidad al cliente o prospecto.

- Venta directa: Son aquellas ventas que se concretan sin intermediarios, este tipo de venta se da incluso de manera espontánea, sin embargo, también requiere del esfuerzo del vendedor para concretarla.
- Venta ambulante: Son reuniones previas pautadas por el vendedor donde el cliente tendrá la oportunidad de conocer más sobre el producto o servicio ofertado del cual tendrá un previo interés por su compra o contratación.
- Call center o televenta: Se desarrolla toda la gestión vía telefónica, en este caso el cliente puede llamar a un número en particular para obtener un producto o servicio de interés, como el vendedor previamente puede contactarse con el cliente para ofrecer algún producto.
- Venta consultiva: Se caracteriza por iniciar con una consulta por parte del prospecto, y del cual de acuerdo al nivel de convencimiento del vendedor podrá generarse la venta del producto o servicio previamente consultado (p.224).

De acuerdo con Arenal (2016), específicamente y de manera breve, el proceso para llevar a cabo una eficiente gestión de ventas, debe abarcar:

- **Presentación y preparación:** Dentro de esta fase intervienen:
  - La presentación de la organización.
  - El motivo por el cual se oferta el producto o servicio con base a una necesidad o requerimiento latente del mercado.
  - Calificación del producto en relación al nivel de necesidad, ante lo cual se mencionan las características, atributos y ventajas de ser el caso.
- **Prospección:**
  - Consiste en la indagación sobre las necesidades y requerimientos del cliente con relación a lo que se demanda.
  - Se requiere para la prospección el efectuar preguntas tanto abiertas como cerradas.
  - Se identifica una necesidad de compra o un requerimiento.
  - Se detallan de manera más específica los beneficios del producto o

servicio.

- Manejo de objeciones, que consiste en dar respuesta ante interrogantes o preguntas dobles generadas por los clientes.
- **Argumentación y resolución de objeciones de los receptores:**
  - Se efectúan comparaciones sobre productos similares de la empresa o de la competencia.
  - Se destacan las características favorables y diferenciales del producto o servicio.
  - Se trata de dar menos cabida a los aspectos negativos.
  - Se apela a los beneficios de la marca y características distintivas.
- **Costeo:**
  - Se crea un entorno para generar condiciones de ventas favorables.
  - Se ofrece algún tipo de incentivo para garantizar el cierre de la venta.
  - Se establece el precio y justifica el mismo.
- **Cierre:**
  - Se deja apertura al cliente para que establezca preguntas de todo tipo sobre el producto o servicio.
  - Se crea un punto de negociación en beneficio de ambas partes y mucho más para la empresa.
  - Se da lugar al cierre definitivo.
  - Se establece un proceso de fidelización garantizando el control y seguimiento postventa (p.55).

Las técnicas de ventas aplicadas de manera idónea, garantizan a las empresas el disponer de una mayor margen de demanda de sus productos o servicios, esto justificado desde la perspectiva en la cual, el vendedor logra persuadir de acuerdo al perfil de su cliente meta, y con ello hacer efectiva la venta de un producto o servicio en particular.

## **Administración de ventas**

Según lo establecido por Torres (2014):

La verdadera esencia de la administración de ventas es la dirección de esta área en las operaciones de mercadotecnia de una empresa. En relaciones con el personal es la responsabilidad más importante e implica desde reclutamiento, selección, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que sean necesarias para el buen funcionamiento del vendedor (p.4).

La administración de ventas es una parte importante del ciclo económico de una empresa; independientemente si la actividad de la empresa se direcciona hacia la comercialización de un servicio o un producto, los administradores de ventas tienen la responsabilidad de gestionar la fuerza de ventas, determinar los objetivos del equipo, planificar y garantizar que los empleados de ventas implementen con éxito la estrategia de ventas y que las ventas puedan alcanzar las ventas, ganancias y objetivos de mercado acordados.

Referenciando lo establecido por Torres (2014), el rol que cumple el equipo de ventas es uno de los más relevantes dentro de la empresa, puesto que generan un impacto directo sobre el rendimiento económico de la compañía cuyos ingresos dependen de las ventas. En un contexto general, el administrador de ventas es responsable de elaborar el plan de ventas, a través del cual indicar qué empleado de ventas es responsable de qué tareas, en qué momento, de qué forma y dirigido a quién (p.5).

Esto significa que cada empleado de ventas tiene las directrices necesarias que les permiten hacer su contribución a la implementación exitosa las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos de ventas. Así mismo, según refiere Torres (2014), el rol de la gerencia de ventas no es solo desarrollar dicho plan de ventas, entregarlo al personal de ventas y verificar en qué medida se implementan los requisitos, sino también realizar el respectivo seguimiento de modo que le permita establecer correctivos en caso de ser necesario (pág. 5).

Las tareas de un gerente de ventas, según refieren Acosta, Jiménez, Guerra y Salas (2018), también incluyen realizar evaluaciones de empleados y participar en visitas de clientes y contactos de clientes, con el objetivo de utilizar el conocimiento adquirido para promover las ventas y prevenir riesgos que pudieran afectar al cierre de ventas. Además, es importante verificar regularmente la eficiencia del equipo de ventas y aumentarla con la ayuda de indicadores y tamaños de ventas orientados a objetivos, por lo tanto, el gerente de ventas debe llevar a cabo un control permanente (p.59).

Las funciones de la administración de ventas asociadas al control y seguimiento incluyen verificar la eficiencia de las ventas y aumentarlas con la ayuda de cifras y tamaños de ventas orientados a objetivos. Sin embargo, la gestión de ventas moderna y exitosa no controla retrospectivamente, sino que controla las ventas con previsión. Referenciando a Prieto (2015), entre los mecanismos para incrementar la eficiencia de la administración de ventas, se destacan los siguientes:

- Conocer el producto/servicio: para que un artículo sea un éxito de ventas, es necesario que tanto el administrador de ventas como los vendedores conozcan a profundidad las características y beneficios del producto, esto le permitirá diseñar estrategias adecuadas que contribuyan a incrementar la eficiencia de los procesos de ventas.
- Equipos de ventas: después de que se haya creado el artículo y sus estrategias de ventas, debe capacitar y estructurar equipos. Estos son los empleados de ventas directas que deben estar bien preparados y motivados para llevar a cabo las tareas de negociación.
- Uso de indicadores: Los administradores de ventas son responsables de la selección de indicadores para la recopilación de datos; de esta forma, se realizan análisis de rendimiento y otros factores que son importantes para la empresa.
- Gestión: El administrador de ventas debe ejecutar una gestión integral de equipos, valores, inventario y recursos generales de una empresa.

- Informes: Es recomendable que el administrador de ventas vigile el desarrollo y el crecimiento de la empresa y sus empleados, a partir de la creación de informes; de esta manera, podrá conocer la situación actual del departamento y tomar decisiones estrategias para mejorar los resultados de ventas (p.247).

Torres (2015) indicó que: “La administración de ventas también se lleva a cabo mediante un proceso específico, en el cual se garantiza mucho más que esta actividad logre gestionarse de forma más oportuna, a continuación se presenta de manera breve las interrelaciones en el proceso para una eficiente gestión de administración de ventas. (pág. 24)

#### **Establecimiento del programa de ventas**

- Dentro del programa, deben tenerse en consideración aspectos concernientes al entorno en el que se desenvuelve la empresa, por lo que será de suma importancia que los altos mandos desarrollen las actividades relacionadas con las metas y objetivos que se buscan alcanzar, así como las estrategias de marketing a los que se acogerá organización.

#### **Aplicación del programa de ventas**

- Hace específica referencia a la selección tanto del personal, así como de las políticas y procesos que deberán cumplir en la gestión de ventas para hacer de estas lo más productivas posible.

#### **Control y evaluación del programa de ventas**

- Consiste como su nombre lo indica, en la evaluación de todo lo previamente considerado del proceso de ventas, para lo cual es posible consecuentemente hacer modificaciones pertinentes durante el programa de aplicación de las acciones que complementaran la administración de ventas.

### **Figura 1. Proceso para la administración de ventas**

**Fuente:** (Torres V. )

Un administrador de ventas dentro de la organización debe estar preparado para cumplir con procesos varios pero específicos, dependiendo del tamaño de la empresa y las gestiones que se abarque, ya sea en un departamento o como

una gestión asignada a un determinado número de personas, las gestiones de administración de ventas están ligadas a tareas mediante las cuales sea posible contribuir con el cumplimiento de las metas y objetivos de ventas de toda firma. A continuación, se detallan los aspectos o tareas claves que un administrador de ventas debe considerar según la perspectiva de Prieto (2015):

- Rol de servicio al cliente: Un administrador de ventas generalmente asiste a representantes de ventas y gerentes en una empresa. Los administradores de ventas pueden responder llamadas telefónicas de los clientes, programar citas de ventas y organizar reuniones para el departamento de ventas. Un administrador de ventas también puede escribir informes, presentar varios documentos o enviar cartas y folletos a clientes y prospectos.
- Gestión del tiempo y marketing: La mayoría de los administradores de ventas deben gestionar las acciones de marketing en un determinado periodo, para ello deben a su vez considerar los alcances de la empresa y las limitaciones de la campaña o estrategias.
- Competencias y habilidades: Es necesario que un administrador de ventas disponga de habilidades que garanticen el que es competente en comunicación escrita y verbal y debe ser capaz de realizar múltiples tareas en un entorno frenético. Es responsable de la gestión del diario de los ejecutivos de ventas, organiza reuniones y garantiza que las facturas pendientes se procesen a tiempo.
- Apoyo en gestiones varias: Un administrador de ventas también podrá tener la tarea de ayudar con proyectos de investigación de mercado para evaluar las necesidades del cliente, preparar boletines de la compañía y trabaja con el departamento de marketing en la preparación de campañas postales y de correo electrónico (p.15).

Como parte del perfil de los administradores de ventas, se espera que sean expertos en aplicaciones básicas de procesamiento de texto y hojas de cálculo para mantener informes de ventas precisos, con lo cual a su vez sea posible

determinar de forma real las necesidades de cumplimiento de la organización sobre la comercialización de los productos o servicios que ofertan en el mercado en el que se desenvuelven.

## **Proceso de ventas**

Según Valdivia (2015):

La venta actual engloba un conjunto de actividades que tienen como propósito satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mediante la compra de los productos y servicios que oferta la empresa, así como la generación de un beneficio y la consecución de sus objetivos (p.226).

El proceso de ventas se puede definir como una secuencia de etapas, cada una de las cuales incluye un conjunto de pasos repetibles que realizan sus representantes de ventas para convertir a un prospecto en un cliente potencial. Actúa como una hoja de ruta para orientar al equipo de ventas sobre los objetivos que la empresa busca cumplir a nivel de ventas concretadas.

Los procesos de ventas generalmente se dividen en una serie de etapas que le permiten establecer mejores prácticas de ventas y ayudar a rastrear mejor el embudo de ventas. Referenciando a Artal (2017), existen diferentes modelos de ventas; sin embargo, los más comunes son el proceso de ventas de 7 pasos y el proceso de ventas de 5 pasos. En este caso, los pasos más comunes incluyen planificación, prospección, contacto inicial, calificación, evaluación de necesidades, presentación de ventas o demostración del producto, propuesta de ventas, manejo de objeciones por parte del cliente, cierre y seguimiento, según se detalla a continuación:

- **Planificación:** Los vendedores necesitan saber sobre su producto, el segmento objetivo, industria y el valor único que brinda su marca. Una buena preparación es la base sobre la cual se construye el resto del proceso de ventas (Valdivia, 2015).
- **Prospección:** Como segundo paso, es necesario realizar la prospección de los clientes, en cuyo caso es posible encontrar clientes potenciales de muchas fuentes, incluida su base de datos de CRM, redes sociales,

eventos de la industria y búsqueda en línea (Valdivia, 2015).

- Evaluación de necesidades: Esta etapa permite a los profesionales de ventas crear soluciones personalizadas que aumentan la probabilidad de cerrar un acuerdo. La escucha activa, la empatía, la toma de notas, la creación de confianza y el seguimiento son excelentes habilidades para implementar en esta etapa (Valdivia, 2015).
- Presentación: Durante esta etapa el equipo de ventas presenta el valor único que los clientes experimentarán si compran su producto o servicio. Puede hacerlo conectando las necesidades y deseos con las características y beneficios correspondientes que proporciona el producto (Valdivia, 2015).
- Manejo de objeciones: Para gestionar las objeciones de manera efectiva, practique la empatía y procese regularmente la situación desde el punto de vista del cliente (Valdivia, 2015).
- Cierre de venta: Corresponde a la finalización de la venta, este paso generalmente implica enviar una propuesta o una cotización que cubra la solución personalizada que está ofreciendo. Sin embargo, los intentos de cierre no siempre son exitosos. En ese caso, puede ejecutar un plan de seguimiento, solicitar una referencia o programar el liderazgo para una futura reincorporación (Valdivia, 2015).
- Seguimiento: Al mantener excelentes relaciones con los clientes, puede aumentar las ventas y generar negocios repetidos más fácilmente (Valdivia, 2015).

La ejecución de un proceso de ventas puede conducir a mejores resultados, puesto que se basa en una serie de pasos previos debidamente planificados que le permiten al vendedor llevar a cabo una serie de tareas orientadas al cierre de ventas. Según lo referido por Valdivia (2015), las ventajas de desarrollar un proceso de ventas son las siguientes:

- Eficiencia mejorada puesto que establece una rutina para los ejecutivos de ventas y proporciona pasos claramente definidos para que guíen a los clientes potenciales hasta el cierre de la venta.
- Mejor organización dentro de la empresa al designar claramente los roles

de cada departamento junto con sus responsabilidades a lo largo del proceso de ventas.

- Aumento de los ingresos y la precisión de la previsión debido a la incorporación más rápida de nuevas repeticiones, la práctica repetitiva a través de un proceso definido y una mejor calificación del líder.
- Se promueve la mejora continua a través de la naturaleza repetitiva del proceso debido a la experiencia resultante y al desarrollo de la competencia. También simplifica el refinamiento continuo de su proceso de ventas.

No obstante, establecer un proceso de ventas adecuadamente definido según las necesidades de la empresa constituye la primera parte de la gestión de ventas; por lo tanto, para que la empresa mantenga altos niveles de competitividad es importante mejorar continuamente el proceso de ventas refinándolo y actualizándolo de manera rutinaria.

### **Call Center**

Tomando como punto de referencia lo expuesto por Sharp (2018):

Un call center es un lugar en el que se administran las comunicaciones y el servicio al cliente a través de múltiples canales, incluidos teléfono, correo electrónico, chat en vivo y redes sociales. Los equipos orientados al cliente utilizan un software de centro de contacto como una plataforma única a través de la cual pueden manejar las conversaciones que llegan desde todos los canales (2018, p. 14).

De igual manera, un call center se lo cataloga como un lugar en el que se gestionan las conversaciones entre empleados denominados asesores quienes son lo que interactúan directamente con los clientes, dándose exclusivamente a través del canal telefónico. Se utiliza un sistema de centro de llamadas para manejar todas las llamadas entrantes y salientes. Los call center de llamadas se utilizan para diferentes objetivos comerciales y ofrecen diferentes experiencias a los clientes.

Las empresas de call center por lo general tienen como objetivo el ofrecer

servicios diversos hacia consumidores y otras empresas, sirviendo como canal de otras organizaciones que buscan la optimización y eficiencia en la venta de productos y servicios diversos, particularmente los servicios que brindan este tipo de empresas son:

- Atención al cliente.
- Soluciones y reclamamos.
- Recepción de pedidos.
- Servicios de urgencia.
- Ventas de productos y servicios varios.
- Cobranzas.
- Gestión de información.

Las empresas de call center han logrado posicionarse a nivel de otras empresas, así como entre los consumidores finales, ofreciéndoles alternativas como evitar hacer filas en entidades bancarias, realizar consultas sobre productos y servicios que son demandados, entre otras cuanta ventajas por las que se han consagrado este tipo de organizaciones a nivel mundial, sin embargo su eficiencia dependerá del nivel de innovación, así como del recurso humano con el que se complementan para ofrecer sus servicios (Fajardo, 2015).

## **Capacitación**

Desde la perspectiva de Rodríguez (2015):

El proceso de capacitación consiste en la preparación tanto teórico como práctica del personal que está previo a ingresar a una empresa a trabajar en áreas predeterminadas, este proceso se considera importante, dado a que la organización se garantiza de disponer de elementos o recursos humanos que más allá de su experiencia por la cual aplicaron al puesto, que tengan conocimientos adicionales para que empiecen a trabajar de inmediato sin mayores interrupciones (p. 43).

Con base a lo expuesto por Rodríguez, el proceso de capacitación para las

organizaciones es necesario para identificar además de elementos que hayan pasado por una prueba de selección previa con competencias idóneas para los cargos requeridos, personas que estén comprometidas con el aprendizaje constante y que por consiguiente estén prestas al crecimiento compartido de la organización con su mejor desempeño prestado.

Las capacitaciones son necesarias para que los futuros empleados en sus cargos asignados logren desarrollarse oportunamente, a través de estas se les imparten conocimientos para fortalecer sus habilidades en áreas en las que han aplicado o han sido asignados, las capacitaciones por lo general son impartidas a través de técnicas expositivas, demostrativas y prácticas, con lo cual se logra que el futuro empleado pueda gozar de competencias reales y completamente requeridas por la institución (Torres V. , 2014).

Las capacitaciones presentan beneficios que contribuyen al excelente desempeño del empleado, particularmente ligadas a:

- Mejora de las competencias, habilidades y conocimientos en múltiples niveles.
- Incrementa la moral del equipo de trabajo.
- Contribuye a que los colaboradores se identifiquen con los objetivos de la empresa.
- Contribuye a mejorar la relación empleado – jefes y demás subordinados.
- Permite trabajar hacia una meta clara, desde los diversos departamentos encaminados a la mejora general de la institución.

Con base a lo expuesto por Sandoval (2017):

En la actualidad las organizaciones ya no se plantean si es válido o no capacitar laboralmente a su grupo de trabajadores, como se hacía en años anteriores. Sin embargo, aún existen representantes o gerentes que consideran que este proceso es dinero que no tiene sentido de ser invertido, y no lo ven como una necesidad grande a largo plazo llevarlo a cabo, desconociendo los beneficios que esto generaría no solo a la firma sino también a sus empleados (párr. 1).

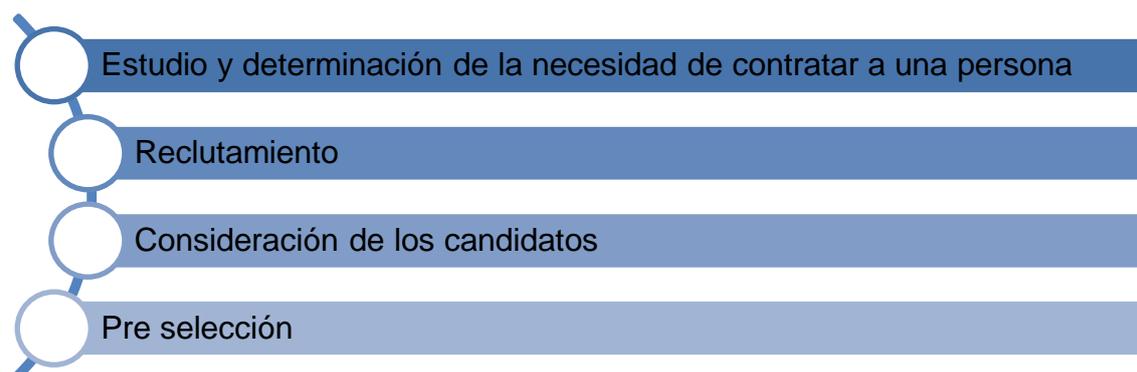
Si bien los procesos de capacitación en la actualidad han sido complementados y optimizados gracias a la ayuda de la tecnología, es posible a su vez determinar que la eficiencia de estos van de la mano con la práctica previa a la cual se deben exponer los futuros colaboradores, de esta manera de primera fuente, trabajaran con una visión clara, podrán equivocarse y reivindicarse, así como consultar dudas previas en el proceso de capacitación como tal, siendo esto favorable para su cargo una vez siendo ejercido.

### **Selección del personal**

Desde la perspectiva de Flores (2017),“Cada empresa acostumbra diseñar su propio proceso de selección, considerándolo dependiendo del: Tamaño de la empresa (número de empleados y sucursales) Personal que intervendrá para tomar la decisión, el presupuesto tanto para el llamamiento, selección y contratación” (p. 76)

Para elegir a las personas que mejor se adapten al puesto de trabajo que espera cubrir la empresa, será necesario efectuar un procedimiento de selección entre los posibles candidatos, este proceso será diferente según la organización y el tipo de cargo al que se haya aplicado previamente, así como suelen intervenir políticas y normativas que si bien no difieren en su totalidad del resto de empresa, suelen tener un sello propio atribuido con los recursos tecnológicos que hacen mucho más eficiente el procedimiento de selección, así como la asesoría externa que podrían demandar de otras empresa especializadas en estas áreas.

El proceso de selección del personal abarca las siguientes actividades expuestas a continuación:





**Figura 2. Proceso de selección efectivo**

**Fuente: (Carvajal & López, 2016)**

Con base a lo expuesto, el proceso de selección del personal debe ser llevado a cabo de manera sistemática, desde el primer momento en el que la empresa ha identificado su necesidad por requerir de recursos humanos para cubrir departamentos específicos, de esta manera la organización planifica un previo presupuesto para toda esta actividad, la cual demandará de una serie de actividades previas, durante el proceso de selección, así como para la contratación del personal, como por ejemplo el desarrollar uniformes, llevar a cabo capacitaciones prácticas, por mencionar un par de las tareas relacionadas con este proceso.

Las empresas en la actualidad se han volcado a valerse de recursos tecnológicos para hacer mucho más eficiente el proceso de selección del personal, esto considerando que las pruebas previas que realizan son medibles y cuantificables, y con la ayuda de software previos, se optimizan los procesos de selección y contratación.

## **2.2. Fundamentación legal**

En cuanto a la fundamentación legal, se tomará como referencia lo establecido en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000, pág. 43), donde se determina lo siguiente:

Art. 23.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 21 y la parte final del Art. 37 de la ley, los prestadores de servicios y comercializadores de bienes estarán

a lo dispuesto en las normas tributarias vigentes.

En los casos de la prestación de servicios por un plazo mayor a los treinta días, cualquiera que sea su naturaleza, bastará que así se indique en el documento que sustente la transacción, sin necesidad de que se extienda ningún tipo de comprobante adicional a la factura inicial que no sea el comprobante de pago del servicio.

Dentro de este apartado a su vez se considera el Reglamento General a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones:

## **TÍTULO I**

### **ALCANCE**

**Art. 1.** Objeto. - El presente Reglamento General tiene por objeto el desarrollo y la aplicación de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, en adelante la Ley o sus siglas LOT. **Art. 2.-** Ámbito. - La LOT y el presente Reglamento General son de aplicación obligatoria en todo el territorio nacional para las personas naturales y jurídicas que realizan:

#### **1. Las actividades de operación, a través de:**

- a. La prestación de servicios del régimen general de telecomunicaciones.
- b. El establecimiento, la instalación y la explotación de redes para la prestación de servicios del régimen general de telecomunicaciones.
- c. La instalación y uso de redes privadas.
- d. El uso y la explotación del espectro radioeléctrico.

#### **2. También es aplicable**

- a. Los usuarios del régimen general de telecomunicaciones.
- b. Las personas naturales y jurídicas no poseedoras de títulos habilitantes que pudieren incurrir en las infracciones tipificadas en la Ley.
- c. Las instituciones públicas, distintas de los prestadores del régimen general de Telecomunicaciones, en el área de sus respectivas competencias.

### **3. Servicios de telecomunicaciones**

Los servicios de telecomunicaciones están destinados a permitir y facilitar la transmisión y recepción de signos, señales, textos, vídeo, imágenes, sonidos o información de cualquier naturaleza, para satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de los abonados, clientes y usuarios.

#### **Sociedad de la Información**

La Sociedad de la Información es aquella que usa y se apropia de las telecomunicaciones y de las TIC, para mejorar la calidad de vida, la competitividad y el crecimiento económico.

#### **Requerimientos de Conecel**

Es necesario que el personal de BSGV Center tenga en consideración las cláusulas generales que la empresa Conecel tiene establecidas en relación a la adhesión de los servicios ofrecidos, esto con el objetivo de no incurrir en errores sobre la contratación del servicio. A continuación, se presentan algunos requerimientos impuestos por la empresa en el momento que el cliente se acoge a los servicios ofrecidos por la empresa BSGV:

CUARTA: PAGO MENSUAL, CONDICIONES y FACTURACIÓN. - El CLIENTE deberá pagar mensualmente a CONECEL por la prestación de los SERVICIOS el precio que corresponda al tipo de SERVICIOS contratados y que consta en el Portal Claro Cloud, así como los impuestos que se generen. El precio mensual de los SERVICIOS contratados, es independiente de cualquier otro valor que por otros servicios le facture CONECEL al CLIENTE, por lo que el CLIENTE reconoce y acepta que las tarifas que correspondan por concepto del servicio telefónico y los valores facturados por el servicio de acceso a Internet no se encuentran incluidos dentro del pago mensual de los SERVICIOS contratados.

PARÁGRAFO 1: El cobro de los SERVICIOS se efectuarán a mes vencido, para lo cual CONECEL emitirá en forma digital o física la factura correspondiente dentro de los cinco (5) primeros días hábiles de haberse iniciado el mes siguiente al de la prestación. PARÁGRAFO 2: El CLIENTE

reconoce y acepta que CONECEL podrá suspender temporalmente la provisión de los SERVICIOS contratados, en el evento de que no se hubieren cancelado los valores correspondientes a la renta mensual y la deuda se encontrare impaga por más de treinta (30) días, contados a partir de la emisión del comprobante de venta. La suspensión, por acuerdo de las Partes, podrá producirse sin necesidad alguna de requerimiento judicial y se mantendrá vigente hasta que el pago sea efectivamente realizado. De mantenerse las obligaciones impagas, CONECEL podrá cancelar definitivamente la provisión de los SERVICIOS y dar por terminado unilateralmente el presente contrato e iniciar las acciones legales de cobro que le asisten, sean pre judiciales o judiciales.

El CLIENTE podrá solicitar aclaraciones y ajustes de la renta mensual en los siguientes casos: (i) Cuando al CLIENTE se le hubieren facturado cargos por la prestación de los SERVICIOS y estos no hubieren sido debidamente suministrados, o (ii) Por interrupción de los SERVICIOS que violenten los parámetros de disponibilidad definidos en el Anexo 2. Se exceptúan de este tratamiento, aquellos casos originados por responsabilidad del CLIENTE. Serán imputables al CLIENTE aquellas fallas que se deriven o se relacionen con el software del CLIENTE, o con el EQUIPO DE CÓMPUTO, el acceso a Internet provisto por terceros o problemas en la red interna del CLIENTE. De producirse uno de los casos antes señalados, CONECEL compensará, en el siguiente ciclo de facturación, la parte proporcional de la Renta Mensual, calculada bajo los parámetros definidos en el Anexo 2; el CLIENTE reconoce y acepta que la compensación no podrá exceder la renta mensual pagada por el CLIENTE.

SEXTA. - REGISTRO, ACTIVACIÓN Y CONFIGURACIÓN DEL SERVICIO: El CLIENTE proporcionará la información que le fuera solicitada a través del PORTAL o a través de uno de sus funcionarios de CONECEL para el registro correspondiente. Los SERVICIOS estarán disponibles después de las setenta y dos (72) horas siguientes a la fecha de suscripción del presente documento o del registro en el Portal. Finalizado el plazo previsto CONECEL enviará a la cuenta de correo electrónico señalada por

el CLIENTE la notificación de que los SERVICIOS contratados están disponibles y la información necesaria para que el CLIENTE a través del ADMINISTRADOR DEL SERVICIO proceda a su configuración y a la activación a los diferentes usuarios. Podrá también solicitar soporte para realizar la configuración de su SERVICIO al CENTRO DE CONTACTO (CALLCENTER).

## **DE LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES**

Art. 6.- De la ARCOTEL

La ARCOTEL actuará, a través de su Directorio, del Director Ejecutivo; y, de sus organismos desconcentrados, conforme a las competencias atribuidas en la Ley y el presente Reglamento General. La máxima autoridad de dirección y regulación de la ARCOTEL es el Directorio; y, la máxima autoridad con facultad ejecutiva, de administración y de regulación es el Director Ejecutivo, quien ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la ARCOTEL; y, será en consecuencia el responsable de la gestión administrativa, económica, técnica regulatoria, en los casos previstos en la LOT, y operativa. Los actos administrativos y normativos que emita el Director Ejecutivo, podrán ser impugnados únicamente ante el mismo órgano, dicha resolución pondrá fin a la vía administrativa (pág. 43).

### **2.3. Variables de investigación**

#### **2.3.1. Dependiente:** Ventas no concretadas.

Referenciando a Kelley (2014), las ventas no concretadas son consideradas como ventas fallidas, cuyo ciclo de cierre no ha podido culminarse ya sea por factores asociados a una ineficiente negociación o a otros factores que derivan de la pérdida del interés real del cliente en culminar el proceso de compra. Las fallas de ventas pueden ser el colapso más perjudicial que puede ocurrir dentro de una organización, las cuales cuando se presentan de forma regular, pueden comprometer el rendimiento de la empresa (pág. 39).

### **2.3.2. Independiente:** Plan de riesgos para las ventas.

De acuerdo con Artal (2017), el plan de gestión de riesgos le indica cómo manejará el riesgo en su proyecto. Documenta cómo evaluará el riesgo, quién es responsable de hacerlo y con qué frecuencia hará la planificación del riesgo. Una vez identificados los riesgos potenciales, el equipo del proyecto evalúa cada riesgo que pudiera afectar a las ventas en función de la probabilidad de que ocurra un evento de riesgo y la pérdida potencial asociada con él (pág. 125).

## **2.4. Glosario de términos**

Dentro de este apartado se detallan a manera de glosario los conceptos relacionados con el proyecto:

### **Call center**

Desde la perspectiva de Duarte (2016), “es una noción de la lengua inglesa que puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico” (pág. 24).

### **Campaña de ventas:**

Según expone Martínez (2017), “Puede definirse como “período de tiempo en el que se realizan diversas actividades planeadas de venta, encaminadas a conseguir montos y cantidades de clientes definida” (pág. 1).

### **Comercio electrónico o e-commerce**

Según el sitio web de la Revista Digital Emprendedores (2019), “El comercio electrónico o e-commerce es la compra-venta de bienes, productos y servicios a través de internet. Está disponible las 24 horas, si bien las formas de pago pueden incluir medios presenciales” (pág. 42).

### **CRM (Customer Relationship Management)**

Durante (2016) acota que, “Un CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de las Relaciones con los Clientes es el conjunto de procesos para gestionar y analizar todas las interacciones con los clientes” (pág. 32).

## **Demanda**

Desde el punto de vista de Rodríguez (2016):

A nivel de marketing y comercio, la demanda es aquella acción en la que existe una petición o solicitud sobre un producto o servicio para con esto satisfacer un requerimiento o necesidad latente por parte las personas, denominadas como prospectos de mercado (pág. 45).

## **Innovación de Producto o Servicio**

Según la Fundación Acerca Redes (2015), “Es el proceso de mejora que se le otorga a un producto o servicio para lograr destacarse en un mercado en particular, y así lograr obtener el reconocimiento y posicionamiento deseado”. (pág. 4).

## **Marca comercial**

En referencia a lo expuesto por Noriega (2016), “Es aquella característica a manera de imagen o simbología que una empresa o persona emplea para darse a conocer en el mercado en el que se desenvuelve” (pág. 24).

## **Modelo de Negocio**

Según la revista Digital Emprendedores (2019), “Es un tipo de propuesta que se crea en la cual se establecen los aspectos en relación a las estrategias de negociación de una empresa y teniendo en relación al valor agregado” (pág. 6).

## **Plan de riesgo**

Citando a Rodríguez (2016), “Se refiere a una serie de pasos estructurados para prevenir acontecimientos que pudiesen afectar a la empresa para la cual se está gestionando el mismo” (pág. 12).

## **Rentabilidad**

Según Brunetti, Collesei, Sostero y Vescovi (2014), “La rentabilidad es un componente fundamental de la fórmula empresarial de todo negocio. Lograr la

rentabilidad, es decir la capacidad de reintegrar exitosamente los recursos consumidos” (pág. 271).

### **Valor Agregado**

Con base a lo expuesto por Rodríguez (2015): “Hace puntual referencia a aquellos aspectos únicos que ofrece una empresa o negocio en su producto o servicio, con el objetivo de posicionarse en la mente del consumidor” (pág. 7).

### **Ventajas Competitivas**

Desde la perspectiva de Vinueza (2019): “Son aquellos aspectos diferenciadores de un producto o servicio, o bien de una empresa entera para lograr diferenciarse de la competencia, ofreciendo algo adicional y sobre todo beneficios y características deseadas” (pág. 7).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Presentación de la Empresa**

El estudio se realizará en la empresa BSGV Center, ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil en las calles Francisco Segura Cano entre Gallegos Lara y Leonidas Plaza, antes de iniciar con la descripción de cada uno de los puntos que componen este capítulo, se detallan de manera breve varios aspectos relacionados con la empresa:

Nombre de la empresa: BSGV Center, dedicada a ofrecer servicios de venta de planes de telefonía móvil, por lo que se determina que pertenece a la rama de los servicios prestados en telecomunicaciones. La fecha de constitución fue marzo 14 del año 2015; parte del objetivo social de esta organización radica en la contribución de ser intermediario entre la empresa cliente Conecel Ecuador, ofreciendo planes móviles de telefonía.

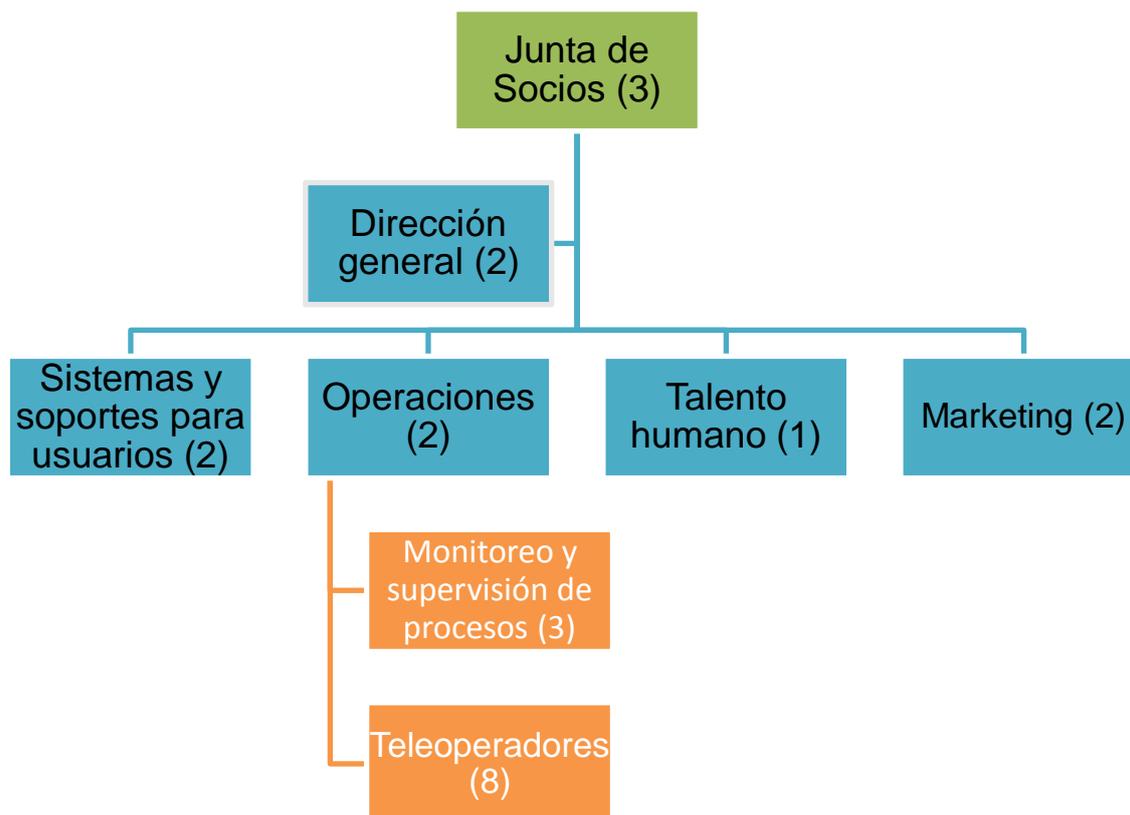
#### **Misión**

Garantizar la gestión de venta de planes móviles hacia los segmentos objetivos de todos nuestros clientes, garantizando y apoyando el cumplimiento de sus metas de ventas establecidas en determinados periodos.

#### **Visión**

Lograr liderar en el mercado de servicios prestados hacia empresas en el área de contact center para empresas de diversas categorías dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.

Esta empresa a nivel organizacional cuenta con una estructura organizativa vertical, dado a que se encuentra compuesta por varias áreas, las mismas que se proceden a detallar a continuación en la siguiente figura. Cabe acotar que los números ubicados en cada área representará al total de empleados que la compone:



**Figura 3. Organigrama BSGV Center**

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

El principal cliente de esta empresa es:

- Conecel S.A. Claro Ecuador.

Principales competidores:

- American Call Center.
- GEA Ecuador.
- PromoStore.

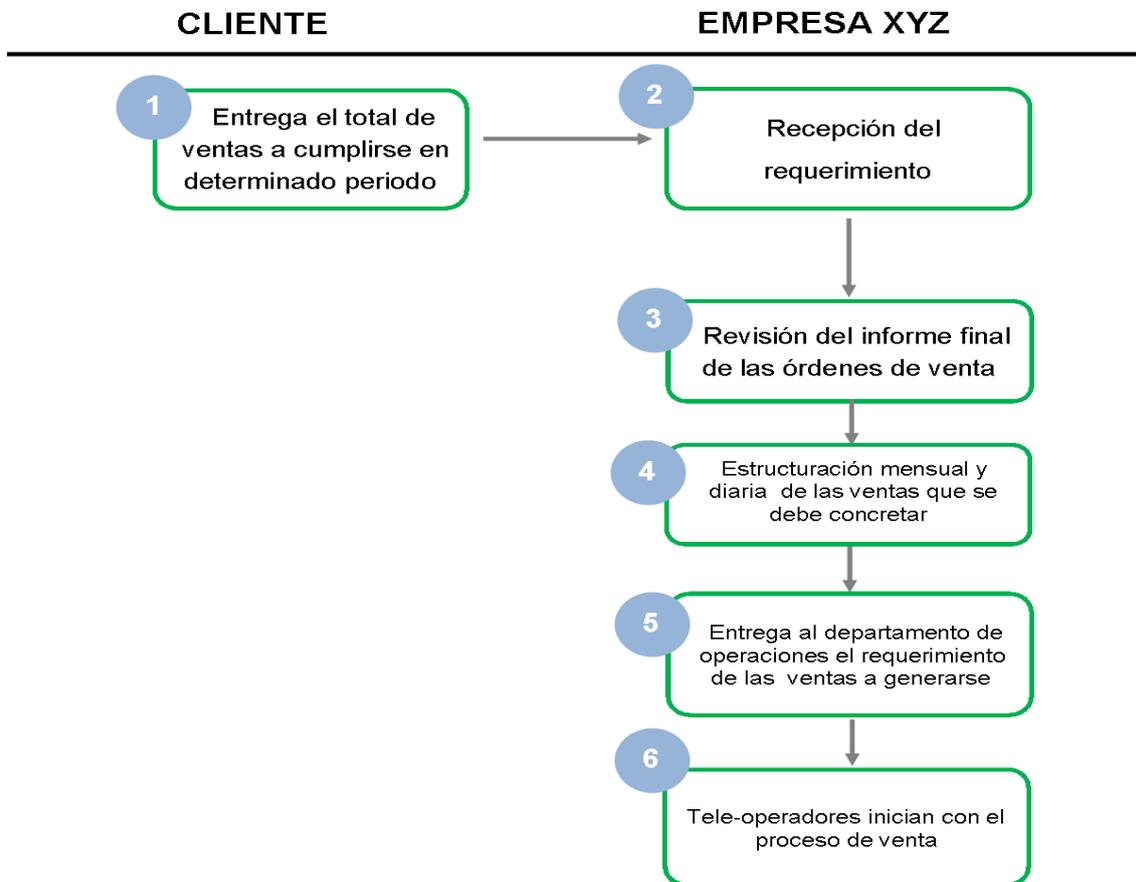
En lo que respecta a los proveedores, en temas relacionados a la entrega de papelería para documentación de respaldo, insumos de oficinas, equipos de computación, entre otros, se describen a continuación:

- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- Movistar Ecuador.
- Super Paco.
- Tempo Desing.
- Computron.

El principal servicio otorgado por BSGV Center es:

- Servicios de contact center, asesoría y venta de planes celulares.

En cuanto al proceso al que se incurre para el servicio principal que ofrece esta empresa, se describe a continuación:



**Figura 4. Proceso de trabajo**

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

A continuación, se detalla el volumen de ventas de la empresa BSGV Center en relación a las metas de ventas que se establecen por parte de la empresa contratista para ofertar sus servicios de planes celulares y demás:

**Cuadro 1. Volumen de ventas vs la meta establecida**

Periodo	Volumen de venta	Meta	Diferencia
<b>Primer</b>			
<b>semestre</b>	\$30.000,00	\$35.500,00	\$5.500,00
<b>2018</b>			
<b>Segundo</b>			
<b>semestre</b>	\$35.000,00	\$40.500,00	\$5.500,00
<b>2018</b>			
<b>Primer</b>			
<b>semestre</b>	\$42.400,00	\$45.500,00	\$3.100,00
<b>2019</b>			

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

Como se ha detallado en apartados anteriores, el no cumplimiento de las metas de venta, le ha representado a la empresa BSGV Center incurrir en el pago de multas, las mismas que están relacionadas con la cancelación de un monto que es establecido a nivel interno por las empresas, así como incurre en la reducción del número de clientes, sin que se reduzca como tal la meta de venta en periodos de un año. Las comisiones se calculan de la siguiente manera:

**Cuadro 2. Cálculo de las comisiones**

Categoría de vendedores	Sueldo básico	Cumplimiento de las ventas en %	Cumplimiento de las ventas en \$	Total salario a recibir
Vendedores Junior	\$400,00	100%	\$150,00	\$550,00
Vendedores Senior	\$400,00	100%	\$200,00	\$600,00
Vendedores Master	\$400,00	100%	\$300,00	\$700,00

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

En el caso de que el vendedor no cumpla con las metas establecidas, se establece una penalización o multa sobre el porcentaje de comisiones a recibir, en este caso la multa sobre comisiones se determina según el porcentaje de cumplimiento de las ventas y se calculan de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Cálculo de las multas**

Cumplimiento de las cuotas de ventas	% Comisión recibida (por categoría de vendedores)	Total a recibir vendedores Junior	Total a recibir vendedores Senior	Total a recibir vendedores Master
100%	100%	\$ 150	\$ 200	\$ 300
90%	90%	\$ 135	\$ 180	\$ 270
80%	80%	\$ 120	\$ 160	\$ 240
70%	70%	\$ 105	\$ 140	\$ 210
60%	60%	\$ 90	\$ 120	\$ 180
50%	50%	\$ 75	\$ 100	\$ 150
40%	no recibe	no recibe	no recibe	no recibe
30%	no recibe	no recibe	no recibe	no recibe
20%	no recibe	no recibe	no recibe	no recibe
10%	no recibe	no recibe	no recibe	no recibe

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

### 3.2. Diseño de la investigación

Se trabajará con un diseño de investigación no experimental, debido a que se pretende analizar las percepciones de los clientes de la empresa sin que exista una injerencia o manipulación por parte del investigador que pudiera generar un sesgo en sus opiniones. Cabe destacar que el trabajo se basa en un diseño transversal, mediante el cual el levantamiento de la información se realiza en un momento en específico y no sobre un lapso extenso de tiempo.

### 3.3. Tipos de investigación

En cuanto a la metodología de la investigación, se determina necesario considerar lo siguiente:

## **Explicativa**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Los estudios explicativos Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (pág. 95).

En este contexto, se trabajará con un tipo de investigación explicativa, puesto que se busca identificar las posibles causas que inciden en que no se genere un cierre de las ventas en la empresa BSGV Center proporcionando información preliminar que se complementará con un tipo de estudio descriptivo a fin de obtener la información necesaria para diseñar el plan de riesgos en ventas para la empresa.

## **Descriptiva**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (pág. 92).

Con base a lo expuesto por los autores citados, se aplicará el tipo de investigación descriptiva, dado a que esta permite disponer de información a profundidad sobre el objeto de estudio que, en el caso particular, servirá para conocer a detalle, los riesgos percibidos en BSGV Center al no concretarse las ventas, pero desde una perspectiva mucha más amplia, para con base a esta información establecer de manera eficiente la propuesta del plan de riesgo más idónea posible.

## **Correlacional**

Citando a Díaz (2016), “La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial. Saber la relación de dos conceptos o variables y su relación, a su vez permite tener información explicativa” (pág. 126).

En cuanto a la investigación de tipo correlacional, se aplicará a fin de determinar la relación que existe entre concretar las ventas con el pago de multas en BSGV center, a partir de lo cual se podrá establecer un plan de riesgo para las ventas

de la empresa.

### 3.4. Población

Sábado (2018): “Es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades y de quienes deseamos estudiar ciertos datos. Podemos entender que una población abarca todo el conjunto de elementos de los cuales podemos obtener información, entendiendo que todos ellos han de poder ser identificados” (pág. 21).

En este caso, se determina que la población a considerar se compondrá por dos tipos:

#### Cuadro 4. Población

Ítem	Informantes	Población
1	Representante de la dirección general y personal del área de telecomunicaciones de la empresa	9
<b>Total</b>		<b>9</b>

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

### 3.5. Muestra

Según Baptista, Fernández y Hernández (2014), “Es un subgrupo de la población o universo). Se utiliza por economía de tiempo y recursos. Implica definir la unidad de muestreo y de análisis. Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros” (pág. 171).

Para efectos del presente proyecto se trabaja con un tipo de muestreo probabilístico, es decir que todos quienes integren la población previamente definida tienen la probabilidad de ser escogidos para el estudio de campo a través de la aplicación de técnicas de investigación, consecuentemente los integrantes de la muestra serán escogidos al azar.

En este caso, el primer grupo de la población conformada por el personal de la empresa (un representante del área administrativa y ocho empleados del área de telecomunicaciones), a quienes se les aplica la entrevista para conocer su percepción y opiniones con respecto a los aspectos más relevantes que permitan determinar el porqué del no cumplimiento de las metas de ventas, así como para conocer su perspectiva sobre la implementación del plan de riesgo; cabe destacar que debido a que la población de este grupo se encuentra claramente delimitada se trabajará con la totalidad.

El segundo grupo estará integrado por clientes de la empresa, en cuyo caso se aplica la fórmula para el cálculo de la muestra finita, para lo cual se consideran los siguientes parámetros para el despeje de la fórmula:

- Nivel de confianza (Z): 95% (1.96)
- Error muestral (e): 5%
- Probabilidad de éxito (p): 50%
- Probabilidad de fracaso (q): 50%
- Población (N): 585

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 585}{0.05^2 (585 - 1) + (0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{561.834}{2.4204}$$

$$n = 232$$

### Cuadro 5. Muestra

Ítem	Informantes	Muestra
1	Clientes de la empresa	232
<b>Total</b>		<b>241</b>

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

### 3.6. Técnicas de investigación

En lo que respecta a las técnicas de investigación a considerar, se determina el uso de encuestas, entrevistas y estudio de mercado:

#### **Encuestas:**

Se basa principalmente en la recolección de datos que responden a cuestionamientos concretos, sin modificar el entorno donde se extrae la información. El instrumento para esta técnica es el cuestionario de preguntas (Capacho, 2015, pág. 23).

En este caso, se aplicaron encuestas dirigidas a los clientes actuales de la empresa y potenciales, a quienes se consultará su percepción general con respecto a la calidad del servicio al cliente y la gestión de venta de servicios de telecomunicaciones realizada por los asesores de venta de la empresa BSGV Center; para su aplicación se consideró como instrumento el cuestionario elaborado a partir de preguntas cerradas y la escala de Likert.

#### **Entrevista:**

Esta técnica se caracteriza por ser de carácter formal, en la cual la información obtenida responde a cuestionamientos amplios y se genera la posibilidad de agregar preguntas para profundizar más en el tema de estudio. Para esta técnica, se emplea por lo general el guion de preguntas abiertas para que los entrevistados respondan libremente ante lo indagado (Ballesteros, 2015, pág. 41).

En cuanto a la entrevista a profundidad, se direccionó a los directivos de la empresa. En este sentido, a través de una entrevista se buscó obtener información sobre los aspectos que inciden en los problemas identificados en el proceso de cierre de las ventas, por lo tanto, se diseñó un guion de preguntas abiertas a fin de obtener la mayor cantidad de información posible.

### **3.7. Estudio de mercado**

Desde la perspectiva de (Rodríguez R. , 2018): El estudio de mercado es la investigación que realizamos para conocer la respuesta de los clientes y de la competencia antes del lanzamiento de un producto o servicio. También, sirve para hacer mejoras en los aspectos del proceso de ventas (precio, calidad o características del producto, distribución y publicidad) y así aumentar el número de clientes. Medir y analizar el mercado da mejores resultados que basarse en suposiciones subjetivas de los gustos y características del target.

Dentro de las técnicas de investigación para el presente estudio se procederá a aplicar herramientas de análisis varias, a fin de conocer cómo se encuentra la empresa a nivel micro y macro, es decir analizarla internamente, como en su alrededor, para conocer los aspectos que deben considerar a mejorar para que esta empresa tenga un mejor desempeño en el mercado en el que se encuentra desarrollando comercialmente.

Entre las herramientas del micro-ambiente se encuentran:

- FODA.

En cuanto a las herramientas del macro-ambiente destacan:

- PEST.
- Cinco fuerzas de Porter.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se procede a presentar las entrevistas que se aplicaron al representante de la dirección general y empleados de la empresa BSGV Center:

##### Entrevistado 1

1. **¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

Las gestiones de ventas las realizamos a través del call center, nosotros contamos con una base de datos de clientes a quienes regularmente contactamos para ofrecer los servicios de la operadora Claro.

2. **¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Bueno en términos generales existen políticas internas orientadas a gestionar los procesos de negociación, es decir cómo debemos responder en ciertas situaciones, o directrices sobre cómo proceder. Esto se da como apoyo principalmente para nosotros, ya que nos otorga los lineamientos generales para proceder.

3. **¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

En realidad, no, como le mencionaba solo existen las directrices para proceder en cuanto a la gestión de ventas, de ahí un plan de riesgo no lo cual podría deberse a que la empresa no lleva muchos años, por lo que aún no se ha implementado.

**4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Las ventas de servicios de telecomunicaciones pueden ser un desafío actualmente creo yo que por la competencia que existe entre operadoras. Nuestro trabajo es tratar de vender planes para cumplir la meta, pero no siempre obtenemos respuestas positivas de los clientes, para ellos puede resultar molesto que los estemos llamando para ofrecer lo mismo, y por eso muchas veces no logramos cumplir las metas, eso ha afectado a la moral del grupo y también la rentabilidad de la empresa.

**2. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Generalmente, hemos procurado aplicar técnicas de negociación y ventas, pero como le mencionaba no siempre resulta, es más no siempre el cliente está dispuesto a escuchar nuestra oferta, por lo que es muy complicado.

**3. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Pienso que tal vez podría establecerse un margen de contingencia en cuanto al cumplimiento de las metas de ventas, por ejemplo, un porcentaje del 10% de “no cumplimiento”, lo que impediría que se impongan multas.

## **Entrevistado 2**

1. **¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

Creo que desde sus inicios la empresa ha logrado crecer de forma sostenida, yo formo parte de la empresa prácticamente desde que empezó y puedo decir que sí ha habido mejoras y crecimiento, aunque no de forma exponencial como se esperaría.

2. **¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Sí, como toda empresa en BSGV hay políticas internas, estas direccionadas a las diferentes áreas, en cuanto al área comercial hay políticas o lineamientos para la gestión de ventas, el servicio al cliente.

3. **¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

No existe, considero que se debe a que no han llevado a cabo un estudio interno para analizar qué factores están influyendo en que no se cumplan las metas. Entre estos puedo mencionar la falta de motivación y falta de herramientas para que podamos realizar una mejor gestión en la negociación.

4. **¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Fueron varios meses en los que no pudimos concretar las metas de ventas, en muchos casos por un margen mínimo, por así decirlo, pero igual eso repercute porque nos multa la empresa contratante (CONECEL), a decir verdad, esto incide en la motivación y genera un efecto dominó, mientras menos motivados es menos probable que podamos cumplir las metas.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Se han propuesto cursos de capacitación en técnicas de ventas, nuevos procedimientos para gestionar las ventas, pero en términos generales debemos basarnos a las promociones y especificaciones del servicio que nos determina el contratante (CONECEL).

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Me parece que pueden anticiparse a los factores que influyen en que no se concreten las ventas y proponer directrices o acciones a seguir en esos casos.

### **Entrevistado 3**

1. **¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

La empresa básicamente ofrece los servicios externos para operadoras, en este caso Claro Ecuador, ellos determinan las promociones y planes y nosotros con la base de clientes que contamos realizamos la gestión de ventas.

2. **¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Sí por supuesto, BSGV busca obtener claramente beneficios económicos y el contratante busca incrementar su cartera de clientes o abonados, a partir de la contratación cada empresa determina las políticas, por ejemplo Claro establece metas que debemos cumplir y me parece que es necesario para que las condiciones del servicio sean claras.

3. **¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

Actualmente no contamos con un plan de riesgo de ventas no concretadas, pienso que la razón es porque aún no se ha determinado la necesidad de ello, aunque a mi parecer me resulta importante y necesario, tomando en consideración que en algunos casos no logramos cumplir las metas de ventas y eso acarrea en multas.

4. **¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Existe un alto porcentaje de ventas no concretadas, y eso consecuentemente afecta de diversas maneras, en primer lugar, acarrea multas como le indicaba, también afecta la rentabilidad de la empresa BSGV, afecta al personal porque personalmente también debemos cumplir con metas individuales sino no comisionamos, y afecta la imagen de la compañía.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Mejorar los procedimientos de gestión de ventas, nosotros tenemos ciertos márgenes de negociación por así decirlo, y varias alternativas en planes para ofrecerles a los clientes a fin de flexibilizar las negociaciones y tratar de conseguir el cierre de ventas, eso principalmente.

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Podría abarcar varios aspectos, determinar procedimientos a seguir a medida que se evidencie que no se cumplirá un determinado porcentaje de ventas a cierta fecha, tal vez podría establecerse también un margen de contingencia o de no cumplimiento para que no procedan las multas.

#### **Entrevistado 4**

**1. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

BSGV en el mercado guayaquileño ha logrado mantenerse a pesar de que surgió como un proyecto pequeño en el que se ofrecían planes celulares a través de la venta de chips, logró posteriormente instaurar un área de call center para ofrecer estos servicios de forma mucho más técnica y bajo el aval de una gran empresa como lo es Conecel S.A. Siendo evidente el crecimiento de este negocio en un determinado tiempo.

**2. ¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Existen las políticas y cláusulas que como vendedores debemos saber al momento de ofrecer los planes celulares, así como conocemos las competencias que debemos abarcar, y en caso de esto no abarcar ciertos aspectos sabemos cómo direccionarlos a la empresa como tal, pero a nivel general si existen cláusulas con los que se logra hacer frente a determinados aspectos que como empresa debemos cumplir.

**3. ¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

Siendo honesto no existe como tal un plan de riesgo, esto dado a que la empresa ha enfocado más sus servicios en vender y reforzar las gestiones de ventas que se presentan como más seguras, es decir cuando conocen que las personas tienen la necesidad por un servicio (plan celular) ofrecido por la empresa para la que se trabaja.

**4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Es complicado, dado a que el país, especialmente por temporadas presenta escenarios no tan favorables que afecta a la población, directa e indirectamente, y esto afecta a nuestra gestión de ventas.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Lo que se ha propuesto es ante ciertos escenarios, no considerar las metas de ventas, necesario que la empresa replantee una mejor forma para cumplir con las metas de ventas.

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Pienso que se debería establecer un documento en el que se planteen varios escenarios, estos en relación a eventos externos principalmente que podrían afectar la gestión de ventas, para con esto, el representante de la empresa aplique acciones acordes a cada escenario y establecer estrategias que nos permita cumplir con las metas de ventas.

## **Entrevistado 5**

**1. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

Ha tenido un desarrollo sostenido, ha logrado alimentar su base de datos con más de 550 clientes en el último semestre del 2019, lo que de alguna manera es indicio de que ha logrado destacarse en el mercado en el que se ha desenvuelto.

**2. ¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Si, estas políticas principalmente son las relacionadas con los servicios en relación a los planes, como por ejemplo el ofrecer exclusivamente lo que esté al alcance de los clientes, y lo que la empresa pueda ofertar como parte de los planes de las metas de ventas.

**3. ¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

En realidad, no, según lo que hemos sabido, la empresa ha estado buscando ampliar los servicios, y trabajar con otras empresas para ampliar la cartera de clientes corporativos.

**4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Nos afecta a todos, es importante que se logre establecer alguna estrategia que nos permita a nosotros los vendedores, hacer frente a aquellas metas que no logramos, como por ejemplo establecer beneficios que atraigan mucho más a los clientes.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

No se ha propuesto como tal alguna alternativa, lo que sí es posible determinar es que la empresa en situaciones adversas ha logrado entender que no es

posible llegar a las metas de ventas establecidas, pero al mejorarse o establecerse todo, la empresa para la que se trabaja se vuelve mucho más exigente.

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Se deberían abarcar un plan con diferentes escenarios y estrategias, esto permitiría trabajar con base a cada escenario y aplicar las estrategias que den mayores resultados.

## **Entrevistado 6**

**1. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

La empresa BSGV desde su instauración en 2015, ha logrado tener un desarrollo y crecimiento lento pero sostenido, esto le ha permitido con los servicios ofertados, crear una base de datos sólida de clientes para con esto a futuro dar seguimiento o ofrecer planes mejoradas de la empresa para la cual trabajan.

**2. ¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Existen políticas entre la empresa Conecel S.A. Claro Ecuador y BSGV, estas giran alrededor de la clara información que debe existir entre los empleados en el área de comunicaciones y los clientes que contactan para evitar tergiversar lo que se ofrece, de igual manera, como parte de la política de la empresa, se requiere que tanto el representante o líder de BSGV Center tengan claro lo que Conecel S.A. busca que se les ofrezca a los clientes para cumplir con las metas de ventas propuestas en un determinado periodo.

**3. ¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

En realidad, no existe como tal un plan para poder sobrellevar el tema de las ventas no concretadas, dado a que la empresa se ha enfocado en ir de a poco mejorando el tema de la estructura laboral y futura expansión de la misma.

**4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Es una situación desfavorable para nuestra empresa, dado a que, si bien no tenemos mucho tiempo en el mercado, buscamos, antes que nada, cumplir con nuestro cliente contratante al cumplir con las ventas de los planes celulares, así como buscamos ofrecerles a los clientes del servicio información clara para evitar en un futuro por ejemplo una anulación de los planes.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Honestamente como alternativas se han aplicado muy pocas, lo que ha implementado hasta ahora es crear planes de contingencia como por ejemplo ante eventos como la desestabilización social, política y económica que vivió el país en octubre del 2019, eliminar las metas de ventas, pero en general no se han tomado más medidas.

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Creería yo que el plan de riesgo debería abarcar la exoneración de las metas de ventas, cumpliéndose al menos un porcentaje que le represente rentabilidad para la empresa, y en caso de que los operadores cumplan un porcentaje más de la meta, considerarla como parte del esfuerzo para las ventas futuras.

## **Entrevistado 7**

**1. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

Inicialmente contábamos con una base de datos más limitada, sin embargo, con el pasar de los años se ha ido incrementando, bajo esta percepción considero que la empresa ha crecido aunque no a todo su potencial, se ha ido puliendo el servicio y características asociadas a la calidad de la atención, pero aún existen cosas que se pueden y deben mejorar.

**2. ¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Claro que existen políticas internas que proporcionan los lineamientos generales para proceder en la gestión comercial, creo que su función es la de garantizar que las condiciones contractuales del servicio se cumplan para evitar que una de las empresas involucradas salga perdiendo de uno u otro modo.

**3. ¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

En realidad no, creo que porque no los directivos aún no han evaluado la viabilidad de implementar un plan de riesgos de esas características.

**4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Sí existe un porcentaje importante de no cumplimiento de metas o por decirlo de ventas no concretadas, esto obviamente afecta negativamente a la empresa porque si no se llega a la meta deben pagar multas a la empresa Claro.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Las iniciativas se han direccionado a flexibilizar los procesos de negociación, es decir hasta qué punto puedo cambiar la oferta o qué puedo ofrecer para tratar de

enganchan a los clientes, también se plantean metas individuales y se incentiva a la actualización de conocimientos en el área de negociación y ventas.

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Creo que deben considerarse nuevos procedimientos para considerar al momento de las negociaciones, a fin de lograr el cierre de ventas, esto tomando en cuenta los posibles factores que pudieran presentarse e impidan el cierre de ventas; además, puede considerarse herramientas de control y seguimiento para garantizar el cumplimiento de las metas.

## **Entrevistado 8**

**1. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

Esta empresa ha logrado tener un desarrollo importante, aunque pausado dentro del mercado, esto tomando en consideración que los planes ofertados son demandados de manera constante, aunque no siempre se logren las metas de ventas, dado a que las empresas con las que se trabajan, suelen establecer metas elevadas sin considerar aspectos que podrán limitar la venta de estos planes.

**2. ¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Si, estas principalmente por parte de CONECEL que las tiene establecidas en cada uno de los servicios que ofrecen, con lo cual garantizan sus servicios, así como dentro de estas cláusulas se enmarcan los derechos y obligaciones de los usuarios.

**3. ¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

Honestamente no existe como tal un plan de riesgo, sin embargo, es posible determinar que se han querido establecer estrategias para afrontar esta situación, y que la empresa no incurra en las multas que CONECEL como cliente establece.

**4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Es una situación que nos afecta como vendedores, ya que muchos dependemos directamente de estas ventas para comisionar y de esto depende nuestro sueldo, sin embargo, por el entorno y ciertos aspectos que están fuera de nuestro alcance a veces es imposible que se logren estas ventas.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Siendo honesto no, alternativas como tal no, pero creo que como empleados podríamos contribuir a la empresa a lograr plantear acciones para mejorar los resultados de las ventas y mitigar que no se concreten y con esto las multas.

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Definitivamente creo que crear un programa de capacitación para nosotros como personal, establecer a su vez acciones que sean llamativas para los usuarios, esto de la mano con las promociones del mes que la empresa desarrolle, otorgando beneficios u obsequios promocionales.

## **Entrevistado 9**

**1. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**

La empresa ha venido creciendo de a poco, tanto en el número de colaboradores como en la gestión de base de datos de clientes, actualmente gestionamos las ventas de un cliente importante en la industria de las telecomunicaciones como es la empresa CONECEL. Además, se han implementado mejoras constantes en los diferentes procesos y áreas de la empresa, esto con el afán de mejorar nuestro servicio y los resultados de nuestras gestiones comerciales.

**2. ¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**

Efectivamente, en el caso de CONECEL se determinaron políticas en cuanto al cumplimiento de las metas de ventas establecidas, en caso de no cumplir las metas ellos están en la libertad de imponer multas. Esto es una medida de protección por así decirlo, para el cliente es un respaldo para garantizar el cumplimiento de las ventas, aunque lamentablemente no siempre resulta de la manera que esperamos.

**3. ¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**

Actualmente no, sin embargo, sí se incentiva al personal a que actualice sus conocimientos en el área de ventas, además realizamos capacitaciones y tratamos de proporcionar las herramientas que requieren para ejercer las funciones asignadas, de modo que puedan concretar todas las ventas posibles. Sobre el por qué, pienso que aún no se ha evaluado la posibilidad de implementar un plan de riesgo de ventas, pero me parece una idea viable.

**4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**

Es lamentable dado a que las multas nos afectan a nosotros como empleados, a veces ya no depende de nosotros, es necesario que por parte de la empresa

se tomen en consideración el desarrollar alguna gestión para que las multas de las ventas no concretadas nos afectan, o bien establecer estrategias que atraigan la atención de las personas de manera real y efectiva.

**5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**

Hasta el momento ninguna acción, creo que ha sido la principal falencia para que se incurran en este tipo de problemáticas en relación a las ventas no concretadas.

**6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

Estoy convencido de que se deberían crear acciones como programas de capacitación para saber gestionar mejor las objeciones de los diversos tipos de clientes y con esto garantizar la contratación o adquisición de los planes y servicios en general que se ofrecen.

**Resultados de las encuestas que se aplicarán a los clientes/usuarios de la empresa BSGV Center**

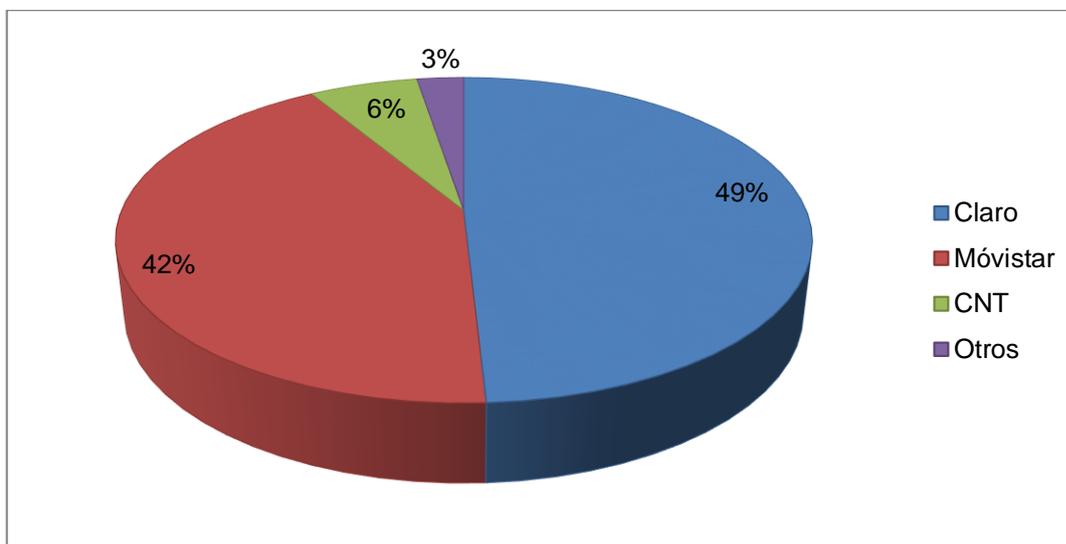
**1. ¿Cuál es su proveedor de servicios celulares o fijos en la actualidad?**

**Cuadro 6. Proveedor actual de servicios**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Claro	114	49%
Móvistar	98	42%
CNT	14	6%
Otros	6	3%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**



**Figura 5. Proveedor actual de servicios**

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

En primer lugar, se consultó a los encuestados sobre su proveedor de servicios actual, de lo cual se pudo identificar que el 49% es cliente de la telefonía Claro, el 42% es cliente de Movistar, un 6% cliente de CNT y el 3% restante es cliente de otras telefonías. Estos resultados demuestran que Claro lidera el mercado de telefonía y servicios de Internet, sin embargo, es seguida de cerca por su

competidor directo Movistar, por lo que se considera importante establecer medidas que le permitan captar una mayor cuota de mercado.

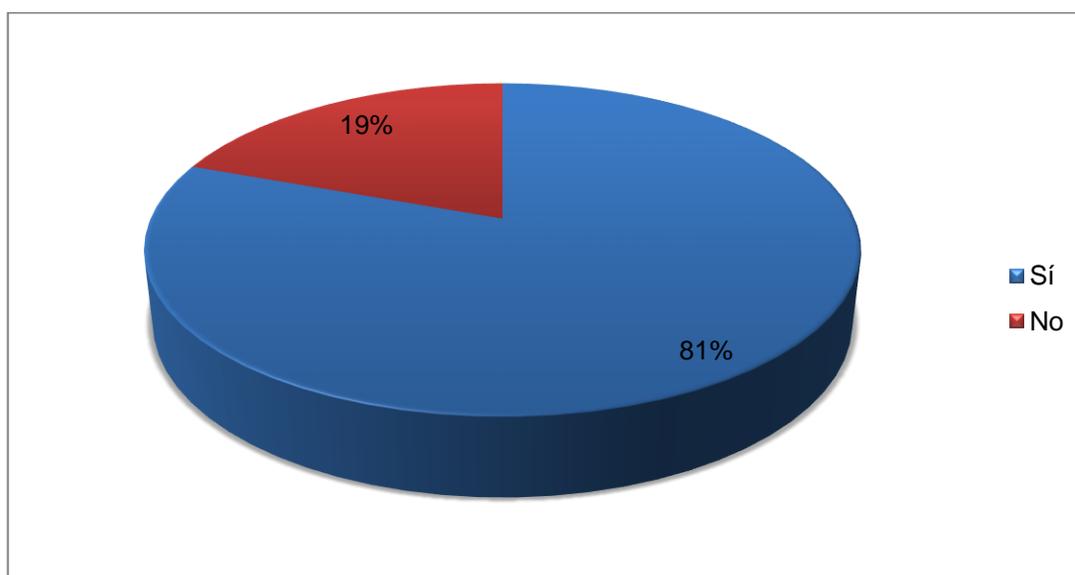
## 2. ¿Estaría interesado en cambiar de operadora al encontrar mejores planes, servicios y precios?

**Cuadro 7. Interés en cambiar de operadora**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	187	81%
No	45	19%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Caicedo John



**Figura 6. Interés en cambiar de operadora**

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Caicedo John

Del total de encuestados, el 81% indicó que sí estarían dispuestos a cambiar de operadora al encontrar mejores planes, servicios y precios, mientras que tan solo el 19% indicó que no. En este sentido, se puede identificar que en su mayoría existe un bajo nivel de fidelización de los clientes hacia su proveedor de servicios de telefonía actual, lo cual puede ser percibido como un riesgo para la empresa Claro en caso de que sus clientes actuales decidan cambiar de operadora, por lo que es importante establecer medidas para retener clientes y a su vez para captar clientes de otras operadoras.

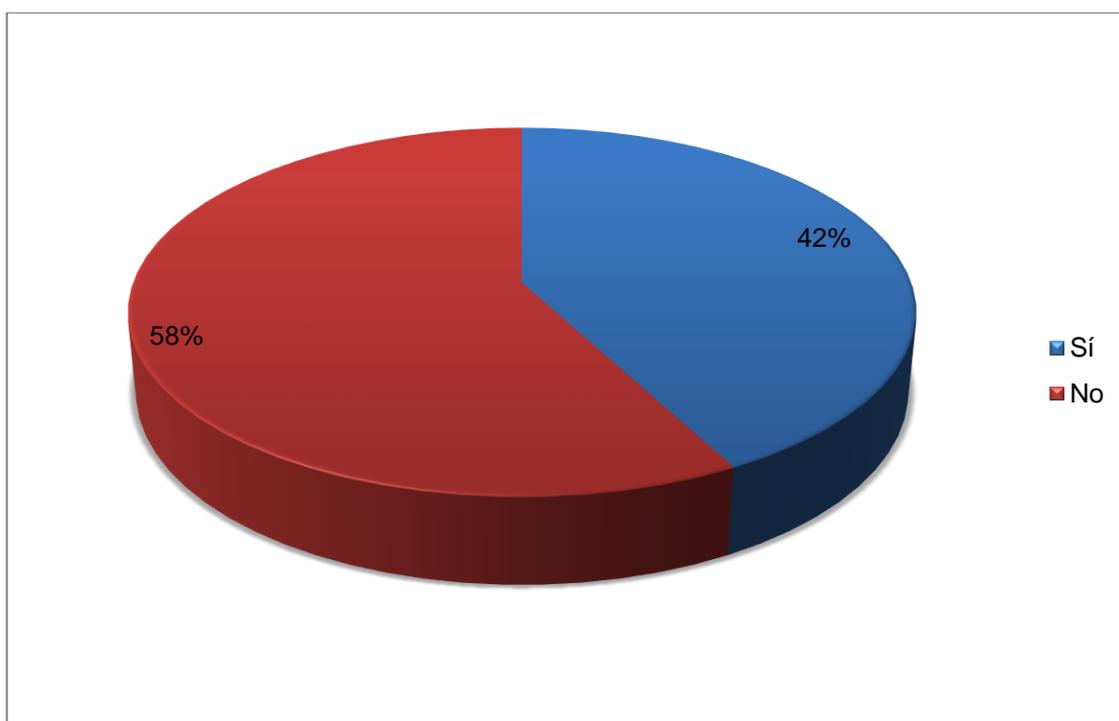
### 3. ¿Actualmente cuenta con un plan de celular?

**Cuadro 8. Cuenta con un plan de teléfono**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	98	42%
No	134	58%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Caicedo John



**Figura 7. Cuenta con un plan de teléfono**

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Caicedo John

El 58% de los encuestados mencionó que actualmente no cuentan con un plan de celular, mientras que el 42% indicó que sí. En este caso, a pesar de que existe un alto porcentaje de clientes con un plan de datos, en su mayoría son clientes pre pago, por lo que se podría establecer estrategias orientadas a incentivar a que dichos clientes migren de ser clientes pre pago a ser clientes post pago.

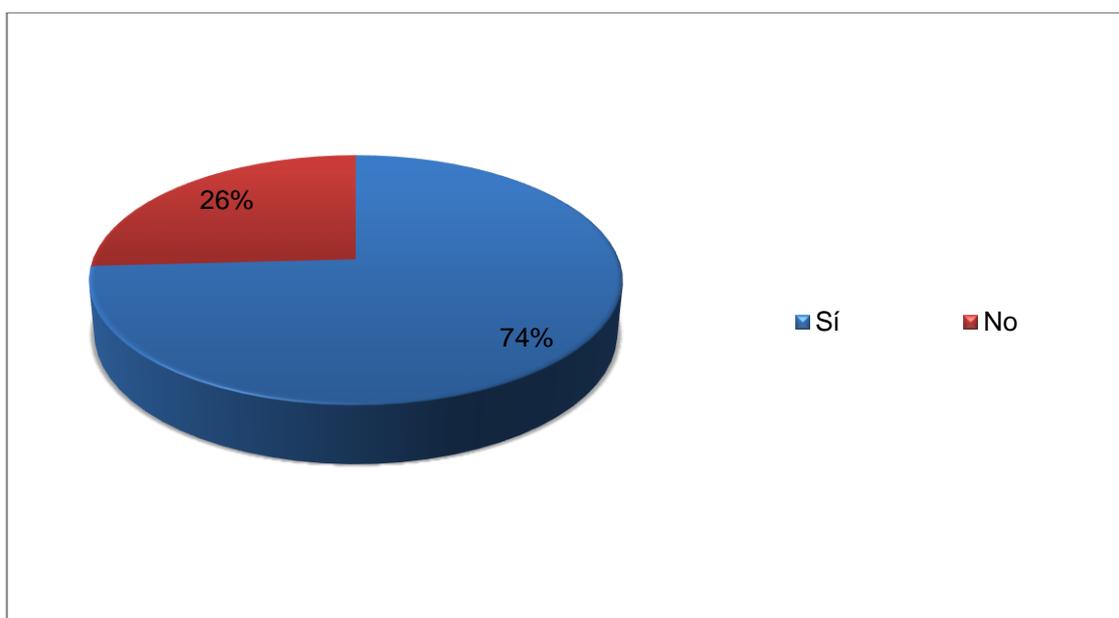
#### 4. ¿Cuenta con un plan de internet fijo?

**Cuadro 9. Plan de internet fijo**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	172	74%
No	60	26%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**



**Figura 8. Plan de internet fijo**

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

Del total de clientes, el 74% mencionó que sí cuenta con un plan de internet fijo mientras que el 26% indicó que no. Estos resultados evidencian que existe un alto porcentaje de clientes que cuentan con servicio de Internet fijo, sin embargo, las condiciones y escenarios actuales del mercado podrían ser percibidos como una oportunidad para impulsar las ventas de planes de Internet a una mayor cuota de clientes.

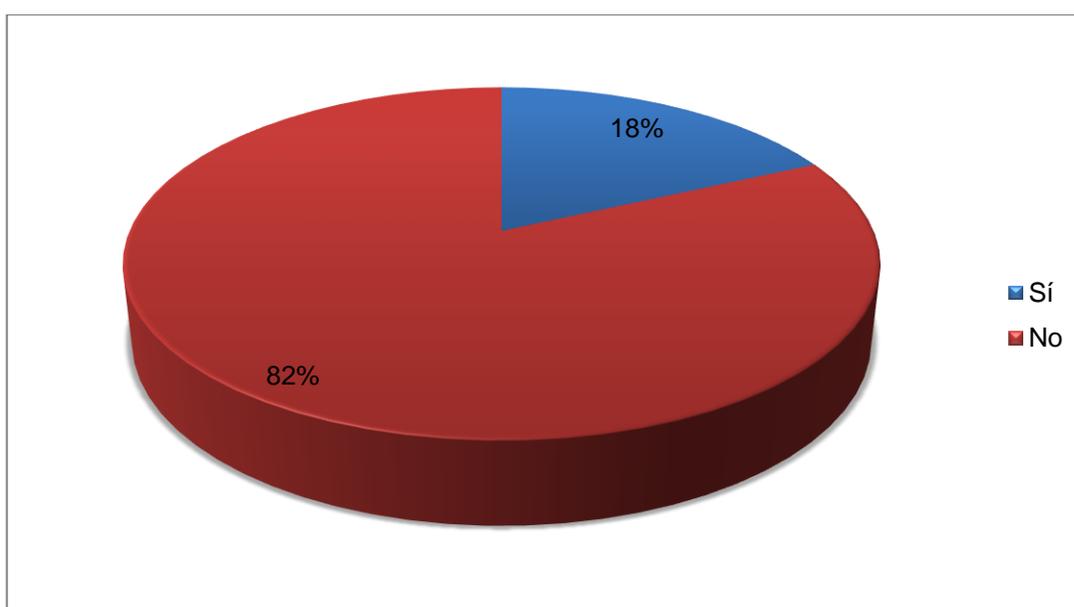
### 5. ¿Cuenta con un plan de televisión y telefonía fija en su hogar?

**Cuadro 10. Plan de televisión y telefonía fijo**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	42	18%
No	190	82%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**



**Figura 9. Plan de televisión y telefonía fijo**

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

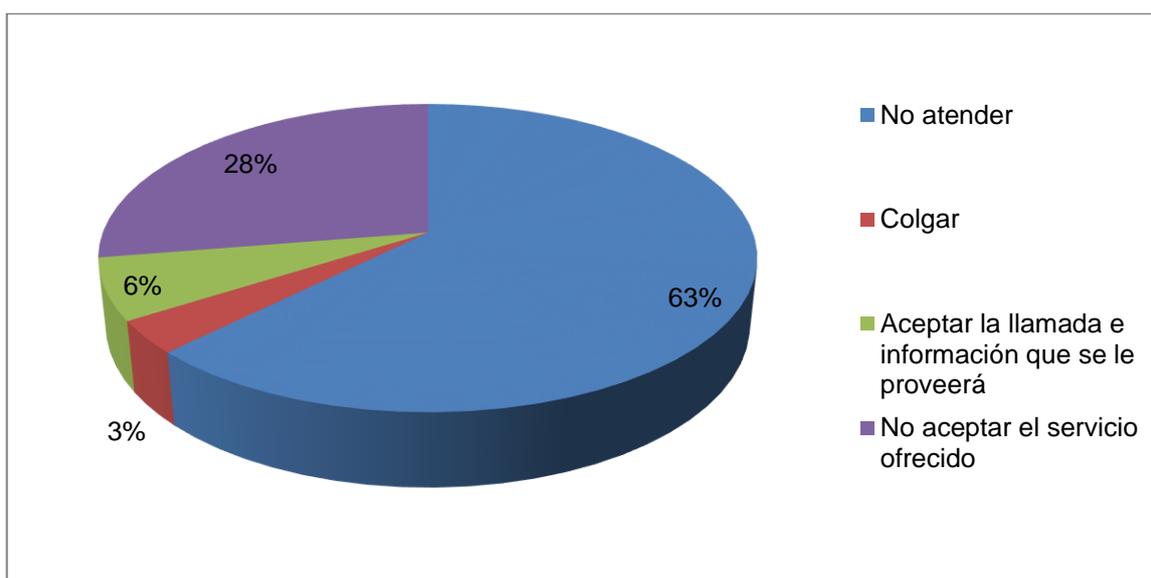
El 82% de clientes encuestados indicó que no cuenta con un plan de televisión y telefonía fija en su hogar, mientras que el 18% indicó que sí. Estos resultados sugieren que existe un bajo porcentaje de clientes que cuentan con esta categoría de servicios, siendo los planes de Internet los que generan mayor participación en ventas con relación a la cartera de productos de las empresas de telecomunicaciones que actualmente operan en la ciudad.

6. En las llamadas que suele recibir en las que le ofrecen servicios celulares, telefonía, internet o televisión para su hogar, procede a:

**Cuadro 11. Accionar al recibir llamadas en las que se ofrecen servicios**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No atender	145	63%
Colgar	8	3%
Aceptar la llamada e información que se le proveerá	15	6%
No aceptar el servicio ofrecido	64	28%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Caicedo John



**Figura 10. Accionar al recibir llamadas en las que se ofrecen servicios**

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Caicedo John

Del total de encuestados, el 63% mencionó que en las llamadas que reciben en las que les ofrecen servicios celulares, telefonía, internet o televisión para su hogar suelen no atender, el 28% mencionó que no aceptan el servicio, el 6% indicó que acepta la llamada y la información dada, mientras que el 3% cuelga la llamada. Estos resultados demuestran que en su mayoría los clientes, no aceptan de forma positiva este tipo de llamadas, lo cual puede ser percibido como uno de los factores que afectan al cierre de ventas.

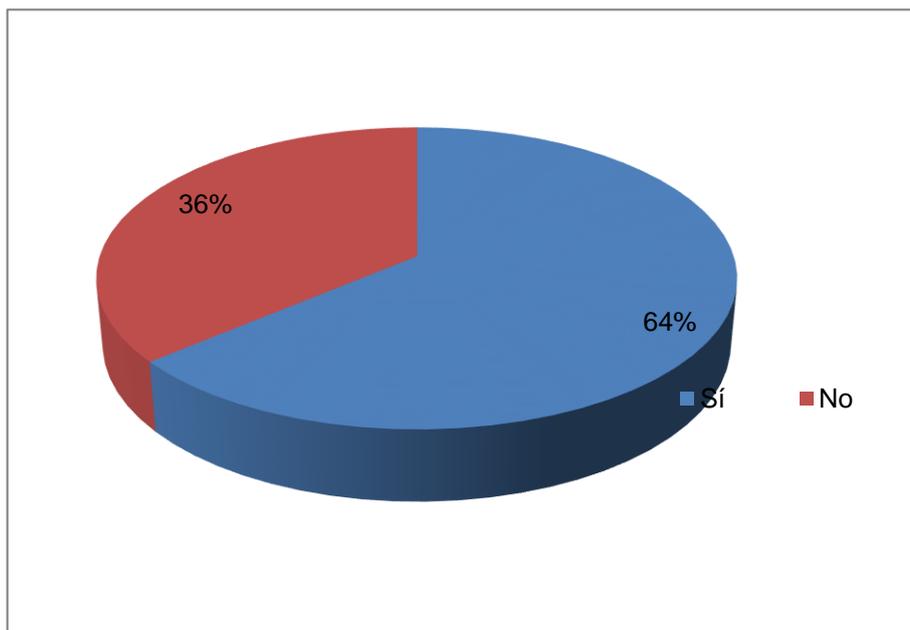
**7. ¿Ha aceptado en algún momento servicios celulares o fijos provisto por un asesor vía llamada telefónica?**

**Cuadro 12. Suscripción a servicios ofrecidos por asesores**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	148	64%
No	84	36%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Caicedo John



**Figura 11. Suscripción a servicios ofrecidos por asesores**

Fuente: Datos de la investigación

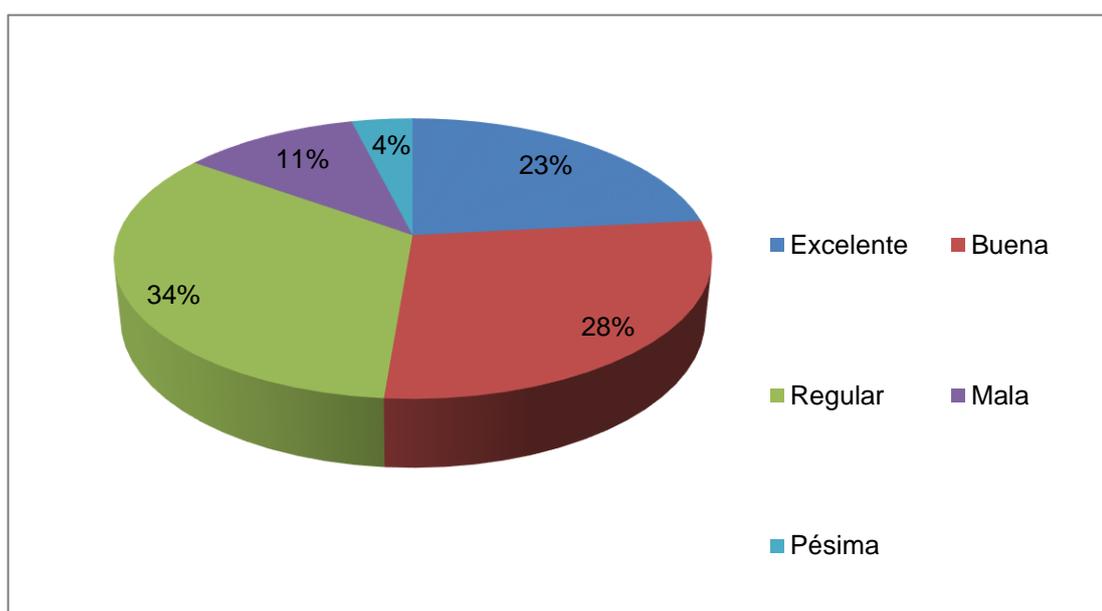
Elaborado por: Caicedo John

Con base a esta interrogante, es posible determinar que la mayoría de los encuestados indicó que sí se ha suscrito en algún momento a los servicios que les ofrecen los asesores de la empresa, y es lo que los mantiene actualmente con el servicio tanto de telefonía celular o datos, así como determinado servicio para el hogar.

**8. ¿Cómo ha sido su experiencia con los servicios ofrecidos por asesores vía telefónica o personal?**

**Cuadro 13. Experiencia con los servicios ofrecidos**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	54	23%
Buena	65	28%
Regular	78	34%
Mala	26	11%
Pésima	9	4%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>



**Figura 12. Experiencia con los servicios ofrecidos**

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

A esta interrogante, fue posible determinar con base a las opciones que se presentan en este apartado, que el 34% de los encuestados califican su experiencia como regular, dado a que en algún momento han identificado fallos con los servicios suscritos, sin embargo, están conscientes de que no siempre es culpa de la empresa con la cual se han suscrito al servicio como tal, sino a las conexiones y fallos a nivel de las antenas.

9. ¿Qué tipo de beneficios valora de las empresas que ofrecen planes para celulares y servicios de telecomunicación e internet?

Cuadro 14. Beneficios que más valora

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Precios bajos	142	61%
Promociones en megas/salgo	47	20%
Obsequios	24	10%
Mayor cobertura	19	8%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

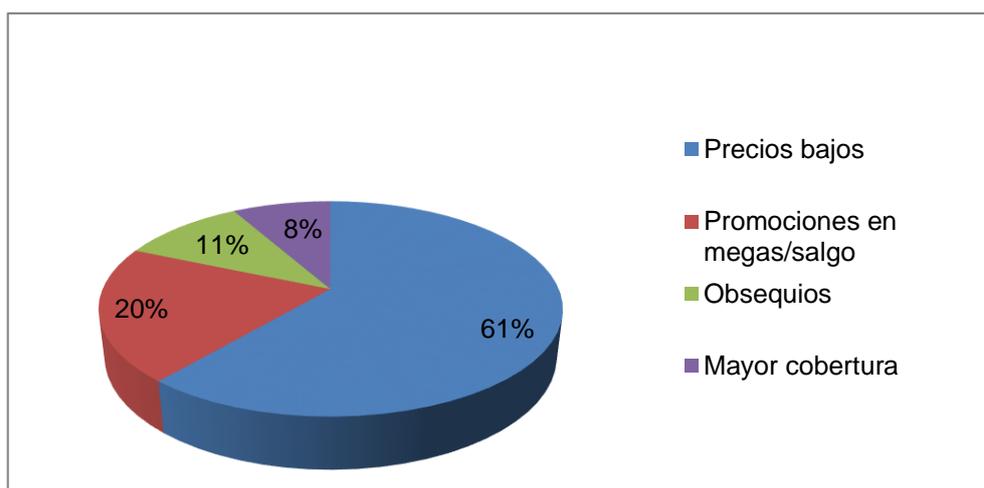


Figura 13. Beneficios que más valora

Fuente: Datos de la investigación

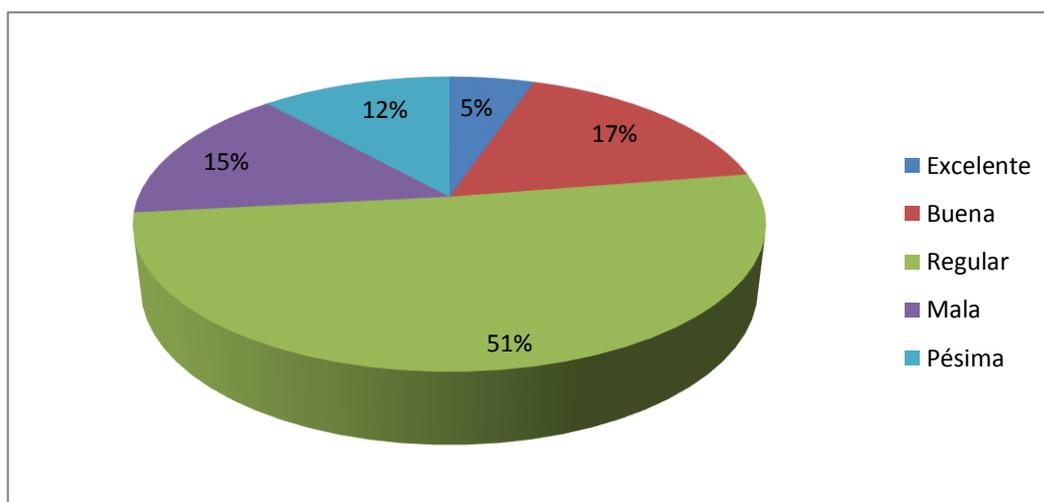
Elaborado por: Caicedo John

Es posible identificar con base a los resultados expuestos, que los beneficios que más llama la atención de las personas son los precios bajos de los planes tanto celulares como fijos, dado a que en la actualidad las personas por diversos motivos deben mantener una comunicación constante con sus semejantes, y esto lo obtienen con los servicios de telefonía que les otorgan las operadoras.

**10. ¿Cómo califica la disponibilidad del soporte y apoyo de parte del área administrativa para dar solución o afrontar ciertos requerimientos en sus servicios contratados?**

**Cuadro 15. Disponibilidad del soporte y apoyo**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	12	5%
Buena	40	17%
Regular	118	51%
Mala	35	15%
Pésima	27	12%
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>



**Figura 14. Disponibilidad del soporte y apoyo**

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

Con base a los datos obtenidos a esta interrogante, es posible determinar que el 51%, para la mayoría de encuestados, el soporte y apoyo que han tenido ante algún desperfecto o fallo de los servicios a los que se encuentran suscritos es regular, dado a que no siempre suele ser inmediato, o incluso no han tenido una solución sostenida, recurriendo a otras alternativas como por ejemplo ir a poner una queja a la empresa proveedora del mismo.

#### 4.1.1. Análisis del mercado

De manera complementaria a las encuestas y la entrevista, que se aplicarán como técnicas de investigación, también se procede con el análisis de mercado, a través del análisis comparativo de los planes y promociones que actualmente ofrecen las empresas telefónicas del Ecuador, tales como Claro, Movistar y CNT, este análisis comparativo nos permitirá identificar las principales ventajas y desventajas de la oferta de Claro frente a la competencia.

**Cuadro 16. Referencia de los servicios y promociones de las empresas**

	Comparativa		
	Claro	Movistar	CNT
<b>Planes celulares</b>			
Desde	13,00	12,99	15,00
Hasta	104,00	49,99	39,49
Otros (T.V. Telefonía fija. Internet fijo)	Desde \$18,99		Desde \$18,00
<b>Promociones</b>			
Renovación de celular	Renovación de celular	Renovación de celular	Renovación de celular
Celulares en promoción	Celulares en promoción	Celulares en promoción	Celulares en promoción
Contracción de planes	Contracción de planes	Contracción de planes	Contracción de planes
Cambiar de prepago a postpago	Cambiar de prepago a postpago	Cambiar de prepago a postpago	Cambiar de prepago a postpago
Planes empresariales	_____	_____	_____
3ple play	_____	_____	3ple pack

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

#### **4.1.2. Estudio del micro-ambiente**

##### ***Fortalezas.***

- La empresa posee capacidad de inversión para el desarrollo de programas de capacitación en el área de ventas.
- La empresa cuenta con los equipos y herramientas necesarias para realizar la gestión de ventas.
- La empresa BSGV Center cuenta con experiencia en el sector de venta de servicios telefonía móvil y telecomunicaciones.
- La cartera de clientes de la empresa BSGV Center está conformada por la empresa líder en el mercado de telecomunicaciones Conecel Ecuador.

##### ***Debilidades.***

- La empresa BSGV Center no cuenta con un plan de ventas y un plan de riesgo de ventas claramente definido.
- La empresa BSGV Center no realiza un control y seguimiento del proceso de ventas.
- No cuenta con un programa de capacitación continua para el departamento de ventas.
- La empresa cuenta con un número limitado de teleoperadores para realizar la gestión de ventas.

##### ***Oportunidades.***

- El Gobierno ecuatoriano cuenta con un plan denominado “Ecuador Digital”, con el cual busca reducir la brecha digital y potenciar la digitalización en el país.
- Actualmente existe mayor accesibilidad por parte de los consumidores a dispositivos smartphones, tablets, entre otros, lo que contribuye al incremento en la demanda de planes de telefonía móvil.
- Debido al incremento de la demanda las empresas de telecomunicaciones ofrecen nuevos planes más accesibles para los consumidores.

- Ingreso de nuevas empresas de telecomunicaciones que buscan expandirse en el mercado local, las cuales pueden ser captadas como potenciales clientes para la empresa BSGV Center.

### **Amenazas**

- La empresa BSGV Center no cuenta con posicionamiento en el mercado de venta de servicios de telecomunicaciones.
- Existen competidores con mayor trayectoria y posicionamiento en el mercado.
- Posible ingreso de nuevos competidores directos con mayor alcance para venta de servicios de telecomunicaciones.
- Posibles políticas gubernamentales direccionadas a establecer mayor control o a modificar la dinámica actual del sector de venta de servicios de telecomunicaciones.

### **4.1.3. Estudio del macro-ambiente**

#### **Porter**

Desde la perspectiva de Colom (2015 ), expone lo siguiente sobre las fuerzas de Porter:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector (p. 45).

Con base a lo expuesto en la cita anterior, se procede a analizar las fuerzas competitivas de Porter, empleando la siguiente ponderación:

- Alta = Negativa
- Media = Ni positiva ni negativa
- Baja = Positiva

Por ende, se procede a analizar cada una de las cinco fuerzas competitivas de Porter con relación al presente proyecto para la empresa BSGV:

- **Poder de negociación de los compradores o intermediarios:** Esta fuerza se la identifica con una ponderación media, ya que actualmente existen tanto personas como empresas intermediarias de Conecel S.A. que ofrecen servicios similares a los brindados por BSGV, lo que constituye una competencia reñida.
- **Poder de negociación de los proveedores o vendedores:** Esta fuerza se la identifica como una calificación baja, dado a que Conecel S.A. busca constantemente trabajar con tercerizadores para lograr una mayor captación de clientes, por lo que establecen políticas favorables para ambas partes, es decir las empresas con las cuales trabajan vendiendo sus servicios.
- **Amenaza de nuevos ingresos de empresas:** Esta fuerza presenta una ponderación media, dado a que si bien cualquier empresa puede trabajar de forma aliada con Conecel S.A., en el mercado hay una competencia importante, por lo que resulta complejo el que una nueva empresa pueda ingresar al mercado nuevamente ofreciendo estos servicios.
- **Amenaza de nuevos ingresos de empresas:** Esta fuerza se la identifica con una ponderación media, dado a que existe una limitada competencia proveedora de servicios celulares y fijos, y de las empresas existentes, ya cuentan con convenios con otras tercerizadores con las que ya trabajan, por ello, si bien no es irreal a que ingresen nuevos competidores, estos deben seguir con políticas, así como disponer de un capital determinado para poder trabajar con proveedora de servicios de Conecel S.A.
- **Nivel de competencia y rivalidad entre competidores:** La competencia y el nivel de rivalidad presenta una ponderación media, ya que existen varias sub empresas que ofrecen los servicios de Conecel S.A. sin embargo, la mayoría desarrolla acciones similares a las ejecutadas por BSGV.

## **PEST**

Según Van-Leathem, Lebon y Durand-Mégret (2014):

El análisis PESTEL constituye un complemento indispensable del estudio de mercado, que permite identificar como se encuentra el entorno en el que se desenvuelven las empresas, conociendo aspectos que puedan incidir tanto positiva como negativamente en la gestión empresarial, por ello, esta herramienta constituye un análisis macro-ambiental, centrado en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológico ecológico y legal. (p. 33)

Con base a lo expuesto por los autores sobre el PEST, se procede a continuación a presentar un análisis de las cuatro variables del PEST, esto en relación al contexto del presente proyecto:

### **Factor político**

El Ecuador actualmente muestra un escenario de inestabilidad política, provocado en gran medida por la desaceleración económica que se ha acentuado en los últimos años, aspecto que generó la necesidad de que el gobierno ecuatoriano iniciara un plan de austeridad acompañado de una serie de medidas entre las que se incluyó la reducción del gasto público y la eliminación del subsidio a los combustibles. Según indica Barría (2019):

En agosto del año pasado, Lenín Moreno ya había anunciado la primera parte de su plan de austeridad, que incluía una reducción del gasto gubernamental y un incremento del 25% en el precio de la gasolina súper, como parte de las acciones encaminadas a reducir el déficit fiscal e impulsar la productividad de la economía (p. 1).

Estas medidas generaron un descontento en gran parte de la población, provocando una caída significativa en el nivel de credibilidad por parte de la población hacia el presidente Lenín Moreno, el cual al mes de mayo del 2020 se ubicó en un 14% (El Universo, 2020). En este sentido, a pesar de que el Gobierno ha buscado desarrollar iniciativas que promuevan la productividad, la

digitalización y la recuperación económica; la actual pandemia de covid-19 acentuó los problemas en el ámbito social y económico.

## **Factor social**

En los últimos años se ha experimentado un incremento significativo con respecto a la accesibilidad a dispositivos inteligentes (Smartphone, tablets) además de un aumento en el número de suscriptores a servicios de telefonía móvil e Internet. Según el informe presentado por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2019):

Durante los últimos años, Ecuador ha experimentado un importante crecimiento en el despliegue de infraestructura e incremento en el número de suscripciones en todos los servicios de telecomunicaciones.

El mayor ritmo de crecimiento ha sido experimentado por el servicio de telefonía móvil, con un total de 7,5 puntos porcentuales en términos de cobertura desde 2007, alcanzando el 94,9% de cobertura poblacional al 2018 (p. 45).

Estos escenarios han favorecido al desarrollo de las empresas del sector de telecomunicaciones que han registrado un incremento de abonados a sus servicios, contribuyendo con la reducción de la brecha digital. Este aspecto ha incidido en el desarrollo de nuevos planes más asequibles para los consumidores, orientados a promover una mayor captación de suscriptores.

No obstante, la situación actual de recesión económica y distanciamiento social provocados por la pandemia, han generado escenarios negativos en relación al favor social, según refiere Machado (2020), en el último año se ha registrado un incremento en la tasa de desempleo y desigualdad social, aspecto que afecta negativamente en el poder adquisitivo de los consumidores y en su calidad de vida.

## **Factor económico**

Según un informe del Banco Central del Ecuador (BCE, 2019), en un análisis efectuado a varios sectores, para conocer como cada uno de estos se ha comportado dentro del país, es posible identificar que los servicios telefónicos celulares crecieron un 8,7%, esto dentro del rubro de actividades económicas con valor agregado, siendo posible determinar que la demanda de los servicios celulares, servicios de internet tanto fijo como móviles, genera importante rotación de efectivo en el Ecuador, por lo cual es una actividad rentable que empresas como BSGV pueden sacar provecho al ofrecer los servicios fijos y móviles de una de las empresas con más abonados o usuarios del país que se ha caracterizado por su buen servicio y variedad de planes.

## **Factor tecnológico**

En lo que respecta al sector tecnológico, es posible determinar que el Ecuador ha buscado con el paso del tiempo, generar una cultura basada en el aprovechamiento tecnológico con conexión a internet, dado a que estos recursos ofrecen una amplia variedad de fuentes de información con la cual las personas puedan además de estar comunicados, desarrollar y mejorar habilidades, así como aprovecharlos para establecer emprendimientos, aplicar mejores y contribuir a los procesos productivos con innovación, esto se sustenta con base a lo expuesto por el (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).

## **4.2. Plan de mejoras**

### **4.2.1. Título de la propuesta**

Plan de riesgos para las ventas no concretadas de la empresa BSGV Center.

#### **Introducción**

Por lo general, las empresas al momento de instaurarse en un determinado mercado, además del plan de negocios que desarrollan, donde se detallan desde los puntos administrativos, legales y comerciales, deben contar con planes de contingencia que sean posibles de aplicarlos ante eventos o situaciones en las cuales, se vean afectados los resultados de su actividad comercial que desempeñan.

Un ejemplo particular de esto y en contexto con el presente proyecto, son las ventas, las cuales pueden ser aplicadas con determinadas estrategias para potencializar los resultados de estas, sin embargo, es fundamental que al identificarse falencias en estas estrategias que desemboquen al no cumplimiento de las metas de la empresa, se planteen acciones de contingencia y otras tareas estratégicas complementarias para hacer frente a estas situaciones.

La empresa BSGV Center ha tenido que incurrir y asumir multas que en definitiva afecta no solo al área administrativa de la organización como tal, sino que además sus empleados han tenido que afrontar las consecuencias de este tipo de amonestaciones, afectando en sus ingresos mensuales así como el no poder percibir otros beneficios al cumplir determinadas metas (que se establecen cada cierto tiempo), esto, dado a que la empresa BSGV al trabajar con Conecel S.A. como parte de la política de trabajo que establece esta gran empresa, deberá estar de acuerdo con cumplir con lo estipulado, incluso con las multas que se establecen de por medio al ofrecer como tercerizadora los servicios varios que otorga esta firma en el mercado local.

Por lo tanto, dentro de la presente propuesta, se definirán de manera puntual las acciones respectivas en las que se sustentará BSGV Center, para lograr hacer frente a escenarios que podrían incidir a generar ventas no concretadas dentro

del mercado guayaquileño, mercado previamente definido para el estudio primario efectuado.

#### **4.2.2. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general.**

Diseñar un plan de riesgo para las ventas no concretadas de la empresa BSGV Center de la ciudad de Guayaquil.

##### **Objetivos específicos.**

- Definir un plan de ventas a partir de una previsión de ventas mensuales y porcentaje de ventas mínimas para la empresa BSGV Center.
- Implementar un sistema de control, seguimiento y evaluación de ventas para la empresa BSGV Center.
- Establecer acciones de contingencia para las ventas no concretadas en la empresa BSGV Center.
- Definir estrategias de ventas complementarias para la empresa BSGV Center.

#### **4.2.3. Desarrollo de la propuesta**

Con base a los hallazgos que se obtuvieron del estudio de mercado y las condiciones actuales de la empresa BSGV Center, se determinó la necesidad de establecer un plan de riesgos de ventas basado en cuatro ejes fundamentales que incluirán la definición de un promedio de ventas mensuales, el desarrollo de un sistema de seguimiento, establecer acciones de contingencia y la implementación de estrategias de ventas.

En este caso, el enfoque propuesto se presenta como un plan de riesgo integral, que no solo permitirá prevenir los riesgos de ventas no concretadas para la empresa; sino también, permitirá realizar el respectivo control y evaluación del desempeño del departamento de ventas que le proporcionará a los directivos y

jefes de área la información necesaria para la implementación de medidas de contingencia y estrategias de venta que se presentan en el presente apartado.

Cabe destacar que las acciones propuestas no solo estarán direccionadas a prevenir el incumplimiento de las metas de venta para evitar el pago de multas, sino que además contribuirán a generar un incremento en ventas a largo plazo. Así mismo, es importante señalar que las acciones se implementarán en conjunto con el plan estratégico de la empresa para garantizar la obtención de los resultados esperados en términos de captación, retención y satisfacción de clientes.

### **Plan de ventas**

La dirección de la empresa BSGV Center se centrará en aprovechar la reputación y la base de datos establecidas en la industria del call center para generar nuevas ventas. En este caso, los resultados de la investigación de mercado muestran que muchos de sus clientes existentes aún no cuentan con planes de telefonía móvil o planes de doble play (Internet/Tv por cable o Internet/telefonía fija) o planes de triple play (Internet/Tv por Cable/telefonía fija) en su hogar; lo que evidencia la oportunidad de establecer estrategias que contribuyan a generar nuevos contratos.

Para la definición de la previsión de ventas mensuales y el porcentaje de ventas mínimas (en promedio), se considera una estimación basada en los siguientes aspectos:

- Previsiones específicas.
- Previsiones medibles.
- Previsiones realistas.
- Previsiones limitadas en un periodo de tiempo específico.

Los pronósticos de ventas para la empresa BSGV Center se establece a partir de su cuota de clientes actuales (585) considerando una previsión de ventas concretadas de forma mensual de un mínimo del 15% a partir de la base actual en un escenario pesimista; un promedio del 20% de ventas concretadas en un

escenario esperado; y un promedio del 25% de ventas concretadas mensualmente en un escenario optimista según se muestra a continuación:

**Cuadro 17. Previsión de ventas general**

Mes	Escenario pesimista (15%)	Escenario esperado (20%)	Escenario optimista (25%)
Enero	88	120	146
Febrero	88	120	146
Marzo	88	120	146
Abril	88	120	146
Mayo	88	120	146
Junio	88	120	146
Julio	88	120	146
Agosto	88	120	146
Septiembre	88	120	146
Octubre	88	120	146
Noviembre	88	120	146
Diciembre	88	120	146

**Elaborado por: Caicedo John**

Para el cumplimiento de las previsiones de venta establecidas se asignará al personal del área de telecomunicaciones de la empresa una cuota individual de ventas con base al escenario esperado. Por lo tanto, a cada uno de los ocho vendedores de la empresa se le asignará una cuota esperada del 20%; es decir que deberán vender un total de 15 planes para el cumplimiento de la cuota mensual. Cabe destacar que el cumplimiento de la cuota individual se distribuirá entre los diferentes servicios que ofrece la empresa CONECEL a sus clientes, según se muestra a continuación:

**Cuadro 18. Asignación de cuota individual mensual por servicios**

<b>Categoría de productos</b>	<b>Cuota por servicio %</b>	<b>Cuota individual asignada (Clientes)</b>	<b>Porcentaje mínimo de cumplimiento de cuota (75%)</b>	<b>Diferencia</b>
<b>Vendedor</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>-4</b>
Plan de telefonía móvil	40%	6	5	-1
Telefonía fija	5%	1	1	0
Internet fijo	30%	5	3	-2
TV	10%	1	0	-1
Doble play	5%	1	1	0
Triple play	10%	1	1	0

**Elaborado por: Caicedo John**

Los directivos de la empresa BSGV Center deberán proporcionar al personal de ventas los recursos y herramientas necesarias para garantizar el cumplimiento de las ventas particulares, esto incluye la asignación de recursos adicionales en caso de ser requerido: base de datos de clientes actuales y potenciales, ofertas promocionales según las estrategias facilitadas por el contratista (CONECEL), materiales de marketing y ventas.

Para el cumplimiento de la cuota individual de ventas mensuales, el personal del área de telecomunicaciones deberá cumplir con los siguientes ratios:

1. Llamadas telefónicas diarias: 30.
2. Ventas semanales requeridas: 1 - 4.
3. Clientes que migran de otras empresas de telefonía: 1 - 4.
4. Plazo de ejecución medio: 4 semanas.

#### **4.2.4. Plan de control y seguimiento**

La implementación de un sistema de gestión de ventas permitirá a los directivos de la empresa BSGV Center realizar el respectivo control y seguimiento a fin de prevenir el incumplimiento de las cuotas de ventas asignadas a cada uno de los vendedores antes de las fechas límite establecidas (fin de cada mes). En este caso, al detectarse riesgo de incumplimiento alto podrán implementar las medidas de contingencia correspondientes.

Para este efecto se propone implementar un cuadro de mando para el departamento de telecomunicaciones, el cual será gestionado de forma semanal por el jefe de área asignado; sin embargo, los periodos de observación y revisión podrán variar según las necesidades de la empresa (mensual, trimestral, semestral o anual). Esta herramienta servirá para analizar, visualizar y tomar decisiones que impactan positivamente en su estructura, al presentar de forma sintética las actividades comerciales y sus resultados, gracias a los indicadores clave de desempeño (KPI's).

Por otro lado, para garantizar su uso adecuado se determinan las siguientes directrices generales:

- Las métricas de medición se limitan en números y valores porcentuales para facilitar su entendimiento e interpretación.
- Las métricas de medición se deben formular de forma escalable, a fin de adaptarse a las prioridades y necesidades particulares de la empresa BSGV Center.
- Además del monitoreo y seguimiento por parte del jefe de área asignado deberá ser revisado y monitoreado por el director general, a fin de que pueda obtener información que le permita tomar las decisiones pertinentes en caso de requerirse.
- Los KPI's se establecerán ajustados a la estrategia comercial de la empresa.
- Los indicadores incluidos en el cuadro de mando pueden ser modificados, eliminados, o se pueden incluir nuevos indicadores a largo plazo según las necesidades de la empresa.

Se detalla el cuadro de mando bajo el cual se gestionarán los objetivos establecidos como parte del sistema de control y seguimiento de las ventas que se propone establecer:

**Cuadro 19. Sistema de control y seguimiento de ventas**

<b>Cuadro de mando comercial</b>					
Riesgo de incumplimiento bajo > 90% Riesgo de incumplimiento medio > 75% Riesgo de incumplimiento alto < 70%					
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>KPI</b>	<b>Periodo de revisión</b>	<b>Meta</b>	<b>Nivel de cumplimiento a fecha de revisión</b>
Captar nuevos clientes	Incremento mensual del 20% de la cuota de clientes actual.	Total de clientes contactados /Total de ventas concretadas	Semanal	4	75%
Aumentar el contacto con potenciales clientes	Incremento mensual del 20% en el número de llamadas/contacto realizado.	Llamadas mensuales/ llamadas mes anterior	Semanal	150	90%
Incrementar las ventas cerradas de forma semanal	25% de ventas concretadas de forma semanal, en relación a la cuota asignada.	(Total de ventas cerradas/ total de ventas sin concretar) * 100	Semanal	25%	90%
Optimizar procesos de atención al cliente	Reducir 20% el tiempo de gestión por llamada	(Total de clientes contactados por día/Tiempo por llamada) * 100	Semanal	5%	70%
Optimizar el proceso Comercial	Incremento del 20% de la eficiencia comercial	(Gastos totales del departamento/Total de ventas) * 100	Semanal	5%	75%

**Elaborado por: Caicedo John**

#### 4.2.5. Plan de contingencia

El plan de contingencia que se plantea llevar a cabo, estará basado en acciones que le permitan a la empresa BSGV, aplicarlos en diversos escenarios relacionados con la gestión de ventas, promociones de los productos y servicios que ofrece, así como acciones centradas a otorgar un servicio post venta a los clientes, a fin de mejorar la imagen de esta empresa entre los usuarios que adquieran los servicios a través de la misma.

Sin embargo, antes de plantear estas acciones, es necesario que el personal logre disponer de los conocimientos necesarios para hacer frente a los requerimientos de la empresa, por ello, antes de iniciar con el plan de contingencia, se plantea el desarrollo un previo plan de capacitación para que logren sobrellevar posteriormente cada una de las acciones de contingencia-

El plan de capacitación se impartirá bajo las siguientes técnicas:

- **Técnica expositiva:** A través de esta técnica se impartirá toda la información teórica breve concerniente a:
  - Servicio al cliente.
  - Tipos de clientes.
  - Manejo de objeciones.
  - Resolución de quejas de clientes.
  - Cierre de ventas.
- **Técnica demostrativa:** En cuanto a la técnica demostrativa, es importante que se logre gestionar a manera de ejemplos, de qué manera cada empleado deberá llevar a cabo la gestión de venta, así como persuadir al cliente, e incluso la forma de canalizar las quejas que estos otorguen.

Cabe mencionar que, para el plan de capacitación, se deberá tener presente la disponibilidad de ciertos recursos materiales para hacer mucho más efectivo el proceso de capacitación, por ello los recursos a emplear serán:

- Laptop.
- Parlante.
- Proyector.

Se presenta a continuación una tabla comparativa de las técnicas de exposición que se emplearán en el plan de capacitación previo al desarrollo del plan de contingencia:

**Cuadro 20. Cuadro comparativo de las técnicas de capacitación**

Técnica	Características	Ventajas
Expositiva	Forma oral	<p>Se transmiten conocimientos y experiencias en un lapso mínimo, su objetivo es impartir conocimientos relevantes y de interés al contexto en el que se busca mejorar.</p> <p>.-Incentiva a la participación de las personas capacitadas a poner en práctica lo impartido antes de ponerlo en marcha en la vida real.</p> <p>.-Incentiva a que todos despejen dudas ante una determinada situación.</p>
Demostrativa	Comprobación teórica/práctica	<p>.-Complementa lo impartido en la técnica expositiva.</p> <p>.-Aclara, precisa y constata cualquier duda adicional del proceso por parte del personal participante de la capacitación.</p>

A su vez, se determina que las capacitaciones se otorgarán de manera grupal a todos los empleados de la empresa BSGV Center, que se desempeñan en el área de call center, esto con el objetivo de generar conocimientos por igual a todos, sirviendo para que, a futuro ante posibles ingresos de otros trabajadores, contribuyan a la preparación en el área de las ventas. Por lo tanto, teniendo en consideración que la capacitación será grupal, se fomentarán los siguientes aspectos en el grupo beneficiario:

- Se incentivará a que el personal participe de manera conjunta a establecer mejoras en la gestión de ventas.
- Se incentivará a que se genere un soporte constante entre el equipo de trabajo.
- Se incentivará a trabajar en equipo.
- Se fomentará un clima de trabajo agradable que incida favorablemente en la gestión de venta de la empresa.
- Se fomentará el reforzamiento de los impartido en lo oralmente, con la práctica que se genere entre el personal, logrando de esta manera a que retengan a largo plazo la información necesaria en su gestión de ventas.

Es importante que el personal también esté atento de la forma de funcionamiento y asignación de cuota individual mensual por servicios y el sistema de control y seguimiento de ventas, esto con el objetivo de que tenga claro, sus obligaciones de ahora en adelante con el plan de riesgo que se implante en la empresa.

Se presenta de manera breve el plan de capacitación con los temas abarcados:

**Cuadro 21. Resumen del plan de capacitación**

<b>Resumen del plan de capacitación a impartirse</b>	
<b>Número de temas a tratar</b>	<b>Nombre del plan</b>
<b>1</b>	<b>Socialización de la asignación de la nueva cuota individual mensual por servicios</b>
<b>2</b>	<b>Sistema de control y seguimiento</b>
<b>3</b>	<b>Plan de contingencia:</b> Información a tratar: -Servicio al cliente. -Tipos de clientes. -Manejo de objeciones. -Resolución de quejas. -Cierre de ventas.
<b>4</b>	<b>Plan estratégico: Acciones de contingencia</b>

#### 4.2.6. Plan estratégico

Se procede a continuación a describir de forma puntual, el plan estratégico que se implementará como parte del plan de riesgo general que se implantará en la empresa BSGV:

- **Acciones de contingencia centradas a las ventas:** Las acciones específicas que se aplicarán en este apartado serán:
  - Ofrecer seguimiento del servicio ofrecido y contratado por el cliente para otorgarle una solución inmediata.
  - Ofrecer garantías a los usuarios ante el servicio que han contratado en caso de evidenciar problemas en el mismo.
  - Ofrecer productos o dispositivos postpago, es decir equipos liberados para cualquier operadora, obtenidos de proveedores que concedan beneficios económicos para la empresa, y así no depender solo de las ventas de los servicios que presta CONECEL S.A.
  - El vendedor deberá ser claro con lo se le ofrece al cliente para evitar incurrir posteriormente en malos entendidos sobre lo que buscaba obtener inicialmente.
  - Otorgar beneficios como obsequios promocionales y publicitarios por referidos que los clientes generen para la empresa.
  - Establecer servicios y productos otorgados desde CONECEL ante situaciones adversas que se puedan suscitar, esto, teniendo en consideración eventos como los actuales percibidos.
  
- **Acciones de contingencia centradas a la promoción de productos:** En este caso, las acciones que se determinan considerar son:
  - Diseñar publicaciones informativas sobre los números de contacto para que los clientes puedan realizar sus respectivas reclamaciones y quejas, teniendo en cuenta que la empresa como tal CONECEL S.A. es la que provee los servicios que BCGV oferta como empresa tercerizadora.
  - Otorgar beneficios relacionados al pago diferido de los planes y productos que ofrece la empresa.

- Establecer procedimientos mucho más eficientes e inmediatos en el cambio de servicios y planes.
  - Ofrecer servicios exclusivos a partir de una previa política con la empresa.
- **Acciones de contingencia centradas a servicios post-venta:** En este caso, las acciones de contingencia para el servicio post-venta serán:
    - Descuentos en el pago de las facturas, para clientes que hayan presentado problemas con el servicio.
    - Obsequios publicitarios por ser clientes que han referido a otros clientes.
    - Constante contacto con el cliente para identificar su nivel de satisfacción con el servicio que han obtenido.

Cabe acotar que como parte del plan de riesgo, la empresa BSGV implementará un proceso de seguimiento direccionado a aquellos clientes que hayan presentado anomalías con los servicios que hayan presentado, esto con el objetivo de verificar y comprobar a que los clientes que han presentado reclamaciones anteriormente, han logrado tener una respuesta favorable, esto será un aspecto decisivo para que la empresa a través de la publicidad de boca a boca que se efectúe de manera positiva, empiece a tener un mayor reconocimiento en el mercado.

Por ello, los beneficiarios que se identifican una vez implementada la propuesta serán:

- **Beneficiarios directos:** Se identifica a la empresa y el personal que se desarrolla en esta, al no incurrir en multas por las ventas no concretadas.
- **Beneficiarios indirectos:** Clientes de la empresa que se hayan acogido a los servicios ofrecidos, teniendo la garantía de que sus inquietudes y necesidades serán respondidas de manera eficiente.

#### 4.2.7. Evaluación del impacto

Para determinar el impacto de la implementación del plan de riesgo para las ventas no concretadas de la empresa BSGV Center, se considera necesario llevar a cabo el control y seguimiento a partir de la aplicación de los indicadores establecidos. En este contexto, se recomienda a los directivos de la empresa llevar a cabo la evaluación de los resultados a partir de los seis meses posteriores a la implementación de la propuesta descrita en el presente documento, puesto que se estima la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

Cabe mencionar que en la empresa BSGV Center, actualmente las ventas de sus servicios hasta el 2019 se reflejan de la siguiente manera:

**Cuadro 22. Evaluación comparativa**

Mes	Año 2019	Previsión con el plan de riesgo 2020/2021 (escenario pesimista)	Previsión con el plan de riesgo 2020/2021 (escenario esperado)	Previsión con el plan de riesgo 2020/2021 (escenario optimista)
Enero	75	88	120	146
Febrero	68	88	120	146
Marzo	57	88	120	146
Abril	49	88	120	146
Mayo	51	88	120	146
Junio	66	88	120	146
Julio	52	88	120	146
Agosto	65	88	120	146
Septiembre	62	88	120	146
Octubre	65	88	120	146
Noviembre	55	88	120	146
Diciembre	43	88	120	146

**Elaborado por: Caicedo John**

Como se observa en la tabla 22, hasta el año 2019, las ventas de los servicios no llegaban a alcanzar la cantidad que se ha establecido en el escenario pesimista; Los meses de enero, febrero, junio, agosto y octubre reflejaron las

ventas concretas que más se acercan al escenario planteado como pesimista de la previsión de ventas propuesta. Estos resultados en comparación con el escenario esperado y optimista, demandaran de un mayor esfuerzo en primer lugar de la empresa como de los vendedores.

### **Cuadro 23. Impacto económico de la propuesta**

<b>Periodo</b>	<b>Volumen de venta registrado</b>	<b>Incremento según el escenario</b>	<b>Aumento</b>	<b>Primer semestre año 2021</b>
<b>Primer semestre 2019</b>	\$42.400,00	15% (pesimista)	\$6.360,00	\$48.760,00
<b>Primer semestre 2019</b>	\$42.400,00	20% (esperado)	\$8.480,00	\$50.880,00
<b>Primer semestre 2019</b>	\$42.400,00	25% (optimista)	\$10.600,00	\$53.000,00

**Fuente: Datos de la investigación**

**Elaborado por: Caicedo John**

En este caso, considerando el incremento en la cantidad de ventas realizado previamente con los tres escenarios propuestos, y tomando como referencia el volumen registrado durante el primer semestre del periodo 2019, se evidencia que con los tres escenarios evaluados (pesimista, esperado y optimista), la empresa BSGV Center presentará un incremento en su nivel de ventas.

Desde esta perspectiva resultará fundamental aplicar las estrategias descritas en el plan de riesgos a fin de alcanzar los escenarios esperado u optimista que le permita a la empresa obtener un mayor rendimiento en sus niveles de ventas y evitar el incumplimiento que derive en multas por parte de la empresa contratista.

## CONCLUSIONES

- En primer lugar, en cumplimiento con el primer objetivo específico: “Fundamentar los aspectos teóricos sobre planes de riesgos de ventas”; se realizó una revisión documental a partir de la cual se obtuvo información correspondiente a los antecedentes históricos y referenciales necesarios para el direccionamiento de la investigación. Así mismo, a través del análisis de diferentes teorías y conceptualizaciones sobre las ventas, técnicas de ventas, call center y capacitación, se obtuvieron las directrices generales para el direccionamiento de la propuesta.
- Para obtener la información necesaria para el cumplimiento del segundo objetivo específico de investigación: “Evaluar el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto sobre el pago de multas en BSGV Center”; se realizó un diagnóstico de las ventas de la empresa, para lo cual se llevó a cabo una revisión semestral del total de ventas alcanzado durante el periodo 2018 y el primer semestre del año 2019, logrando evidenciar que durante estos periodos no se cumplieron las metas de venta, lo cual significó para la empresa incurrir en el pago de multas de acuerdo a los montos establecidos por incumplimiento.
- Además de la información teórica-documental que se recabó, para cumplir con el tercer objetivo específico de investigación direccionado a “Desarrollar un plan de riesgo para las ventas no concretadas en BSGV Center”; se realizó el levantamiento de la información de campo considerando como población a un representante de la dirección general y personal del área de telecomunicaciones de la empresa, además de los clientes actuales de la empresa quienes aportaron con información relevante a partir de la cual se diseñó un plan de riesgo para las ventas no concretadas basado en cuatro ejes fundamentales: plan de ventas, plan de control y seguimiento, plan de contingencia y el plan estratégico de ventas.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de la empresa BSGV Center seguir las directrices establecidas en la propuesta, a fin de mitigar el incumplimiento de las metas de ventas establecidas en un periodo. Será necesario que los directivos realicen la respectiva socialización de la propuesta, se gestionen planes de capacitaciones iniciales a fin de que el personal conozca el nuevo procedimiento, y capacitaciones futuras ante cualquier modificación o mejora de los procedimientos.
- Es necesario realizar una evaluación posterior al nivel de ventas registrado en la empresa BSGV Center, con el principal propósito de conocer la efectividad de la propuesta. De igual manera, es recomendable llevar a cabo las acciones de control y seguimiento descritas, además de la aplicación de los indicadores de control para evidenciar el nivel de cumplimiento de ventas y aplicar las medidas de contingencia en caso de ser necesario.
- Es recomendable que los directivos de la empresa BSGV Center proporcionen al personal del área de telecomunicaciones las herramientas necesarias para el proceso de ventas. Además, es importante que se implementen estrategias de marketing y ventas para impulsarlas y lograr el cumplimiento de las metas establecidas de esta organización.

## Bibliografía

- Acosta, M., Jiménez, M., Guerra, A., & Salas, L. (2018). *La administración de ventas: Conceptos Claves en el Siglo XXI*. Madrid: 3Ciencias.
- Agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Quito: Agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
- AIIIC. (2018). *International Agency for Research on Cancer*. Obtenido de Cancer Today: [http://gco.iarc.fr/today/online-analysis-pie?v=2018&mode=population&mode\\_population=continents&population=900&populations=900&key=total&sex=0&cancer=39&type=0&statistic=5&prevalence=0&population\\_group=0&ages\\_group%5B%5D=0&ages\\_group%5B%5D=17&nb\\_items=7&gr](http://gco.iarc.fr/today/online-analysis-pie?v=2018&mode=population&mode_population=continents&population=900&populations=900&key=total&sex=0&cancer=39&type=0&statistic=5&prevalence=0&population_group=0&ages_group%5B%5D=0&ages_group%5B%5D=17&nb_items=7&gr)
- Alarcón, M., García, J., & Rojas, S. (2014). *Propagación asexual de plantas*. Bogotá: Corpoica.
- Alay, J., & Yagual, R. (2019). *Mejoramiento de la gestión del área de inventario de la ferretería Megapinto*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Albán, D., & Marcalla, W. (2013). *Estudio de pre-factibilidad para la producción tecnificada de vino de mortiño (vacciniumfloribun dumkunth) en el cantón Sigchos comunidad Quitincusig asociación de vinicultores, período 2012-2013*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Alcaldía de Guayaquil . (25 de septiembre de 2018). *Requisitos únicos para la obtención de Registro de Patente Municipal*. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de Alcaldía de Guayaquil : <https://www.guayaquil.gob.ec/c%C3%B3mo-obtengo-una-solicitud-para-registro-de-patente>
- Almachí, M., & Heredia, P. (2017). *Modelo de gestión basado en procesos para la deshidratación del mortiño*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- ARCSA. (2018). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Arenal, C. (2016). *Organización de procesos de venta*. Logroño: La Rioja.
- Artal, M. (2017). *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ballesteros, E. (2015). *Sistematización de recursos bibliográficos*. Madrid: The Architectural Press.
- Banchieri, L., Boland, L., Carro, F., Gismano, Y., & Stancatti, M. (2013). *Funciones de la administración*. Bahía Blanca: EdiUNS.

- Barreneche, S. (2014). *Mortíños de Antioquia S.A.S.* Medellín: Esquela de Ingeniería de Antioquía.
- Barría, C. (2019). Recuperado el 28 de julio de 2020, de Crisis en Ecuador: 4 razones que explican la crisis que llevó a Lenín Moreno a decretar el "paquetazo" que desató las protestas: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49978717>
- BCE. (2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 1,3% EN 2018*. Quito: BCE.
- Bedoya, E. (2014). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima: UNMSM.
- Benemérito Cuerpo de Bomberos. (25 de septiembre de 2018). *Requisitos para sacar el permiso de bomberos*. Recuperado el 25 de septiembre de 2018, de Benemérito Cuerpo de Bomberos: <https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/preguntas-frecuentes/>
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson Educación.
- Brunetti, G., Collesei, U., Sostero, U., & Vescovi, T. (2014). *La librería como negocio. Economía y administración*. México, D.F.: Librería.
- Capacho, J. (2015). *Evaluación del aprendizaje en espacios virtuales - TIC*. Bogotá: Ecoe.
- Carrasco, F. (2017). *Servicios de atención comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Carvajal, L., & López, Ó. (2016). *Selección de personal: Discursos, prácticas*. Bogotá: Javeriana.
- Castaño, Á., Cardona, L., Lobo, M., & Medina, C. (2015). *Análisis del desarrollo de plantas de mortiño (Vaccinium meridionale Swart.) bajo dos sistemas de propagación: clonal y sexual*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia sede Medellín.
- CEEI. (2015). *Plan de marketing*. Madrid: Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias.
- Chiluisa, C. (2013). *Plan de negocios para poner en marcha una empresa de servicios call center y estrategias para la captura y fidelización de clientes*. Quito: Universidad Internacional SEK.
- Chiva, R., & Camisón, C. (2013). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. Castelló: Universitat Jaume.

- Colom, A. (2015 ). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.: Aplicación ...* México D.F.: Universitat de Lleida.  
[https://books.google.com.ec/books?id=2zHwCgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=2zHwCgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true).
- Congreso Nacional. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor* . Quito: Registro Oficial.
- Díaz, V. (2013). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Díaz, V. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Santiago: RIL Editores.
- Digital Emprendedores . (2019). *¿Qué significa modelo de negocio?* Madrid: Emprendedores.
- Duarte, G. (2016). *Call Center*. México D.F.: UOC.
- El Universo. (24 de mayo de 2020). Lenín Moreno inicia último año presidencial con 14% de credibilidad. *El Universo*, págs.  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/24/nota/7850160/lenin-moreno-inicia-ultimo-ano-presidencial-14-credibilidad>.
- Escudero, M. (2016). *Técnicas de venta y negociación*. Madrid: Parainfo.
- Fajardo, A. (2015). *Servicios de valor agregado y análisis de los contact center*. Medellín: EEP .
- Ferruzola, A., & Beltrán, L. (2017). *Propuesta tecnológica para el desarrollo de una aplicación de gestión de pre – venta en call center business de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Festy, D. (2015). *Antioxidantes: guía práctica*. Barcelona: Robin Book.
- Flores, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: UNID.
- Fundación Acerca Redes . (2015). *Glosario de términos*. Santiago: Fundación Acerca Redes .
- Gallardo de la Puente, C. (2015). *MORTIÑO "La Perla de los Andes"*. Quito: Universidad de las Américas [UDLA].
- Gallardo de la Puente, C. (2015). *MORTIÑO La Perla de los Andes*. Quito: Universidad de las Américas [UDLA].
- Gallardo, C. (2015). *Mortiño la perla de los Andes*. Quito: UDLA.
- Ganivet, J. (2018). *Red de ventas y presentación de productos y servicios*. Madrid: Editorial Elearning.

- García, J. (2018). *Plan de negocios para la creación de un call center prestador de servicios de telemarketing para laboratorios farmacéuticos: DISTRICENTER*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.
- Gil, M. (2014). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- GS1. (2018). *GS1 Ecuador*. Obtenido de <http://gs1ec.org/contenido/>
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Huete, L., & García, J. (2016). *Liderar para el bien común*. Buenos Aires: LID.
- Ibacache, A. (2013). *Floración, cuaja y fructificación*. Santiago de Chile: INIA.
- INEC. (Marzo de 2012). *www.inec.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com):  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- INNO Consulting . (2014). *Glosario de marketing*. Buenos Aires: INNO Consulting .
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual . (5 de Junio de 2018). Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Jaramillo, A. (2017). *Riesgos operativos a los que se enfrentan los Call Center en el Perú*. Lima: USIL.
- Kelley, E. (2014). *Como ser un buen vendedor*. Madrid: Elvis Kelley.
- Ludewig, C. (2018). *Universo y muestra*. México D.F.: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Machado, D. (05 de abril de 2020). *Ética, Política y Comunicación en el Ecuador del COVID-19*. Obtenido de Ecuador today:  
<https://ecuadortoday.media/2020/04/05/etica-politica-y-comunicacion-en-el-ecuador-del-covid-19/>
- Marquillas, J., & De la Flor, J. (2013). *Pediatría en atención primaria*. Madrid: Elsevier España.
- Martel, P., & Díez, F. (2018). *Probabilidad y estadística matemática*. Diaz de Santos: Madrid.
- Martell, C. (2015). *Elaboración del plan de trabajo*. Madrid: Parainfo.
- Martínez Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de

[https://www.academia.edu/6251321/Métodos\\_técnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_investigación](https://www.academia.edu/6251321/Métodos_técnicas_e_instrumentos_de_investigación)

- Martínez, J. (2017). *Empresas de telemercadeo*. Madrid: Esic.
- Medina, W. (2019). *Qué es un call center*. México D.F.: Formación gcc.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información,.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). *Libro blanco de territorios digitales en Ecuador*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/LBTD-actualizado-14-01-2020.pdf>: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
- Mora, G. (2014). *Domesticación de plantas medicinales en Centroamérica*. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
- Muñiz, L. (2013). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Barcelona: Profit Editorial.
- Muñiz, R. (2016). *La evolución de la atención telefónica: del call center al contact center*. Madrid: Conexión Esan.
- Naveros, J. (2017). *Plan de negocio*. Madrid: Editorial Elearning.
- Noriega. (2016). *Marcas comerciales*. Buenos Aires: Brujas.
- Nueno, P. (2015). *Emprendiendo hacia el 2020*. México D.F.: Deusto.
- Ochoa, S. (2014). *Producción de vinagre a partir de mortiño (Vaccinium meridionale) mediante procesos fermentativos y seguimiento de su actividad antioxidante*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- OMS. (12 de Septiembre de 2018). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Cáncer: <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/cancer#>
- Ortega, R. (2017). *Fundamentos de la gestión financiera*. Madrid: ESIC .
- Palomino, R., & Prado, V. (2015). *Segmentación de la base de datos de un call center para las ventas del servicio de telefonía móvil, usando el modelo de regresión logística y el algoritmo de árbol de clasificación CART*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Parra, R., & Toro, I. (2013). *Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Prado, A., & Pascual, L. (2018). *Marketing industrial y de servicios*. Madrid: ESIC Editorial.

- Prieto, J. (2015). *Gerencia de ventas: Sea un animador de sus vendedores*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. (2015). *Gerencia de ventas: Sea un animador de sus vendedores*. Bogotá: Ecoe.
- Quito, V. (2012). *Proyecto para la creación e implementación de un contact center orientado a prestar sus servicios a los laboratorios farmacéuticos del Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ramírez, F. (2015). *Producción de licor artesanal a partir del mortiño*. Quito: Instituto Tecnológico Superior de Turismo y Hotelería.
- Reyes, M. J. (2014). *Plan de producción y comercialización de yogurt de mortiño en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Riera, D. (2011). *Proyecto de factibilidad para la puesta en marcha de una empresa comunitaria dedicada a la producción de pulpa de mortiño y su exportación al mercado de los Estados Unidos ubicada en la parroquia rural de Alólag*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Rodríguez, E. (2013). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, J. (2014). *Nuevos conceptos sobre la taxonomía de plantas Superiores*. Madrid: Orton .
- Rodríguez, J. (2016). *Administración de ventas*. Madrid: Esic.
- Rodríguez, J., & Reyes, J. (2016). *Plan de negocios para la elaboración y distribución de vino espumante de mortiño en el distrito metropolitano de Quito*. Quito: Universidad de las Américas.
- Rodríguez, M. (2015). *Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas*. Madrid: Manual moderno.
- Rodríguez, R. (2018). *Que es un estudio*. México D.F.: Mangenta.
- Rodríguez, S. (2015). *¿Qué es el valor agregado y como lo usan las empresas?* México D.F.: Merca 2.0.
- Rodríguez, S. (2015). *Finanzas personales su mejor plan de vida*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ruiz, H. (2011). *Desarrollo de un vino de mortiño (arándanos) en la corporación Grupo Salinas de Ecuador*. Navarra: Universidad Pública de Navarra .
- Sábado, J. (2018). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelon: Servel publicaciones.

- Sánchez, P. (2015). *La empresa y las comunicaciones orales*. Buenos Aires: Editex.
- Sandoval, G. (2017). *Capacitación laboral: una necesidad laboral y empresarial*. Madrid: UOC.
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sharp, D. (2018). *Call center*. Madrid: UOC.
- Sierra, J. (2014). *Creación de empresas y emprendedores en la Región de Murcia*. Murcia: CES.
- SOLCA. (2018). *Mortalidad por cáncer según provincia y cantón de residencia del Ecuador*. Obtenido de <http://www.estadisticas.med.ec/webpages/reportes/Mapas2-1.jsp>
- Solé, M. (2013). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC Editorial.
- SRI. (6 de junio de 2018). *SRI: PYMES*. Recuperado el 6 de junio de 2016, de Sitio Web del SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Torres, G. (2016). *Empresas bajo servicio telefónico*. México D.F.: UOC.
- Torres, V. (2014). *Administración de Ventas*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A.
- Torres, V. (2014). *Administración de Ventas*. México D.F.: Grupo Patria.
- Torres, V. (2015). *Administración de Ventas*. Bogotá: Patria.
- Ulla, L., & Giomi. (2016). *Guía para la elaboración de proyectos*. San José: Instituto mixto de ayuda social IMAS.
- Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Madrid: IC Editorial.
- Valdiviezo, D., & Molina, A. (2011). *Diseño de un plan de márketing para la comercialización de productos de telefonía celular por medio del call center de la empresa Makrocel Cia. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Van-Leathem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La Caja de Herramientas*. México D.F.: La Patria.
- Vázquez, J. (2015). *El Emprendimiento Empresarial*. Campus Academy: Madrid.
- Velázquez, L. (2017). *Estadística Descriptiva y Probabilidad con Excel*. Madrid: Esic Editorial.
- Vinueza, C. (2019). *¿Qué es la ventaja competitiva?* Madrid: Viu Universidad.
- Zorita, E. (2016). *Plan de negocios*. Madrid: ESIC Editorial.

## **Anexos**

### **Formato de entrevistas**

- 1. ¿Cómo se ha venido desarrollando la empresa BSGV Center dentro del mercado en el ofrecimiento de servicios planes telefónicos desde su instauración?**
- 2. ¿Existen aspectos o políticas para que la relación comercial mantenga beneficio mutuo? ¿Si, no, por qué?**
- 3. ¿Existe en la actualidad un plan de riesgo de ventas no concretadas? ¿Si, no, por qué?**
- 4. ¿Cómo describe el estado actual de las ventas no concretadas y su efecto en el pago de multas en BSGV Center?**
- 5. ¿Qué alternativas se han planteado para hacer frente a los efectos en relación a las ventas no concretadas?**
- 6. ¿Qué aspectos debería abarcar un plan de riesgo para las ventas no concretadas para aplicarlo en BSGV Center?**

## **Formato de encuestas**

**1. ¿Cuál es su proveedor de servicios celulares o fijos en la actualidad?**

- **Claro**
- **Movistar**
- **Cnt**
- **Otros**

**2. ¿Estaría interesado en cambiar de operadora al encontrar mejores planes, servicios y precios?**

- **Sí**
- **No**

**3. ¿Actualmente cuenta con un plan celular?**

- **Sí**
- **No**

**4. ¿Cuenta con un plan de internet fijo?**

- **Sí**
- **No**

**5. ¿Cuenta con un plan de televisión y telefonía fija en su hogar?**

- **Sí**
- **No**

**6. En las llamadas que suele recibir en las que le ofrecen servicios celulares, telefonía, internet o televisión para su hogar, procede a:**

- **No atender**
- **Colgar**
- **Aceptar la llamada e información que se le proveerá**
- **No aceptar el servicio ofrecido**

**7. ¿Ha aceptado en algún momento servicios celulares o fijos provisto por un asesor vía llamada telefónica?**

- Sí
- No

**8. ¿Cómo ha sido su experiencia con los servicios ofrecidos por asesores vía telefónica o personal?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

**9. ¿Qué tipo de beneficios valora de las empresas que ofrecen planes para celulares y servicios de telecomunicación e internet?**

- Precios bajos
- Promociones en megas/saldo
- Obsequios
- Mayor cobertura

**10. ¿Cómo califica la disponibilidad del soporte y apoyo de parte del área administrativa para dar solución o afrontar ciertos requerimientos en sus servicios contratados?**

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo