

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN  
EN UN CALL CENTER COMO REFERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PARA  
INVERSIONISTAS”**

Trabajo de investigación presentado por:

Araujo, Ingrid Ivette

Sánchez Cubías, Ingrid Kriseidy

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

**Marzo 2016**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Licenciado José Luis Argueta Antillón
Secretaria General	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licenciado Nixón Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencia Económica	: Licenciada Vilma Marisol Mejia Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Docente Director	: Licenciado Félix Antonio Vásquez Chinchilla
Jurado Examinador	: Licenciado José Dimas Guevara Máster Jhony Francisco Mercado Carrillo Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**Marzo 2016**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios y a mi Madre santísima por darme la sabiduría para haber elegido esta carrera y por haber estado en cada momento bueno y malo a lo largo de estos años. A mi mamita querida que siempre ha dado su mayor esfuerzo y lucha como padre y madre para formar lo que ahora soy y por siempre motivarme a seguir mi camino y no desmayar. A mis abuelos por siempre tener una palabra de cariño y serenidad. A ustedes gracias por darme la herencia más valiosa que puedo recibir porque con ello sé que he logrado dos de mis grandes metas en la vida culminar mi carrera y hacerlos sentir orgullosos de mí.

**Ingrid Ivette Araujo**

A Dios todopoderoso, por darme la sabiduría, fortaleza y perseverancia, ya que en todo momento de mi vida ha sido mi guía y me permitió culminar mis estudios superiores.

A mis padres, porque son mi apoyo en todo momento, siempre creyeron y confiaron que era capaz de finalizar de forma satisfactoria esta etapa de mi vida, a mis hermanos por brindarme su apoyo, por estar conmigo en todas mis decisiones importantes y confiar en mí.

A mi esposo, por brindarme su ayuda, sus oraciones, paciencia y aliento en este proyecto ya que siempre me impulsó a seguir adelante.

A mis amigos y demás familiares por sus consejos y soporte en los buenos y malos momentos.

**Ingrid Kriseidy Sánchez Cubías**

ÍNDICE	
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
<b>CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL</b>	
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1.1 Antecedentes de la inversión extranjera	1
1.1.2 Antecedentes de los call center a nivel internacional	2
<b>1.2 CONCEPTOS RELACIONADOS</b>	<b>3</b>
<b>1.3 PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>5</b>
1.3.1 Definición	5
1.3.2 Propósitos	6
1.3.3 Estructura	6
1.3.4 Diferencias entre plan de negocios y proyecto de inversión	8
1.3.5 Tipos de planes de negocios	10
<b>1.4 LOS INVERSIONISTAS Y LA TOMA DE DECISIONES</b>	<b>11</b>
1.4.1 Creación de instituciones gubernamentales para la promoción y apoyo a la inversión extranjera	11
1.4.2 Ventajas de invertir en El Salvador en la industria de servicios empresariales a distancia (SED) - call center	12
1.4.3 Retos y limitantes que podrían frenar la inversión extranjera directa (IED) en El Salvador	15
1.4.4 Instrumentos que facilitan la toma de decisiones	16
<b>1.5 CALL CENTER</b>	<b>17</b>
1.5.1 Como llegan los call center a El Salvador	17
1.5.2 Estructura básica de un call center	19
<b>1.6 BASE TÉCNICA</b>	<b>22</b>
1.6.1 Tratados y acuerdos comerciales internacionales	22
<b>1.7 BASE LEGAL</b>	<b>23</b>
1.7.1 Requisitos para instalar un call center en El Salvador	23
1.7.2 Procedimientos para obtener beneficios	25

1.7.3 Leyes de las cuales los call center gozan de exenciones	26
---	----

## CAPÍTULO II - METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.2 UNIVERSO Y MUESTRA	28
2.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	29
2.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	30
2.5 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	40

## CAPÍTULO III - GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

### DIRIGIDO A EMPRESAS QUE QUIERAN DEDICARSE A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALL CENTER

3.1 GENERALIDADES	43
3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	43
3.2.1 Resumen ejecutivo para plan de negocios de call center Business International	43
3.2.2 Análisis de la idea de negocio	44
3.2.3 Análisis del entorno	46
3.2.4 Planeamiento estratégico	47
3.2.5 Plan de marketing	54
3.2.6 Plan de operaciones	57
3.2.7 Plan de recursos humanos	59
3.2.8 Plan financiero	63
3.2.9 Conclusiones para plan de negocios de call center Business International	68

## CAPÍTULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES	69
4.2 RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	74

## ÍNDICE DE CUADROS

1	Modelos de estructura de planes de negocios	7
2	Estructura para identificar similitudes y diferencias entre plan de negocios y proyecto de inversión	9
3	Oportunidades de inversión en los call center	14
4	Tratados comerciales que incluyen inversión en centros de servicios – call center	22
5	Base legal y requisitos para instalar un call center en El Salvador	23
6	Factores de análisis que incentivan la idea de establecer call center Business International El Salvador	47
7	Análisis FODA - Business International El Salvador	48
8	Presupuesto de data center – Business International El Salvador	50
9	Ventajas competitivas - Business International El Salvador	55
10	Parámetros generales para el reclutamiento del personal	60
11	Estrategias para lograr un ambiente laboral exitoso en Business International	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

1	Organigrama general de un call center	20
2	Procedimientos para obtener beneficios fiscales	25
3	Organigrama para Business International El Salvador	52
4	Estimación de costos mensuales en planilla salarial de Business International El Salvador	53
5	Esquema operativo de Business International El Salvador	57
6	Estructura del departamento de operaciones call center Business International	59
7	Ejemplo de perfil para un asesor de atención al cliente para Business International	61

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación nace como una idea tras la necesidad de crear un plan de negocios que sea utilizado por los inversionistas en el rubro de call center, como un modelo integral que contribuya y facilite la toma de decisiones.

Al realizar la investigación se trazó como objetivo general:

Proporcionar un modelo integral de un plan de negocios que sea útil como herramienta para la toma de decisiones de los inversionistas extranjeros interesados en el rubro de servicios “call center” del área metropolitana de San Salvador.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- a) Realizar investigación de campo y bibliográfica para respaldar la problemática planteada.
- b) Proyectar un análisis financiero de una empresa de servicios “call center” para mostrar la rentabilidad y liquidez en dicho sector.
- c) Presentar las principales ventajas para que la inversión extranjera se vea atraída hacia el sector servicios “call center” en el área metropolitana de San Salvador.

La metodología que se utilizará es de carácter deductivo hipotético, las unidades de análisis serán los profesionales encargados de la evaluación, preparación y presentación de la información financiera, el universo contemplado está compuesto por 68 empresas de las cuales se tomaran 46, se procesaron y analizaron los resultados y se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a) La elaboración de un modelo integral de plan de negocios puede facilitar los criterios de decisión de los inversionistas y contribuir al impulso de actividades vinculadas a la prestación de servicios en el rubro de call center en El Salvador.
- b) Los incentivos fiscales brindados y el recurso humano calificado encontrados en El Salvador son factores que favorecen y son determinantes para que los interesados arriesguen y decidan invertir en el rubro de los call center.

- c) Según el estudio realizado, a pesar de la existencia de factores que ponen en riesgo la inversión de capital realizada por los call center en El Salvador como las agrupaciones ilícitas, para la mayoría de los inversionistas extranjeros no ha sido un motivo para no continuar apostando por el país.

Las recomendaciones son las siguientes:

- a) Al invertir en El Salvador en los servicios empresariales a distancia conocidos como call center, se recomienda a los empresarios apoyarse en la elaboración de un plan de negocios ya que les facilitará los criterios para la toma de decisiones y les ayudará a impulsar las actividades relacionadas a la prestación de sus servicios, utilizando como modelo la herramienta que se desarrolla en el capítulo 3 de la presente investigación.
- b) A los inversionistas, auxiliarse en los programas de capacitación en el idioma inglés brindados por entidades de gobierno, principalmente para seguir contribuyendo en la inserción laboral en los call center y que no exista mucha rotación de personal en dichos centros.
- c) A las entidades estatales encargadas de asesorar a los inversionistas locales y extranjeros, promover de forma positiva las bondades sociales, legales, ambientales y fiscales que existen en El Salvador para atraer más inversiones en el rubro de call center, para contribuir a dinamizar la economía salvadoreña.



## INTRODUCCIÓN

Con los constantes cambios que la sociedad demanda las empresas se ven en la necesidad de crear reportes que contribuyan a generar un valor agregado, de tal manera que sean un apoyo a los empresarios en la toma de decisiones, esta investigación hace referencia al diseño de un plan de negocios como herramienta que les permita visualizar de manera integral la proyección de la situación económica-financiera en la toma de decisiones para inversionistas interesados en el rubro de los call center.

El presente trabajo muestra en el marco teórico aspectos generales de la investigación como son algunos conceptos para conocer que es un plan de negocios, su propósito, su estructura y los tipos de planes que pueden desarrollarse, además antecedentes sobre la inversión extranjera en El Salvador, ventajas y retos de invertir en el país, así como también antecedentes sobre los call center y su estructura, sin dejar de lado conceptos relacionados a los call center, la normativa legal y base técnica para instalarse en el país, con la finalidad de la elaboración de un plan de negocios para un proyecto de inversión en una empresa de servicios de call center.

En el capítulo dos se presenta la metodología y diagnóstico de la investigación, utilizando como técnica la encuesta por medio de la herramienta del cuestionario se obtiene la información necesaria para tabular y analizar gracias a la colaboración de los profesionales que ejecutan la labor gerencial en los call center.

Posteriormente en el capítulo tres, se desarrolla el modelo de un plan de negocios como ejemplo para los inversionistas siguiendo paso a paso los aspectos que se deben considerar para la elaboración de la herramienta, finalmente en el capítulo cuatro con los datos recolectados fue viable realizar las conclusiones y recomendaciones de la investigación efectuada.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

### 1.1 ANTECEDENTES

#### 1.1.1 Antecedentes de la inversión extranjera

La inversión extranjera en El Salvador durante los años 80, se vio afectada por la “guerra fría”, además el conflicto civil que durante doce años aquejó la actividad económica nacional fue un factor clave del comportamiento en declive de la inversión. Es hasta 1989, que en El Salvador se ejecutan las políticas de corte neoliberal con el apoyo de propuestas realizadas por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) sobre la base de dictámenes de los organismos internacionales y de los Estados Unidos de América, como un aporte de la empresa privada a los esfuerzos del Estado por buscar la recuperación del crecimiento económico. El informe entregado por FUSADES al gobierno en turno, tenía seis capítulos fundamentales: implementar la dolarización; introducir competencia en los sectores de telecomunicaciones, electricidad y pensiones; privatizar estos rubros; conseguir la calificación de grado de inversión para el país; aplicar una reforma educativa que mejorara los indicadores sociales y reducir el proteccionismo por medio de una disminución considerable de los aranceles.

En El Salvador la tendencia histórica de la inversión extranjera directa (IED) muestra un importante aumento a partir del segundo quinquenio de los años 90, época durante la cual las empresas estatales de telecomunicación, distribuidoras eléctricas y generadoras de energía térmica fueron privatizadas y trasladadas a corporaciones transnacionales, como segunda etapa se impulsó la atracción de la inversión extranjera directa, a través de algunas medidas expuestas por FUSADES y la integración con la economía norteamericana, proceso que se formalizó en 1995, cuando el presidente Armando Calderón Sol comunicó la implementación de una nueva estrategia económica, que tenía como objetivo, convertir a El Salvador en una zona franca de servicios de maquila, financieros y de mercado, a través del establecimiento de un tipo de cambio fijo, eliminación de aranceles, aumento del impuesto al valor agregado y privatización de las empresas estatales<sup>1</sup>; dando paso en febrero del año 2000, mediante el Decreto Ejecutivo n° 3 a la creación de PROESA (conocida en ese año como Comisión Nacional de Promoción de Inversiones),

---

<sup>1</sup> Hernández Gutiérrez, Joyce Marvely (2012) Inversión Extranjera Directa En El Salvador: Características, Tendencias y Aporte al Desarrollo Económico Sectorial, 1994 – 2010, Universidad De El Salvador, p.14-15, 27-29.

institución gubernamental cuya misión es promover las exportaciones, la inversión y los socios público-privados con el fin de contribuir al crecimiento económico del país y a la creación de más y mejores empleos, facilitando el establecimiento de empresas de inversión extranjera en el país y promoviendo la inserción de empresas salvadoreñas en los mercados internacionales.

### 1.1.2 Antecedentes de los call center a nivel internacional

Los call center se iniciaron básicamente como parte de la innovación de funciones que ejercían las empresas interesadas en las ventas por teléfono. Hacia mediados de los años 70, las compañías aéreas en Estados Unidos, que realizaban una parte significativa de sus ventas telefónicamente a través de un servicio de recepción de llamadas, notaron que cada llamada perdida era una oportunidad de venta desaprovechada y a lo mejor brindada a su competencia. Fue así como Mike Huntley (Ingeniero de Continental Airlines) pensó que la tecnología podría ayudarles y ante la falta de respuesta de su proveedor Bell, contactó con otro, Collins Radio e investigaron la posibilidad de construir un sistema de distribución de llamadas y como resultado de dicha investigación se produjo en 1974 la aparición del primer configurable por el usuario que durante 20 años resultó una excelente herramienta y causante de la evolución de los servicios de call center durante los años 80, donde se dio la expansión de estos; entre 1996 y 1997, el internet y su e-business (negocio electrónico) entraron con fuerza en el mercado y trataron de innovar las comunicaciones con un sistema de llamadas controlado por software, así, nuevos proveedores de tecnología hicieron su aparición en el mercado, ejemplo de eso es que en 2002, el protocolo IP fue aceptado como una tecnología viable.<sup>2</sup>

En los años 90, Irlanda surgió como el destino europeo de los centros de llamadas, por sus bajos costos y abundante fuerza de trabajo, éste país aprovechó las circunstancias y dictó normas que incentivaron la instalación de estos centros operativos en su territorio, también India y Filipinas son destinos preferidos para situar centros de llamadas para los mercados de habla inglesa en Norteamérica, Europa y Oceanía. En Latinoamérica exclusivamente en Argentina, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y México, en los últimos años, un gran número de empresas han instalado sus centros de llamadas debido a la confiabilidad y creciente infraestructura de la región; a la fuerza laboral educada y disponibilidad de contratar personal bilingüe a costos competitivos y la cercanía hacia el mercado norteamericano,

---

<sup>2</sup> <http://www.slideshare.net/contactcenter/una-historia-ligada-a-la-tecnologia-y-a-la-mejora-de-procesos-rafael-prez-director-de-desarrollo-denegocio-sykes>

demostrando que el uso de los centros de llamadas está dominado por grandes empresas que requieren establecer un contacto permanente con sus clientes, en general, compañías en el área de mercado masivo como empresas financieras, bancos, servicios básicos y telecomunicaciones.

La industria en torno a esta actividad se generó debido a que muchas empresas al querer satisfacer y cumplir con la característica principal de brindar a sus clientes un servicio de atención especializada a través del correo electrónico o por teléfono sobre un producto o servicio adquirido, buscaron internacionalizar los centros de llamadas. Hasta el año 2014 se conoce de la existencia de más de 100,000 call center alrededor del mundo, con 7.3 millones de empleos originados, aunque la organización y el manejo del personal pueden variar, su mayor interés es conseguir mano de obra calificada, empleados competentes en el manejo de la información y tecnología de tal forma que se ofrezca un servicio de calidad, eficiente y oportuno a los clientes.<sup>3</sup> El servicio que prestan los call center es muy valioso para las empresas, ya que en ciertas circunstancias es la única forma que tiene el cliente de comunicarse con la compañía, para saber acerca de su producto, de la orden de compra de un producto o de la resolución de un servicio.

## 1.2 CONCEPTOS RELACIONADOS

**Inversión:** se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo, lo cual consiste en renunciar a un consumo actual y cierto, a cambio de obtener beneficios futuros y distribuidos en el tiempo, también comprende la adquisición de bienes, equipos, materias primas, entre otros desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa utilizará durante varios periodos económicos.

**Proyecto de inversión:** es una serie de planteamientos encaminados a la producción de un bien o la prestación de servicios, con el uso de cierta metodología y con miras de tener determinados resultados.

**Plan de negocios:** es un instrumento que sirve de guía para que el emprendedor o empresario implemente un negocio. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener, las actividades que se

---

<sup>3</sup> Guía del Inversionista, El Salvador 2014, difundida por PROESA, p. 50-51

desarrollarán para lograrlos, sus antecedentes, estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas para gestionar su financiamiento.

Call center: también conocidos como centros de llamada, centro de contactos, entre otros, es un área designada especialmente a agentes, asesores, supervisores o ejecutivos que se encuentran especialmente calificados, quienes pueden realizar o recibir llamadas, desde o hacia clientes que sean internos o externos, se considera que es una herramienta de comunicación y relación con los clientes en la que se utiliza el teléfono como medio de comunicación básico en conjunto con el recurso humano, físico y tecnológico.

Parques de servicios: áreas delimitadas en las cuales se establecen y operan empresas dedicadas a la prestación de servicios internacionales y que reciben los beneficios fiscales de la Ley de Servicios Internacionales.

Centro de servicios: cuando una empresa de una actividad elegible, previamente especificada en la ley de servicios internacionales no puede establecerse en un parque de servicios ya sea por razones físicas o técnicas, podrá autorizarse para operar fuera y gozar de los beneficios bajo los términos de Ley de Servicios Internacionales.

Subcontratación de Procesos de Negocios, del inglés: Business Process Outsourcing (BPO): es la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces.

## 1.3 PLAN DE NEGOCIOS

### 1.3.1 Definición

Antes de presentar una definición para plan de negocios, es importante comprender el significado de planear; que no es más que un proceso en el cual se fijan objetivos y se establece el camino para alcanzarlos<sup>4</sup>. También se puede entender como una forma de prever el futuro, si un empresario, empleado o emprendedor realiza esta acción anticipará el contexto al cual se enfrentará su empresa o negocio y podrá percatarse de las decisiones a tomar para determinar la mejor forma de alcanzar sus objetivos, le permitirá reducir cierto grado de incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa o desea participar.

Considerando lo anterior y desde el punto de vista de una empresa o negocio, esta planeación se ve reflejada en un plan de negocios, el cual se conoce como un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz<sup>5</sup>, además como un estudio que en cierta parte incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia; por otra parte incluye el plan desarrollado por la empresa para entrar en el mercado con un producto o servicio, una estrategia y un tipo de organización, que proyectado a corto plazo, se visualiza a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa y a largo plazo mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

Un plan de negocios también se puede mostrar como un documento, escrito de manera clara y sencilla, y como el resultado de un proceso de planeación que sirve para guiar un negocio, porque presenta desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades periódicas que se desarrollarán para alcanzarlos<sup>6</sup>. La múltiple bibliografía sobre los planes de negocios influye en las características y habilidades de la persona que emprende un negocio, es así como se puede resumir que el plan de negocios es una herramienta de planificación y comunicación escrita que permite informar la idea de negocio para gestionar su financiamiento.

---

<sup>4</sup> Viniestra, Sergio (2007) Entendiendo el Plan de Negocios. 1ª Edición.

<sup>5</sup> Borello, Antonio (2000) El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo.

<sup>6</sup> Weinberger, Karen (2009) Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

### 1.3.2 Propósitos

Un plan de negocio tiene varios propósitos, al ser una herramienta de comunicación escrita posee dos citados como principales: uno que se puede llamar gerencial o interno y otro que es conocido como financiero o externo.

Desde el enfoque gerencial o interno, un plan de negocios sirve como guía para el desarrollo de las actividades de la empresa y como un punto de referencia para la valoración del desempeño, ya que de esta forma permite identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, evaluar su marcha y las desviaciones sobre el escenario previsto, además es una excelente fuente de información para realizar presupuestos e informes.

El propósito financiero o externo del plan de negocios se dirige a la investigación y obtención de los recursos del proyecto, esencialmente los financieros, para informar a posibles inversionistas sobre la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión, además buscar proveedores y clientes, con quienes formar relaciones confiables y de largo plazo que generen compromisos entre los interesados, también vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores o clientes, en general la esencia es comunicar a todos los grupos de interés, que se dispone de un producto o servicio excelente y que se cuenta con un valioso equipo empresarial y gerencial; proporcionando la información en el tiempo oportuno de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, cumpliendo con la visión del empresario.

### 1.3.3 Estructura

Las áreas fundamentales de un plan de negocios son las que determinan en gran medida su contenido y generalmente son de vital importancia en cualquier negocio o empresa, sin importar su naturaleza o giro, por lo que no existe una única estructura ya que cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por lo tanto se debe definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario. En el cuadro 1 se presentan dos modelos de estructura de los planes de negocios más representativos en el medio.

Cuadro 1: Modelos de estructura de planes de negocios

<b>Plan de negocios para empresa en marcha</b>	<b>Plan de negocios para nueva empresa</b>
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: a) Historia de la empresa b) Análisis de la industria c) Productos y servicios ofrecidos d) Estados financieros e) Equipo gerencial	Análisis de la idea del negocio a) Formulación de idea de negocio b) Generalidades de la compañía c) Descripción del producto o servicio
Análisis del entorno	Análisis del entorno
Planeamiento estratégico a) Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo b) Análisis FODA c) Estrategias de crecimiento y expansión d) Alianzas estratégicas	Planeamiento estratégico a) Análisis del mercado b) Análisis FODA c) Estudio técnico d) Estudio organizacional
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero y evaluación financiera	Proyección de los estados financieros y evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: Tomado del libro "Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio" de Karen Weinberger (2009).

Un plan de negocios puede adoptar cualquier estructura, a continuación se describe la estructura de un plan de negocios para la creación de una nueva empresa:

- a. Resumen ejecutivo: es una introducción corta de los aspectos más relevantes del plan de negocios, siendo una parte esencial del documento ya que en la medida que logre captar la atención del usuario, hará que continúe con la lectura y lo motivará a conocer más sobre el negocio.
- b. Descripción de la empresa: es la información donde se presentará la idea del nuevo negocio, el análisis de la oportunidad que facilitará el desarrollo de la nueva empresa y cuáles serán los productos o servicios que se ofrecerán.



- c. Análisis del entorno: permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa, por lo general se estudian los siguientes factores: económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales.
- d. Análisis del mercado: contribuirá a la evaluación del sector en el que la empresa competirá, dando respuesta a las inquietudes que surjan en torno al mercado, además ayudará a evaluar si la nueva propuesta de negocio es relevante.
- e. Planeamiento estratégico: es la táctica de planeamiento que dará a conocer dónde está y hacia dónde irá la empresa, así como cuáles son las fortalezas y debilidades (Análisis FODA).
- f. Plan de marketing: se debe iniciar con la descripción del segmento del mercado o público al que se pretende llegar con las estrategias para distribuir y vender los productos y/o servicios.
- g. Análisis del proceso productivo: se estudiará el proceso a seguir para la elaboración de un producto desde su inicio hasta su final o la forma en la que se prestará un servicio, dependiendo del giro de la empresa; se debe describir en forma detallada como se organizaran las operaciones y los recursos que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos, herramientas, maquinaria y personal requeridos.
- h. Diseño de la estructura y plan de recursos humanos: es importante que se desarrolle un plan de recursos humanos, ya que las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello formar un recurso humano de calidad significará una ventaja para la empresa.
- i. Análisis económico financiero: es el estudio que permitirá conocer cuántos ingresos y egresos se van a tener y si el plan resultará económica y financieramente viable.
- j. Conclusiones: el plan de negocios debe terminar con algunas conclusiones, que por lo general revelarán si la empresa es viable en términos económicos, operativos, sociales o ambientales, si la rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva y cuáles son las oportunidades o las grandes amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto.
- k. Recomendaciones: estarán dirigidas a proporcionar sugerencias en torno a las conclusiones reveladas, ya sea para mejorar los métodos o procesos para poner en marcha el plan de negocios.

#### 1.3.4 Diferencias entre plan de negocios y proyecto de inversión

Todo inversionista está interesado en conocer o tener expectativas de la inversión que realizará, un plan de negocios es considerado una brújula sobre el rumbo que llevará desde el inicio e incluso en el momento en que el negocio se encuentre en marcha. Autores especialistas en el tema encuentran

diferencias entre la estructura de plan de negocios y de proyecto de inversión, dentro de los cuales se pueden destacar las siguientes:

Cuadro 2: Estructura para identificar similitudes y diferencias entre plan de negocios y proyecto de inversión.

<b>Plan de negocios</b>	<b>Proyecto de inversión</b>
Resumen ejecutivo	Viabilidad legal, que se relaciona a la normativa
Descripción y visión del negocio	Estrategias de ingreso al mercado
Análisis del mercado	Estudio técnico
Planteamiento estratégico - Análisis FODA	Organización administrativa que tendrá el negocio
Plan de marketing	Efectos del proyecto sobre el medio ambiente
Plan de operaciones	Viabilidad del proyecto-rentabilidad
Plan de recursos humanos	
Análisis económico financiero	

Fuente: Artículo: "Los planes de negocios y los proyectos de inversión" de Walter Valencia (2013).

Un proyecto de inversión es una serie de planteamientos encaminados a la producción de un bien o la prestación de servicios, que permite clasificar en forma cualitativa y cuantitativa las ventajas y desventajas en la etapa de asignación de recursos para determinar la rentabilidad socioeconómica de un proyecto, en base a la cual se debe programar la inversión. Los planes de negocio surgen como una propuesta para resolver la necesidad de emprender un negocio y gestionar su financiamiento.

Es importante recalcar que las dos herramientas tienen el mismo enfoque, sin embargo una de las principales diferencias radica en que un proyecto de inversión tiene una aplicación organizacional y un plan de negocios tiene un enfoque unipersonal, lo que significa que tiene un planteamiento más personalizado y detallado; ambas son utilizadas para sintetizar lo que se desea lograr en la implementación de la actividad empresarial y tener definido hacia donde se dirige.

### 1.3.5 Tipos de planes de negocios

Los diferentes planes de negocios son la respuesta a necesidades particulares de las empresas. Por ello algunos de los tipos de planes de negocios más representativos y conocidos en el medio son los que a continuación se presentan:

#### a) Empresa en marcha

Se elabora con el propósito de hacer más rentable y de lograr crecimiento en la entidad, por lo que por ser una empresa en marcha se recomienda elaborar un FODA, para lograr tener un crecimiento planificado y controlado y que esto también no lleve a la empresa a la quiebra, sino que contribuya a su fortalecimiento.

#### b) Nuevas empresas

Cuando se inicia con un negocio, esta herramienta contribuye a estructurar y trazar metas de donde se quiere llegar y que con el paso del tiempo se convierta en insumo para retroalimentar el negocio, también se recomienda elaborar un FODA, ya que es utilizado para la búsqueda del financiamiento.

#### c) Inversionistas

Este documento debe constituir insumo suficiente que contenga información relevante como la factibilidad del negocio, el entorno del negocio y las posibles fuentes de financiamiento ya que se convierte en el principal elemento para la toma de decisiones, debe tener características como: ser claro, sencillo, confiable y sobre todo ser relevante.

#### d) Administradores

Este se convierte en una herramienta para guiar las principales operaciones de la empresa, entre sus principales elementos se muestran: los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la organización.

## 1.4 LOS INVERSIONISTAS Y LA TOMA DE DECISIONES

### 1.4.1 Creación de instituciones gubernamentales para la promoción y apoyo a la inversión extranjera

Para que una empresa decida invertir en otro país existen diferentes motivos, casi todas las demostraciones que se han presentado para la presencia de inversión extranjera directa pueden concentrarse bajo tres objetivos fundamentales: participar en nuevos mercados, aumentar la productividad a través de la reducción de costos y la explotación de activos estratégicos<sup>7</sup>. En El Salvador, en febrero del año 2000 se creó la institución que inicialmente fue definida como la Comisión Nacional de Promoción de Inversiones, cuyas atribuciones fueron ampliadas con el fin de apoyar las actividades relacionadas con la negociación y ejecución de tratados de libre comercio (TLC), en el año 2004 mediante el decreto n° 57 nació EXPORTA, y es con base a estas instituciones que en octubre de ese mismo año se creó la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CONADEI), para luego incorporar la Dirección de Promoción de las Exportaciones de Bienes y Servicios Salvadoreños, integrando en la Comisión a ambas agencias en una sola. En la actualidad se conoce como el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA), institución gubernamental autónoma y fue creado mediante el Decreto Legislativo n° 663, el 9 de abril del 2014.

Con este nuevo decreto de creación, la promoción y atracción de la inversión privada, nacional y extranjera, la promoción de las exportaciones de bienes y servicios producidos en el país, la evaluación y monitoreo del clima de negocios y la elaboración de propuestas de mejora de las políticas de inversión y exportación se reúnen bajo un solo organismo con un nombre para todas estas actividades: PROESA, con el propósito de lograr la especialización, coordinación, eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos.<sup>8</sup>

A través de PROESA, uno de los sectores específicos donde se promueve la inversión extranjera directa es el de servicios empresariales a distancia (SED), conocidos como centros de llamadas o de servicios y en el comercio internacional como “call center”; dichos centros surgen de la oportunidad de ofrecer un

---

<sup>7</sup> Esquivel, Gerardo; Larraín B. Felipe. (2001) ¿Cómo Atraer Inversión Extranjera Directa? Trabajo preparado como parte del Proyecto Andino de la Universidad de Harvard y la Corporación Andina de Fomento (CAF)

<sup>8</sup> <http://www.proesa.gob.sv/institucion/marco-institucional/historia>

servicio inmediato al cliente a través de la vía telefónica, muchas veces fuera del territorio (offshoring), siendo éste uno de los efectos de la subcontratación (outsourcing).

#### 1.4.2 Ventajas de invertir en El Salvador en la industria de servicios empresariales a distancia (SED) - call center<sup>9</sup>

En los últimos años, empresas con prestigio internacional han encontrado en el país un socio estratégico por medio de esta industria, experimentando un crecimiento sin precedentes, además estas compañías prestan servicios a otras multinacionales desde El Salvador con resultados excepcionales en indicadores claves de desempeño conocidos como KPI en dicho sector. Entre las ventajas más relevantes se pueden considerar:

##### a) Zona horaria

En el contexto de “offshoring” y “outsourcing”, El Salvador comparte la misma zona horaria que la zona central de Estados Unidos, seis horas atrás de la hora del Meridiano de Greenwich. Durante el verano de los Estados Unidos, El Salvador está bajo el mismo horario que la zona montañosa volviéndose un lugar ideal para procesos diurnos de datos enviados de Europa, Asia, América Latina, Estados Unidos, entre otros.

##### b) Sistema educativo y mano de obra calificada

Los institutos y universidades calificados de El Salvador, ofrecen carreras técnicas, licenciaturas, maestrías y doctorados en muchas disciplinas. Más de 150,000 estudiantes están matriculados en programas educativos avanzados y anualmente se gradúan unos 5,000 estudiantes de carreras técnicas y más de 700 estudiantes se gradúan cada año de escuelas bilingües. Los salvadoreños tienen un acento neutral en español y en inglés, haciendo del país una ubicación ideal para dar atención a las necesidades de países anglo e hispano parlantes, mostrando gran afinidad cultural con grandes mercados como Estados Unidos y Latinoamérica. Las empresas radicadas en el territorio afirman que la mano de obra salvadoreña se distingue en el mundo por su laboriosidad, esfuerzo, eficiencia y ética de trabajo. El 60 % de la fuerza laboral tiene 39 años o menos, por lo que es una nación predominantemente joven y altamente productiva.

---

<sup>9</sup> Guía de servicios empresariales a distancia/offshore business services, difundida por PROESA, año 2014

c) Excelente plataforma de telecomunicaciones

El foro mundial de economía en su reporte de Competitividad Global de 2010-2011 concedió a El Salvador el 4° mejor lugar en infraestructura eléctrica y de telecomunicación para Latinoamérica ya que se encuentra interconectado directamente con Estados Unidos, América Latina y el resto del mundo por cuatro de las redes de telecomunicación más avanzadas en la región: EMERGIA, ARCOS, MAYA 1 y RED 1, esta conexión garantiza la capacidad de transferencia necesaria para mayores niveles de tráfico de datos a costos mucho más competitivos y posiciona a El Salvador a la delantera en términos de eficiencia, velocidad y disponibilidad continua de telecomunicaciones.

d) Programas gubernamentales de apoyo al sector

El Gobierno de El Salvador tiene interés especial en el crecimiento y progreso de la industria de servicios empresariales a distancia, ya que éste sector garantiza un mayor sueldo para los salvadoreños en relación al salario mínimo vigente que es de \$251.70 e incrementan la transferencia de conocimiento, buenas prácticas, estándares globales y tecnología, por tales razones uno de los primeros pasos para implantar este flujo constante de personas es el “Programa de inglés para la inserción laboral en call center”, un esfuerzo entre el gobierno, la cooperación internacional y la empresa privada, dicho programa de capacitación es impulsado por PROESA.

Los bajos costos de mano de obra y de infraestructura que existen en Latinoamérica son otra de las ventajas para convertir a los call center en un proyecto atractivo, al comparar los costos de mano de obra, en Estados Unidos se paga un promedio de \$8 a \$10 dólares por hora hombre mientras que en países como Guatemala, El Salvador o Colombia se habla de \$2 a \$3 dólares por hora y hasta \$5 si el ejecutivo es bilingüe, valores de suma importancia a considerar ya que la nómina del personal es uno de los principales rubros de este negocio.

e) Atractivos incentivos fiscales para inversionistas del sector

El sistema de incentivos a la inversión se encuentra incorporado en el sistema legal del país y ofrece beneficios a inversionistas locales y extranjeros, los cuales son detallados de forma amplia en la base legal expuesta en el presente capítulo, por medio de la Ley de Servicios Internacionales que es aprobada por el Gobierno de El Salvador en el año 2007, se busca convertir al país en un centro de clase mundial para servicios logísticos internacionales, estableciendo un marco legal, con reglas claras para nuevas oportunidades en el sector de servicios con potencial para ser comercializados internacionalmente, como

son: la distribución internacional, operaciones internacionales de logística, call center, subcontratación de procesos de negocios, del inglés: business process outsourcing (BPO), tecnología de información, procesos empresariales, entre otros.

El objetivo principal de la ley es regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centros de servicios, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen dichos centros y concede los siguientes beneficios:

- i. Exención total de derechos arancelarios y demás impuestos sobre la importación de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos, accesorios, mobiliario y demás bienes que sean necesarios que para la ejecución de la actividad de servicios incentivada.
  - ii. Exención del impuesto sobre la renta, por los ingresos provenientes de la actividad incentivada, durante el período que realice sus operaciones en el país.
  - iii. Exención del impuesto al valor agregado (IVA).
  - iv. Exención de impuestos municipales sobre el activo de la empresa.
  - v. Repatriación de ganancias y dividendos.
- f) Oportunidades de inversión

Algunas oportunidades de inversión que poseen los call center se presentan en el cuadro 3:

Cuadro 3: Oportunidades de inversión en los call center

Centros de contacto	Servicios de procesamiento empresariales	Servicios de tecnología de la información
a) Ventas de productos b) Toma de pedidos c) Ventas cruzadas d) Administración de la relación con clientes e) Soporte técnico f) Servicio al cliente g) Prospección de clientes h) Soporte técnico para garantías i) Retención y adquisición de clientes j) Atención de llamadas entrantes o salientes	a) Consolidación de datos b) Contabilidad general c) Procesamiento de órdenes d) Conciliaciones bancarias e) Contabilidad de activos fijos f) Ingreso y transcripción de datos g) Manejo de recurso humano h) Contabilidad de inventarios	a) Desarrollo de software, realización de pruebas, administración de procesos de negocios (BPM) y administración de aplicaciones

Fuente: Información proporcionada por el sitio electrónico de PROESA

### 1.4.3 Retos y limitantes que podrían frenar la inversión extranjera directa (IED) en El Salvador <sup>10</sup>

Durante la celebración del décimo cuarto Encuentro Nacional de la Empresa Privada (ENADE 2014), la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) dio a conocer los resultados de una encuesta realizada, donde los participantes sondeados revelaron cuatro puntos que consideran que influyen negativamente en el crecimiento económico de El Salvador. Casi un 75% de los empresarios encuestados consideraron que el principal factor que limita la inversión privada es la inestabilidad política, siendo más alto que el tema de la delincuencia, ante dicha situación el presidente de la ANEP, el señor Jorge Daboud, manifestó que es un tema que se ha mantenido en la mesa de trabajo con el gobierno de forma constante, ya que según su visión los problemas estructurales del país no son de carácter económico sino de carácter político y radican en la inestabilidad política. Además, los emprendedores también reflexionaron que la inseguridad jurídica, causada por los constantes cambios en las leyes, la ineficiencia en aduanas y los frecuentes aumentos de impuestos, origina que el crecimiento de la competencia nacional se vea disminuido, dando como resultado que casi el 92% de los empresarios ha percibido un retroceso en este factor.

Otro de los temas preocupantes es la inseguridad pública, ya que según los resultados de la encuesta se visualiza un aumento en la percepción negativa sobre las políticas de combate a la delincuencia, según los empresarios, las políticas de seguridad implementadas en El Salvador no han visto resultados reales ya que un 70% de ellos señalaron que hay falta de claridad en la manera de enfrentar la delincuencia.

Para la mayoría de empresarios asistentes al encuentro, las medidas más apremiantes para atender de forma adecuada los problemas fiscales son disminuir el gasto público y el despilfarro del gobierno; ampliar la base tributaria y combatir la evasión y el contrabando; administrar mejor los recursos con los que ya cuenta y focalizar los subsidios en los más pobres.

---

<sup>10</sup> [http://www.anep.org.sv/encuesta\\_enade\\_revela\\_factores\\_que\\_limitan\\_inversion\\_y\\_frenan\\_competitividad](http://www.anep.org.sv/encuesta_enade_revela_factores_que_limitan_inversion_y_frenan_competitividad)



#### 1.4.4 Instrumentos que facilitan la toma de decisiones

Los instrumentos para la toma de decisiones como los presupuestos, planes de negocios, estados financieros entre otros, ayudan a los empresarios e inversionistas a organizar y ejecutar con claridad ideas y trabajos definiendo objetivos y responsabilidades. En el área empresarial un elemento primordial es la información proveniente del entorno, empezando por hacer la selección entre dos o más alternativas, siendo ésta una de las tareas de gran trascendencia, ya que de la adecuada selección de opciones depende en gran parte el éxito de cualquier organización, por lo que se ha de buscar la que permita obtener un mayor beneficio; para ello, es necesario que se produzca un proceso de valoración de dichas alternativas. Este proceso, podrá estar condicionado por una serie de factores que limitan la capacidad de decisión: el contexto o situación, la información que se disponga para tomar la decisión (certidumbre o incertidumbre) y la perspectiva personal (la forma en la que se comprende y enfoca la situación).

Los administradores consideran que la toma de decisiones es su trabajo principal, ya que continuamente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación y se puede afrontar de forma metódica de las siguientes formas:

a) Identificando anticipadamente:

i. Cuál es el requisito o la necesidad que genera la toma de decisión

Para la toma de decisiones es necesario tener un problema para proceder a diagnosticar o analizar las causas que lo están originando.

ii. Qué alternativas posibles se pueden considerar

Lo que lleva a evaluar todas las alternativas que estén disponibles para la solución del problema, evaluando las ventajas y desventajas que se tendrán al tomar las decisiones más acertadas.

iii. Qué posibles escenarios pueden tener lugar

La toma de decisiones puede llevar a dos resultados, el éxito o fracaso, por lo que deben analizarse anticipadamente las decisiones a tomar.

b) Aplicando técnicas de análisis que favorezcan el proceso de decisión.

Existen varias técnicas ejemplo de ello:

i. Matriz de Kepner-Tregoe

Para obtener, priorizar y evaluar la información.

ii. Análisis de costo-beneficio

Para valorar de forma global los gastos contra los beneficios obtenidos.

iii. Análisis de Pareto

Para mostrar muchos problemas grandes frente a unos pocos muy importantes.

iv. Análisis de riesgo e impacto

Para evaluar las dimensiones de liquidez, rentabilidad y riesgo.

## 1.5 CALL CENTER

### 1.5.1 Como llegan los call center a El Salvador

En El Salvador, en el año 2003, producto de una iniciativa entre el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), PROESA, FUSADES y el Ministerio de Economía, se iniciaron las primeras negociaciones para abrir un “call center”<sup>11</sup>, con el propósito de atraer más inversiones extranjeras para generar fuentes de empleo.

En septiembre de 2003, se realizó una entrevista al Lic. Gerardo Tablas, gerente de desarrollo de call center de FUSADES en la cual manifestó que el primer call center o centro de llamadas internacional del país, comenzaría a operar en septiembre de ese año, siendo el que daría el banderillazo a otras empresas nacionales y extranjeras que estarían interesadas en abrir en los meses siguientes sus propios call center.

De acuerdo con Lic. Tablas, se pronosticaba que para finales del 2003 se producirían unos 3 mil empleos en el país, y en esa oportunidad agregó que se utilizaron dos estrategias: la primera consistió en lograr que uno de los principales operadores de call center en el mundo viniera a El Salvador y del cual se pretendía obtener capacitación, para ese entonces había dos grupos que estaban considerando invertir en el país, uno estadounidense y otro europeo. La segunda estrategia radicaba en animar a las empresas

---

<sup>11</sup> <http://www.uca.edu.sv/virtual/comunica/archivo/may182007/notas/nota29.htm>

nacionales a instalar call center y se logró que inversionistas nacionales como Grupo Cablevisa y Atlas Telemercadeo se lanzaran al mercado de los centros de llamadas. A juicio del Lic. Tablas, los call center son la nueva maquila en El Salvador, la que hay que aprovechar y que uno de los atractivos del país es que tiene el mercado de las telecomunicaciones más liberalizado de la región, además, hay gente joven que se puede capacitar y dichos centros pueden aplicar a toda clase de servicios, como restaurantes con reparto a domicilio, a bancos, al gobierno y hoteles, etc.<sup>12</sup>

Durante el año 2005, Dell, una de las empresas más poderosas del mundo, conocido por ser el mayor fabricante de computadoras, impulso en el país su segundo centro de llamadas en la región, convirtiéndose en uno de los grandes proyectos emprendidos por una firma estadounidense en los últimos años. Según una entrevista realizada en ese año a Erik Dithmer, gerente general de Dell El Salvador, confirmaba que las operaciones comenzarían el lunes 18 de abril, con los primeros 100 agentes bilingües, preparados para recibir, en inglés, las consultas de clientes residentes en Estados Unidos. El señor Dithmer explicó como iniciaba dos años atrás el interés de desarrollar un call center en El Salvador (en el año 2003), cuando la compañía realizó los primeros contactos con PROESA y agregó que se eligió al país solamente por su gente, ya que a inicios de 2004, se desarrolló la primera medición al realizar una feria de empleos con el objetivo de analizar la capacidad de la mano de obra local en este tipo de actividades, dicho proceso dejó una buena impresión y fue determinante para decidir iniciar con el proyecto.

En el año 2009 se estimaba que ya funcionaban alrededor de 35 empresas de este sector según la DIGESTYC, tal ha sido su crecimiento a través de los años que puede decirse que la industria se mueve a pasos agigantados, los esfuerzos por atraer este tipo de inversiones para el país se mantienen y se promueven de una manera agresiva debido a que el país forma parte de uno de los tantos candidatos en Latinoamérica para convertirse en el mayor centro de servicios de estas transnacionales. México, Argentina y Costa Rica, se perfilan entre algunos de los centros de contacto rivales en la tarea para atraer inversión extranjera.<sup>13</sup> De acuerdo con PROESA, el país provee un ambiente proactivo, ofrece una fuerza laboral capacitada y orientada a servir al cliente, además personal bilingüe con acento español neutro, todo en un entorno de bajo riesgo y a favor de los negocios.

---

<sup>12</sup> <http://www.elsalvador.com/noticias/EDICIONESANTERIORES/septiembre25/NEGOCIOS/negoc4.html>

<sup>13</sup> <http://www.elsalvador.com/noticias/2005/04/13/negocios/neg8.asp>

En El Salvador, la industria de servicios empresariales a distancia ha experimentado un crecimiento sin precedentes, actualmente el país alberga muchas compañías con prestigio internacional, generando 16,500 empleos directos, 11,000 estaciones de trabajo y representa más de 40 empresas locales y extranjeras. Estas empresas, según datos oficiales, se encuentran entre los 25 mayores empleadores privados del país y se posicionan entre las 10 industrias más importantes en dicho listado. Algunas de las empresas que han encontrado en El Salvador un socio importante son: Sykes, Citi, Teleperformance, Ubiquity Global Services, Convergys, The Offices Gurus, Telus International El Salvador, Focus Services, entre otras. El sector sigue avanzando en su desarrollo y, actualmente, el país también aloja centros que brindan servicios de procesos empresariales conocidos en inglés como business process outsourcing (BPO) de no voz y centros de servicios comparativos, que han tomado ventaja de la educación técnica y universitaria del talento salvadoreño.

#### 1.5.2 Estructura básica de un call center

Para estructurar un call center se necesita en primer lugar contar con el personal y la infraestructura técnica, para luego comenzar con la negociación de servicios tanto a nivel local como internacional. Una de las enormes ventajas de los países latinoamericanos es su avanzado desarrollo en tecnologías de redes e internet que hacen posible contar con centros de datos totalmente en línea y actualizados, aunque no se puede hablar de una cifra en específico, se debe considerar como componentes básicos en la inversión la red de computadoras, internet, software CRM e infraestructura telefónica.

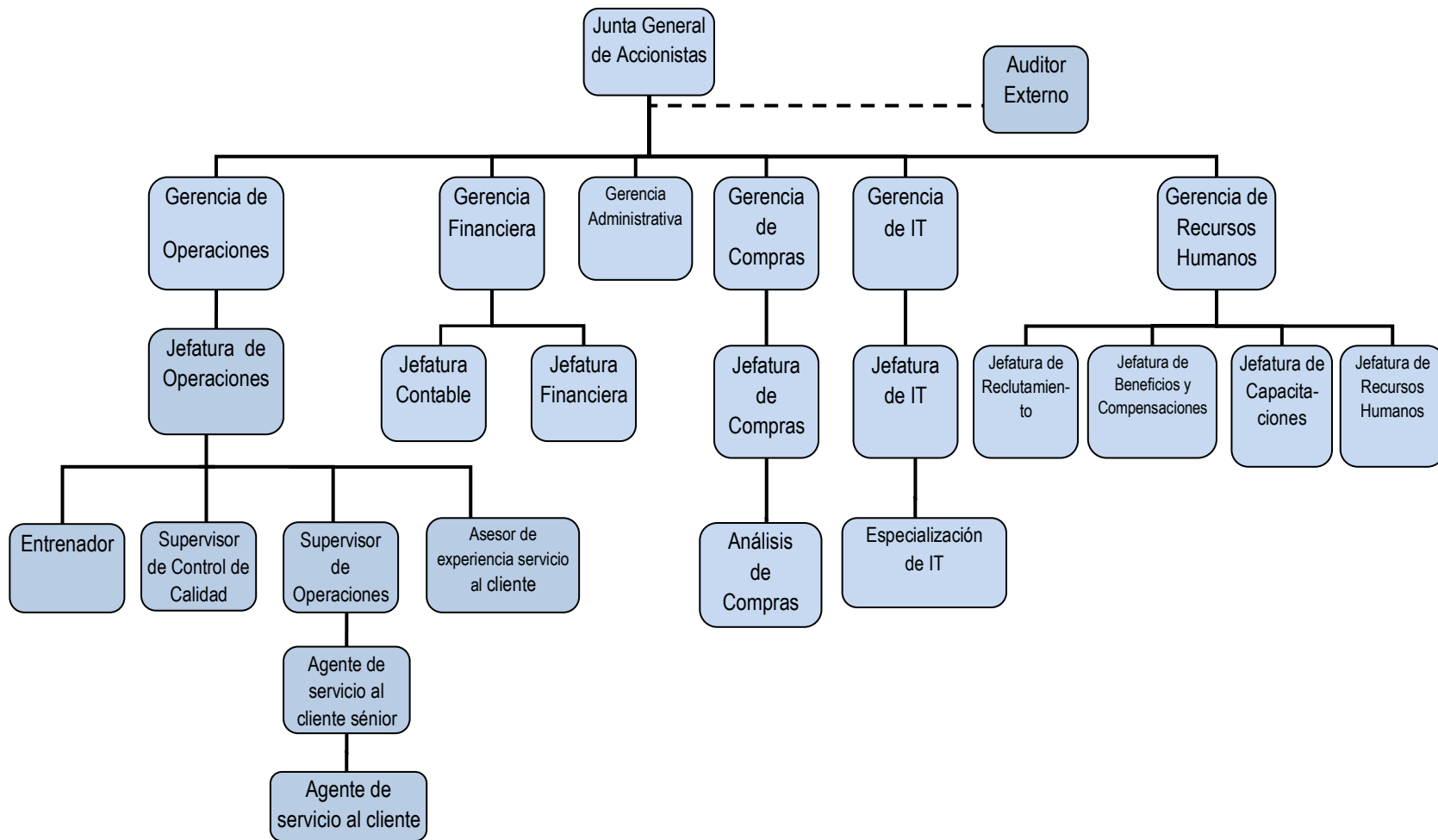
En general, se puede considerar que la inversión asciende en un 75% a recurso humano y el 25% a infraestructura dependiendo de cuantos puestos ejecutivos se deseen operar, sin olvidar que los gastos fijos mensuales podrían estimarse en 60% en RRHH, 30% en telefonía y 10% en gastos administrativos.<sup>14</sup>

Para una empresa de call center, los grupos de trabajo están regularmente conformados por personal que proviene de distintas áreas como operaciones, soporte, tecnología e información, compras, finanzas, recursos humanos, pero la unidad funcional que dirige es la dirección de país, esto se puede demostrar en la figura 1, posteriormente se describen las principales unidades funcionales que a nivel jerárquico están bajo la evaluación del director de país dentro del organigrama.

---

<sup>14</sup> <http://www.1000ideasdenegocios.com/2009/10/guia-para-montaje-de-call-center.html>

Figura 1: Organigrama general de un call center



### Descripción de unidades funcionales en un call center

- i. Gerencia de Operaciones: es el responsable por el funcionamiento y manejo del centro operativo, asegurando la buena operación de cada una de las áreas de la cuenta, están más en contacto con la operación y pueden tener a cargo de cinco a seis equipos.
- ii. Gerencia Financiera: es el encargado del control financiero interno de la empresa y de la administración eficiente del capital de trabajo según los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de gestión de la empresa.
- iii. Gerencia Administrativa: es el responsable de supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, también de planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa para el manejo de las relaciones con los clientes.
- iv. Gerencia de Compras: es el encargado de comprar todos aquellos bienes que la empresa necesita para que la cadena de suministro sea fluida, ágil y eficaz, para ello la comunicación entre departamentos ha de ser constante y transparente.
- v. Gerencia de IT: se dedica exclusivamente a la gestión de todas las tecnologías utilizadas para el manejo de la información relevante en la empresa, con el fin de mejorar los negocios y la productividad.
- vi. Gerencia de Recursos Humanos: es el responsable por el reclutamiento, selección y contratación de los agentes de servicio, al igual que de las funciones locales de recursos humanos.

## 1.6 BASE TÉCNICA

### 1.6.1 Tratados y acuerdos comerciales internacionales

En el rubro de las empresas de call center se destaca la existencia e importancia de los tratados y acuerdos comerciales entre los países de la región, ya que por medio de estos instrumentos jurídicos se llevan a cabo una serie de acciones permanentes que contribuyen a asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos, el adecuado funcionamiento de la institucionalidad, la defensa comercial de los sectores productivos ante prácticas desleales y la eliminación de obstáculos al comercio, esto con el propósito de consolidar la inserción internacional de El Salvador en los mercados externos y ampliar las oportunidades económicas para los sectores productivos nacionales<sup>15</sup>. En El Salvador dichas funciones corresponden a la Dirección de Administración de Tratados Comerciales (DATCO) desde el año 2001<sup>16</sup>, los que incluyen inversión en los call center son:

Cuadro 4: Tratados comerciales que incluyen inversión en centros de servicios – call center

Tratados	Principales receptores de inversión	Vigencia
TLC Centroamérica – USA (CAFTA-DR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Call center</li> <li>b) Distribución y logística</li> <li>c) Agroindustria</li> <li>d) Electrónica</li> <li>e) Médico</li> <li>f) Textiles</li> <li>g) Confección</li> <li>h) Desarrollo de software</li> </ul>	Desde el 1 de marzo de 2006
TLC México – Centroamérica	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Agroindustria</li> <li>b) Call center</li> <li>c) Manufacturas</li> <li>d) Comercio</li> </ul>	A partir del 1 de septiembre de 2012

<sup>15</sup> [http://www.amchamsal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36&Itemid=143&lang=es](http://www.amchamsal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=143&lang=es)

<sup>16</sup> [http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=227&Itemid=140](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=140)

--	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en información proporcionada por el sitio electrónico de la AMCHAMSAL. Existen otros tratados y acuerdos comerciales, entre ellos están: el TLC Panamá, TLC República Dominicana, TLC Chile, TLC Taiwán, TLC Colombia, Acuerdo de Alcance Parcial El Salvador – Cuba y Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, que están orientados a fortalecer la inversión extranjera por medio de la desgravación arancelaria en sus productos y servicios ubicados en sectores como el textil, confección, financiero, transporte aéreo y turismo.

## 1.7 BASE LEGAL

### 1.7.1 Requisitos para instalar un call center en El Salvador

Algunos de los requisitos encontrados en las distintas leyes regulatorias de El Salvador, se detallan en el cuadro siguiente:

Cuadro 5: Base legal y requisitos para instalar un call center en El Salvador

Base Legal	Requisito	Artículo que lo regula
Ley de Servicios Internacionales	<p>En la parte de edificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Contar con la autorización de ubicación por parte de la autoridad correspondiente</li> <li>b) Que las instalaciones cumplan con condiciones ambientales y de seguridad e higiene ocupacional adecuadas.</li> <li>c) Organización administrativa y financiera formal.</li> <li>d) Edificaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Estacionamiento de vehículos.</li> <li>ii. Contar con salidas de emergencia.</li> <li>iii. Cualquier otra necesaria según la actividad a desarrollar.</li> </ul> </li> </ul> <p>En la parte financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nueva inversión en activos por un monto no menor a doscientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América (us\$250,000.00) en los primeros seis meses de operaciones, correspondiente a capital de trabajo y activos fijos.</li> <li>b) Operar con un número no menor a veinte puestos de trabajo permanentes.</li> <li>c) Poseer contrato mínimo escrito de seis meses.</li> <li>d) Presentar un plan de negocios.</li> </ul>	Artículo 24 y 24- A

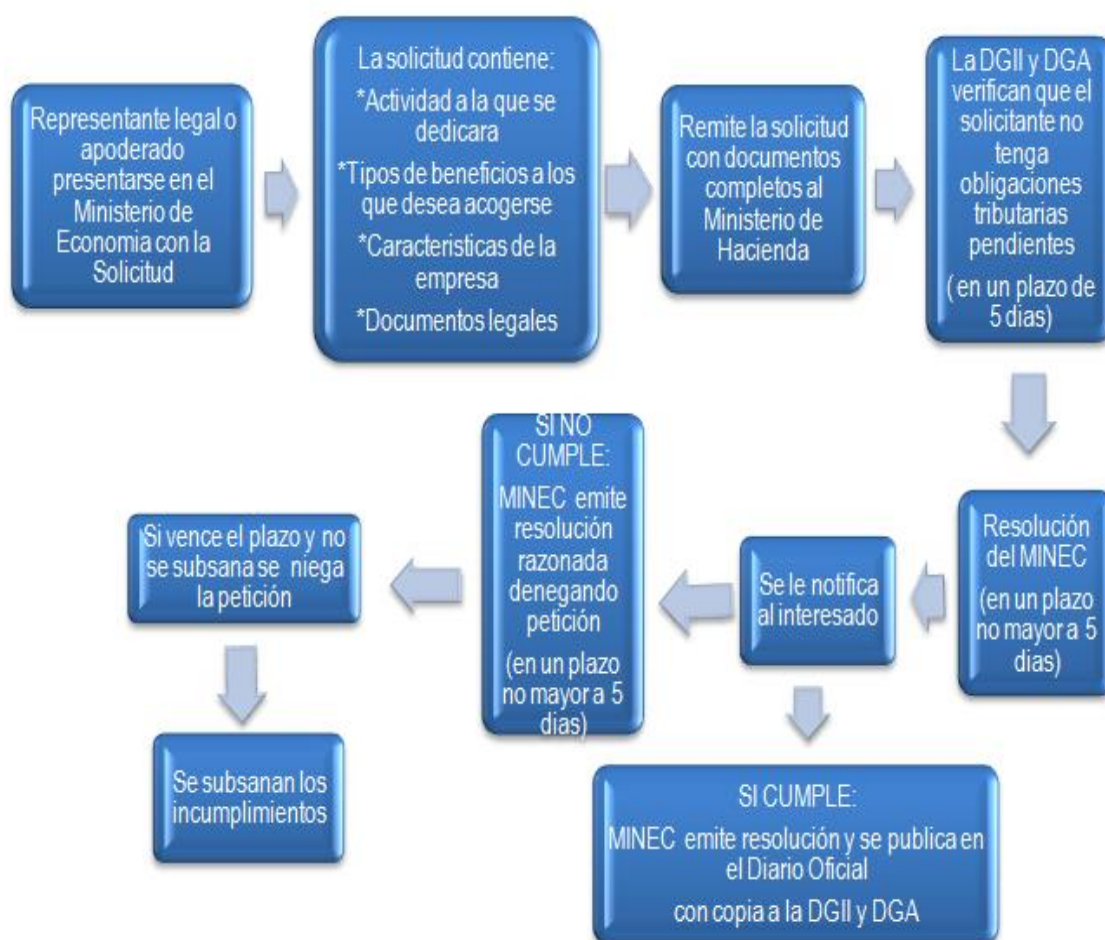


Base Legal	Requisito	Artículo que lo regula
Código de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las sociedades anónimas se constituyen bajo denominación.</li> <li>b) Que el capital social no sea menor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América y que esté íntegramente suscrito.</li> <li>c) Que pague en dinero en efectivo, cuando menos, el cinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.</li> <li>d) Que se satisfaga íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero.</li> <li>e) La sociedad anónima se constituirá por escritura pública, que se otorgará sin más trámites cuando se efectúe por fundación simultánea;</li> <li>f) Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.</li> <li>g) Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código.</li> <li>h) Depositar anualmente en el registro de comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.</li> <li>i) Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia.</li> </ul>	Artículos 191, 192, 193, 411
Código Tributario	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tramitar su registro de contribuyente</li> <li>b) Los contribuyentes inscritos del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, deberán llevar los libros o registros de compras y de ventas relativos al control del referido impuesto.</li> </ul>	Artículo 76
Ley de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los inversionistas extranjeros deberán inscribir sus inversiones en la ONI</li> </ul>	Artículo 17

### 1.7.2 Procedimientos para obtener beneficios

Según los artículos 56, 57 y 58 de la Ley de Servicios Internacionales, para poder gozar y solicitar los beneficios fiscales que se les atribuyen a los centros de servicios – call center, se debe seguir el siguiente proceso. Ver figura 2

Figura 2. Procedimientos para obtener beneficios fiscales



### 1.7.3 Leyes de las cuales los call center gozan de exenciones

A continuación se muestran los impuestos de los cuales los call center gozan de exención, como parte de sus beneficios e incentivos fiscales.

Exención de impuestos para los call center, según Ley de Servicios Internacionales

Impuesto sobre la renta, según el artículo 25

Impuesto sobre el valor agregado, artículo 25

Arbitrios municipales, artículo 25

Impuesto específico a las llamadas telefónicas provenientes de exterior que terminan en El Salvador, artículo 4

Adicional a ello el código tributario en su artículo 6 literal b) los exime del impuesto a las operaciones financieras.

Objetos de las leyes:

a) Ley del impuesto sobre la renta

El objeto de ésta ley es gravar con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades.

b) Ley del impuesto al valor agregado (IVA)

Tiene como objeto aplicar el impuesto a la transferencia, importación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; y a la prestación, importación, internación, exportación y el consumo de servicios.

c) Ley de arbitrios municipales

Tiene como objeto establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad.

d) Ley del impuesto a las llamadas telefónicas provenientes del exterior que terminan en El Salvador

Su objeto es establecer impuestos a las llamadas telefónicas del exterior.

e) Ley del impuesto a las operaciones financieras

Establecer impuestos a las operaciones en efectivo en el sistema financiero, mediante una retención de liquidez con carácter neutral que permita el control de operaciones significativas que no están siendo declaradas en otros tributos.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 DISEÑO METODOLÓGICO

#### a) Tipo de estudio

El tipo de estudio que se utilizó fue de carácter hipotético deductivo, lo que implicó la observación de la problemática en estudio para la creación de la hipótesis, se partió de datos generales para llegar a una conclusión de tipo particular o específica, en la cual se explica dicho fenómeno y finalmente se comprueba el enunciado propuesto: el planteamiento de un plan de negocios en base al análisis realizado.

#### b) Unidades de análisis

Se tomó como unidades de análisis a los profesionales encargados de la evaluación, preparación y presentación de la información financiera (economistas, contadores públicos, administradores, asesores, entre otros), por ser el principal apoyo para los inversionistas en la toma de decisiones.

### 2.2 UNIVERSO Y MUESTRA

#### a) Universo

La investigación se constituyó de un universo de 68 empresas que están dentro del área metropolitana de San Salvador, según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos correspondiente al año 2013 para las empresas en el rubro de los centro de llamadas (call center) que se identificaron con la codificación 8220001. (Ver Anexo I)

#### b) Muestra

Para la selección de la muestra se utilizó el método aleatorio simple, que consiste en que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

La fórmula que se utilizó fue:

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

Donde:

n	= Muestra	¿?
N	= Población	68
Z	= Nivel de confianza	1.96
p	= Probabilidad de éxito	1 0.9
q	= Probabilidad de fracaso (1-p)	(1-0.90)
e	= Margen de error	0.05

Al sustituir los datos se obtuvo el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (68)(0.90)(1-0.90)}{(68-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.90)(1-0.90)}$$

$$n = \frac{23.510592}{0.513244}$$

$$0.513244$$

$$n = 45.8078263 \text{ resultando a 46 Empresas}$$

De una muestra de 46 empresas sólo se recolectaron 39 encuestas, ya que el resto de empresas no devolvieron los cuestionarios.

## 2.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener la información en la investigación de campo se contó con el apoyo de la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, además de entrevistas a los involucrados en el área para realizar el conocimiento de la operación y de los procesos que desarrollan las empresas del sector, así como también del análisis y síntesis de la bibliografía relacionada al tema.

## 2.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El proceso de tabulación consistió en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios, en este proceso se incluyeron las operaciones encaminadas a la obtención de resultados por medio de dicho instrumento.

Para el análisis de los resultados se utilizó la tabulación cruzada, que consiste en cruzar dos preguntas que se encuentren relacionadas, elaborando un objetivo que se refiere a ambas, se procesaron los datos arrojados por las encuestas para finalmente emitir una análisis. La forma como se interpretan los resultados de esta tabulación es leyendo de manera vertical o por columnas y de manera horizontal o por filas.

### Cruce 1

Objetivo cruzado: Identificar si la gerencia de la empresa por sus años de experiencia en el rubro considera importante la elaboración de un plan de negocios para la toma de decisiones.

### Pregunta 1

¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 6 años
- d. Más de 6 años

### Pregunta 19

¿Considera necesaria la elaboración de un plan de negocios para la evaluación de proyectos de inversión en un call center?

- a. Si
- b. No

19 \ 1	A	B	C	D	Total	A	B	C	D	Total
Si	4	7	5	6	22	10%	18%	13%	15%	56%
No	3	5	7	2	17	8%	13%	18%	5%	44%
Total	7	12	12	8	39	18%	31%	31%	21%	100%

Análisis:

Se puede visualizar que el 56% del total de encuestados consideran que si es necesaria la elaboración de un plan de negocios para la evaluación de proyectos de inversión en un call center, de los cuales un 18% tienen entre 1 y 3 años de laborar en la empresa.

Sin embargo igual porcentaje del 18% no considera necesaria la elaboración de un plan de negocios, teniendo ellos entre 3 y 6 años de laborar en la empresa.

Cruce 2

Objetivo cruzado: Identificar si los inversionistas se encuentran satisfechos por los incentivos fiscales otorgados por el Estado, considerando los factores que pueden poner en riesgo la inversión.

Pregunta 11

¿Se siente satisfecho por los incentivos fiscales otorgados por el Gobierno de El Salvador?

- a. Si
- b. No

Pregunta 12

¿Cuál de los siguientes factores cree que pondrían en riesgo la inversión de capital realizada en El Salvador?

- a. La delincuencia común
- b. Las agrupaciones ilícitas
- c. Inestabilidad política
- d. Inseguridad jurídica



11 \ 12	A	B	C	D	Total	A	B	C	D	Total
Si	3	24	2	2	31	8%	62%	5%	5%	79%
No	1	4	2	1	8	3%	10%	5%	3%	21%
Total	4	28	4	3	39	10%	72%	10%	8%	100%

#### Análisis:

El 79% del total de encuestados se siente satisfecho por los incentivos fiscales otorgados por el gobierno, de los cuales un 62% considera que el factor que puede poner en riesgo la inversión de capital son las agrupaciones ilícitas.

De igual manera un 10% del total de los encuestados no se encuentran satisfechos por los incentivos fiscales que otorga el gobierno y considera que el principal factor que puede poner en riesgo su inversión son las agrupaciones ilícitas.

#### Cruce 3

Objetivo cruzado: Identificar si la empresa contaba con una guía para las formalidades legales al iniciar operaciones, considerando los años de experiencia de sus directores.

#### Pregunta 8

¿Conoce si la empresa al iniciar operaciones contó con una guía que detallara los pasos para instalarse en el país?

- a. Si
- b. No

#### Pregunta 2

¿Cuántos años tiene de experiencia en el rubro de call center?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 6 años

d. Más de 6 años

8 2	A	B	C	D	Total	A	B	C	D	Total
Si	4	7	9	5	25	10%	18%	23%	13%	64%
No	3	5	4	2	14	8%	13%	10%	5%	36%
Total	7	12	13	7	39	18%	31%	33%	18%	100%

Análisis:

El 64% del total de encuestados manifestó que si contaron con una guía que detallara los pasos para instalarse en el país, y dentro de ellos un 23% manifestó tener entre 1 y 3 años de experiencia en el rubro de call center.

De igual forma un 23% manifestó que si contaron una guía detallada de los pasos para instalarse en el país teniendo ellos entre 3 y 6 años.

Cruce 4

Objetivo cruzado: Evaluar el conocimiento del tipo de inversión para la creación de su empresa y si han logrado la rentabilidad esperada.

Pregunta 6

¿Conoce que tipo de capital se ha invertido en la creación de la empresa?

- a. Capital nacional
- b. Capital extranjero
- c. Mixto

Pregunta 14

¿De acuerdo a su criterio, la empresa ha conseguido la rentabilidad deseada al invertir en El Salvador?

- a. Si
- b. No

6 14	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Si	3	20	6	29	8%	51%	15%	74%
No	2	5	3	10	5%	13%	8%	26%
Total	5	25	9	39	13%	64%	23%	100%

Análisis:

El 64% de los encuetados manifestó que el tipo de capital invertido para la creación de la empresa es extranjero, y el 51% considera que la empresa si ha obtenido la rentabilidad deseada a al invertir en El Salvador.

Mientras que un 15% dice que se invirtió capital mixto y que a su criterio la empresa ha obtenido la rentabilidad esperada.

Cruce 5

Objetivo cruzado: Identificar a que área de la empresa debe ser la responsable de la elaboración del plan de negocios y si éste fortalece la toma de decisiones que realiza la empresa.

Pregunta 18

¿Quién considera que debería ser el responsable de elaborar el plan de negocios?

a. Gerencia general

b. Área de finanzas

c. Área de contabilidad

d. Otro: \_\_\_\_\_

Pregunta 16

¿Considera que un plan de negocios fortalecerá la toma de decisiones que realiza la empresa?

a. Si

b. No

16 \ 18	A	B	C	D	Total	A	B	C	D	Total
Si	4	20	3	2	29	10%	51%	8%	5%	74%
No	1	5	3	1	10	3%	13%	8%	3%	26%
Total	5	25	6	3	39	13%	64%	15%	8%	100%

Análisis:

El 64% del total de los encuestados considera que el área de finanzas debe ser la responsable de la elaboración de un plan de negocios y un 51% manifestó que un plan de negocios si fortalecerá la toma de decisiones de la empresa.

Por otro lado, el 13% manifiesta que debe ser la gerencia general la responsable de la elaboración del plan de negocios y de ellos el 10% creen que un plan de negocios si fortalece la toma de decisiones.

Cruce 6

Objetivo cruzado: Identificar cuantos años de experiencia tiene la empresa de operar en El Salvador y si ésta al instalarse en el país fue asesora por una institución estatal dedicada al fortalecimiento de la inversión extranjera.

Pregunta 5

¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operar en El Salvador?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 6 años
- d. Más de 6 años

Pregunta 7

¿Fue asesorada la empresa por una institución estatal dedicada al fortalecimiento de la inversión extranjera (Comisión Nacional de Promoción de Inversiones, EXPORTA, CONADEI, PROESA) para realizar la instalación de operaciones en el país?

- a. Si

b. No

7 \ 5	A	B	C	D	Total	A	B	C	D	Total
Si	1	10	8	9	28	3%	26%	21%	23%	72%
No	0	3	7	1	11	0%	8%	18%	3%	28%
Total	1	13	15	10	39	3%	33%	38%	26%	100%

Análisis:

El 38% de los encuestados manifestó que la empresa tiene entre 3 y 6 años de operar en el país y un 26% si fue asesorada por una institución estatal dedicada al fortalecimiento de la inversión extranjera.

Un 33% de los encuestados manifestó que entre 1 y 3 años tiene la empresa de estar operando en el país y de ellos un 26% si fue asesorado por una institución estatal dedicada al fortalecimiento de la inversión extranjera.

Cruce 7

Objetivo cruzado: Conocer cómo actualmente se evalúan los requisitos que solicitan las instituciones gubernamentales para iniciar operaciones en el país, y cuales consideran como principales ventajas para invertir en El Salvador.

Pregunta 9

¿Cómo evalúa actualmente los requisitos solicitados por las instituciones gubernamentales para iniciar operaciones en El Salvador?

- a. Engorrosos
- b. Fáciles

Pregunta 10

¿Cual de las siguientes opciones considera que son ventajas para invertir en El Salvador?

- a. Zona horaria
- b. Recurso humano calificado
- c. Estabilidad económica
- d. Exención de impuestos
- e. Todas las anteriores

f. El acento neutral en inglés y español

9 10	A	B	C	D	E	F	Total	A	B	C	D	E	F	Total
Si	2	5	3	5	3	2	20	5%	13%	8%	13%	8%	5%	51%
No	3	2	5	5	2	2	19	8%	5%	13%	13%	5%	5%	49%
Total	5	7	8	10	5	4	39	13%	18%	21%	26%	13%	10%	100%

Análisis:

El 51% de los encuestados considera que los trámites solicitados por las instituciones gubernamentales para iniciar operaciones en El Salvador son engorrosos y dentro de ellos un 13% de igual manera consideran que la exención de impuestos y el recurso humano calificado es la principal ventaja de invertir en el país.

Un 49% considera que los trámites solicitados por las instituciones gubernamentales no fueron engorrosos y de ellos un 13% consideran que la principal ventaja para invertir en El Salvador es la estabilidad económica y a la exención de impuestos.

Cruce 8

Objetivo cruzado: Identificar en qué idioma son prestados los servicios empresariales a distancia y si se considera que una mayor publicidad positiva puede garantizar el interés de invertir en El Salvador.

Pregunta 3

¿En qué idiomas se prestan los servicios empresariales en el call center?

- a. Inglés
- b. Alemán
- c. Francés
- d. Español
- e. Portugués
- f. Otros: \_\_\_\_\_

## Pregunta 13

¿Considera que es necesaria una mayor publicidad positiva para garantizar el interés de invertir en El Salvador en el rubro de call center?

- a. Si
- b. No

13 \ 3	A	B	C	D	E	F	Total	A	B	C	D	E	F	Total
Si	18	1	3	4	2	0	28	46%	3%	8%	10%	5%	0%	72%
No	5	1	1	1	3	0	11	13%	3%	2%	2%	8%	0%	28%
Total	23	2	4	5	5	0	39	59%	6%	12%	11%	13%	0%	100%

## Análisis:

Del total de encuestados un 46% consideran que es necesaria una mayor publicidad positiva para garantizar el interés de invertir El Salvador, dentro ellos un 59% prestan sus servicios en idioma inglés.

El 12 % del total de encuestados manifiesta que prestan los servicios en francés y el 8% considera que si es necesaria una mayor publicidad positiva para garantizar el interés de invertí en El Salvador.

## Cruce 9

Objetivo cruzado: Conocer los reportes elaborados por la empresa con propósitos financieros, así como los tipos de servicios empresariales internaciones que brinda.

## Pregunta 14

¿Qué tipo de servicios empresariales internacionales brinda la empresa de call center?

- a. Centros de contacto
- b. Servicios de procesamiento empresarial
- c. Servicios de tecnología de la información
- d. Otros: \_\_\_\_\_

## Pregunta 15

¿Qué tipo de reportes elabora la empresa para propósitos financieros?

- c. Estados financieros
- d. Presupuestos
- e. Indices financieros
- f. Plan de negocios
- g. Todas las anteriores

14 \ 15	A	B	C	D	Total	A	B	C	D	Total
A	15	5	2	0	22	38%	13%	5%	0%	56%
B	1	2	1	0	4	3%	5%	3%	0%	10%
C	1	0	3	0	4	3%	0%	8%	0%	10%
D	2	3	2	1	8	5%	8%	5%	3%	21%
E	0	1	0	0	1	0%	3%	0%	0%	3%
Total	19	11	8	1	39	49%	28%	21%	3%	100%

## Análisis:

Del total de los encuestados el 56% dice elaborar estados financieros en la empresa para propósitos financieros, dentro de ellos el 38% presta sus servicios empresariales en centros de contacto.

De igual manera un 13% opina que también utiliza presupuestos como reportes para propósitos financieros y brinda servicios de procesamiento empresarial.

## Cruce 10

Objetivo cruzado: Identificar las ventajas más significativas para la empresa al implementar un plan de negocios, considerando los adecuados controles financieros.

## Pregunta 17

¿De las siguientes ventajas, cual considera que sería más significativa para la empresa en la implementación de un plan de negocios?



- a. Proyecciones más asertivas
- b. Valoración del desempeño de la empresa
- c. Conocimiento de competencia
- d. Manejo de mejores flujos de efectivo
- e. Mejores resultados económicos

#### Pregunta 20

¿Considera que la empresa cuenta con un sistema de control financiero adecuado?

- a. Si
- b. No

17 \ 20	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total
Si	10	6	2	5	3	26	26%	15%	5%	13%	8%	67%
No	1	2	4	2	4	13	3%	5%	10%	5%	10%	33%
Total	11	8	6	7	7	39	28%	21%	15%	18%	18%	100%

#### Análisis:

El 28% del total de encuestados considera que las proyecciones asertivas serían las ventajas más significativas para la empresa en la implementación de un plan de negocios de los cuales un 26% considera que la empresa si cuenta con un sistema de control financiero adecuado.

Por otra parte el 21% del total de encuestados considera que las valoraciones del desempeño de la empresa son las ventajas más significativas al implementar un plan de negocios dentro de ellos un 15% si considera contar con un sistema de control financiero adecuado.

## 2.5 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el análisis de la información proporcionada por los cruces de preguntas realizados, se obtiene el diagnóstico de la investigación, de la manera siguiente:

Según los resultados obtenidos por los años de experiencia en los call center la gerencia considera importante la elaboración de un plan de negocios para que este pueda contribuir a la toma de decisiones dentro de la empresa, sin embargo, existe un 5% del total de encuestados que no están de acuerdo con su implementación y uso dentro de la organización, pero es importante que este sea considerado en las organizaciones como herramienta ya que contribuye a una fácil y rápida toma de decisiones por la información que proporciona a los inversores.

A pesar del mal prestigio y comentarios negativos en los que el país se ve involucrado ocasionado por los altos índices de violencia e inseguridad, los inversionistas consideran que los esfuerzos realizados por el gobierno para otorgarles incentivos fiscales son satisfactorios, aunque no dejan de lado que la principal amenaza al invertir en El Salvador sean las agrupaciones ilícitas, sin dejar de lado que también se sienten preocupados por la delincuencia común y la inestabilidad política, la importancia y el valor agregado que dan los inversionistas extranjeros al crecimiento y a la economía del país, con la generación de nuevas fuentes de trabajo y dinamizando la economía, las organizaciones encargadas de brindar apoyo a los nuevos inversionistas deberían proponer algún programa estratégico que vele por garantizarles seguridad social a los que decidan incursionarse en las inversiones.

Basándose en los años de experiencia que los directores de las organizaciones entrevistadas tienen, un 64% si contaba con una guía que les facilitara cumplir con los requisitos para poder instalarse en el país, pero también un 8% tiene menos de 1 año de experiencia en el rubro de call center quienes desconocen dichos documentos, se considera importante estandarizar la documentación proporcionada a los nuevos inversionistas para que todos puedan tener iguales oportunidades que les facilite el proceso para instalarse en El Salvador y puedan iniciar rápidamente operaciones de una manera práctica y con la legalidad requerida.

Según los resultados obtenidos en la investigación la mayor parte de las inversiones en El Salvador son de capital extranjero quienes están satisfechos por la rentabilidad obtenida, a pesar que el país se encuentra atravesando una situación complicada por los problemas sociales, económicos y políticos que se han convertido en el diario vivir, los inversionistas muestran su interés por continuar realizando sus actividades, es fundamental sacar el máximo provecho a estos factores que dinamizan la economía del país y continuar motivando estas fuentes generadoras de ingresos para las familias salvadoreñas.

Los resultados obtenidos señalan que el área financiera o el área contable deberían ser los encargados de la elaboración de un plan de negocios ya que éste si contribuirá a la toma de decisiones en las organizaciones y deben considerar apoyarse de esta herramienta financiera para el análisis de resultados y que pueda fortalecer la toma de decisiones dentro de sus organizaciones.

Por sus años de experiencia en el rubro de call center de los entrevistados los cuales en su gran mayoría oscilan entre 3 y 6 años aseguran haber sido asesorados por instituciones gubernamentales que se dedican al fortalecimiento de la inversión extranjera, las empresas instaladas en el país consideran que el haber contado con la orientación para invertir en el país le fue de gran ayuda, por lo que el apoyo a los inversionistas extranjeros y locales en el rubro debe continuar guiando de la mano y bríndales apoyo y orientación aun estas ya estando establecidas en el país.

Según las personas encuestadas la mayor parte considera que son complejos los tramites que realizaron en las distintas entidades gubernamentales para poder instalarse en El Salvador, pero sin embargo consideran que la exención de impuestos y la estabilidad económica que genera el dólar son las ventajas más competitivas de estar operando en el país, el Estado debería evaluar las ventajas competitivas que brinda el país para poder sacar el máximo de provecho generando nuevas fuentes de empleo y así dinamizar la economía.

Los inversionistas consideran que el realizar una campaña publicitaria puede ayudar a atraer inversionistas a El Salvador en el rubro de call center, teniendo en cuenta que los idiomas más demandados para la prestación de servicios son el inglés y el español, este recurso debería ser optimizado para que nuevos capitales de inversión en el rubro sean atraídos.

Según el estudio realizado el servicio empresarial con mayor demanda de los ofrecidos por los call center son los centros de contacto, además los reportes para propósitos financieros más solicitados son los estados financieros, los entrevistados también hacen saber que la proyección más asertiva es una de las principales ventajas para la empresa si se utiliza el plan de negocios, además consideran tener un control financiero adecuado que les permite tener la rentabilidad esperada, por lo que es importante continuar apoyándose de un adecuado plan de negocios para fortalecer la toma de decisiones de los inversores.

## CAPÍTULO III: GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A EMPRESAS QUE QUIERAN DEDICARSE A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CALL CENTER

### 3.1 GENERALIDADES

El desarrollo del presente capítulo tiene como propósito presentar un modelo para la elaboración de un plan de negocios para la creación de nuevas empresas de call center a fin de facilitar el proceso de realización del mismo.

El modelo se realizó con algunos datos proporcionados por una de las empresas de call center reconocida en El Salvador, utilizando supuestos para complementar la información necesaria. El objetivo del documento es mostrar la estructura del plan de negocios y que sea de ayuda en el cumplimiento de dos funciones principales; como herramienta para la búsqueda de financiamiento y como herramienta para la administración de las actividades de la empresa.

### 3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

#### 3.2.1 Resumen ejecutivo para plan de negocios de call center Business International

La empresa Business International El Salvador, se encuentra en proceso de formación y su finalidad es destacarse en el sector de servicios empresariales a distancia conocidos como call center, por medio de capital aportado por un inversionista extranjero, para ello deberá gestionar la autorización para operar en el país, según lo requerido en la Ley de Servicios Internacionales.

La compañía se dedicará a la prestación de servicios al cliente, especializándose en la toma de pedidos por medio telefónico, posteriormente incursionará en nuevos segmentos de mercado, como los ya destacados en el rubro, ejemplo de ello: soporte técnico, consolidación de datos, desarrollo de software, entre otros, lo que implicará tener los recursos materiales para ofrecer dichos servicios a las cuentas-cliente potenciales.

Los servicios de atención al cliente, en la toma de pedidos son la demanda de la cuenta-cliente con la que ya se está gestionando el acuerdo para brindarle la asistencia y así satisfacer sus requerimientos.

La ubicación geográfica de la organización será estratégica, ya que se ubicará en una zona de auge comercial y la estructura orgánica contará con las unidades administrativas necesarias para el desarrollo de las actividades y lograr de esa forma eficiencia en las operaciones.

El plan de negocios servirá como una guía para dirigir a la compañía en la administración, mercadeo y las finanzas que son esenciales para lograr la meta de crecimiento para los próximos cinco años.

La empresa tiene como expectativa de crecimiento aumentar las ventas para el segundo año en un 20% respecto al año base, para el tercer año aumentar el 35% sobre el año base, para el cuarto año un incremento del 50% sobre el año base y para el quinto año un incremento del 65% siempre sobre el año base, además se ha estimado que sus costos aumentarán en el segundo año un 17% sobre el año anterior, para el tercer año, 32% sobre el segundo año, para cuarto año un 47% sobre el tercer año y para el año quinto un 65% sobre el cuarto año.

### 3.2.2 Análisis de la idea de negocio

#### a) Formulación de la idea de negocio

La iniciativa de llevar a cabo la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de call center, nace de la idea primordial de atraer más inversiones extranjeras a El Salvador para generar nuevos empleos que ayuden al desarrollo económico del país y principalmente por la oportunidad de ofrecer atención mejorada y de manera inmediata al cliente a través de la vía telefónica aportando valores agregados al rubro a pesar de la existencia de otras empresas dedicadas a ofrecer servicios similares.

#### b) Generalidades de la empresa

El nombre de la compañía que se encuentra en proceso de constitución será: Business International El Salvador y se dedicará a la prestación de servicios en el área de atención al cliente a nivel internacional mediante el uso de tecnología de punta en el sector call center, se utilizará el sistema de comunicaciones

Televantage de última generación que combinará todas las funcionalidades de un sistema tradicional unido a las ventajas de los sistemas de última generación de voz sobre IP.

La empresa se encuentra gestionando la autorización para operar en un inmueble ubicado en Urbanización Florida, Pasaje Las Palmeras, Edificio Demsa, Local 12, San Salvador, el cual tiene un área de 200 m<sup>2</sup>, escogiendo dicha zona por su accesibilidad a las instalaciones para envíos, buena disposición de seguridad, bajo costo por metro cuadrado y proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materiales, ya que está situado muy cerca del centro comercial Metrocentro y otras zonas comerciales del área metropolitana de San Salvador.

El capital requerido para iniciar será de US\$250,000.00 y provendrá del aporte efectuado por un inversionista extranjero, quien ya gestionó con un cliente internacional la prestación de los servicios en llamadas mediante la recepción de pedidos.

c) Descripción del servicio

El call center Business Internacional El Salvador, iniciará sus operaciones con el fin de satisfacer los requerimientos en el área de atención al cliente, específicamente en la atención de llamadas relacionadas con la recepción de pedidos fuera del área centroamericana, por medio del uso de tecnología avanzada en dichos servicios, dando énfasis en la resolución de exigencias e inquietudes en la primera llamada, manteniendo la calidad y cumpliendo las metas en satisfacción al usuario.

La plataforma tecnológica contará con el sistema de comunicaciones Televantage de última generación, está es una herramienta con interfaces de usuario final que permite de una manera pronta y eficiente implementar, administrar y operar la atención vía telefónica. Las consolas de administración tendrán tres tipos de componentes el administrativo, supervisión y estadístico; el administrativo será el encargado de realizar conexiones con base de datos, crear y modificar guiones de atención y asignar personal, el módulo de supervisión se encargará de monitorear en tiempo real la actividad de las estaciones de trabajo, medir la efectividad por agente, en horas pico y causales de no efectividad y el estadístico se encargará de generar reportes basados en cualquier tipo de variable del guion de atención. Las estaciones de trabajo serán las encargadas recibir las llamadas telefónicas, de acuerdo con los guiones y parámetros de atención diseñados por el administrador.

### 3.2.3 Análisis del entorno

Para investigar el contexto, se ha consultado las estadísticas presentadas por DIGESTYC para el año 2013, donde se evidencia que para esa fecha ya existían en el área metropolitana de San Salvador aproximadamente 68 empresas entre nacionales y extranjeras reconocidas como centros de llamadas, también se ha indagado en PROESA lo referente a la industria de servicios de call center y se revela que ésta ha experimentado un crecimiento significativo durante los últimos años y estima que se han generado un aproximado de 16,500 empleos directos y 11,000 estaciones de trabajo, sin olvidar la mano de obra calificada; por lo que es importante valorar dichos datos ya que contribuirán para convertir al call center Business International en un proyecto atractivo para nuevos inversionistas.

Los servicios empresariales que se ofrecen actualmente a nivel internacional desde El Salvador se pueden dividir en tres grandes categorías y entre ellos se encuentran:

i. CENTROS DE CONTACTO:

Se destacan las ventas de productos, soporte técnico, prospección de clientes, retención y adquisición de clientes, toma de pedidos, servicio al cliente y atención de llamadas entrantes o salientes.

ii. SERVICIOS DE PROCESOS EMPRESARIALES:

Predominan en esta categoría los servicios de consolidación de datos, conciliaciones bancarias, contabilidad de activos fijos, contabilidad de inventarios y manejo de recursos humano.

iii. SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN:

Comprenden el desarrollo de software, administración de procesos de negocios (BPM), administración de aplicaciones, entre otros.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, se visualiza que existirá un entorno competitivo y de crecimiento, ya que al poner en marcha el call center Business International, se aprovecharán las ventajas en el sector de servicios empresariales a distancia y conforme la empresa aumente su cartera de clientes se ampliarán los servicios en las diferentes categorías que contribuirán a la creación de más empleos.

### 3.2.4 Planeamiento estratégico

#### a) Análisis de mercado

El Salvador ha evolucionado económicamente, por lo que actualmente ofrece: una de las economías más libres de América Latina, estabilidad macroeconómica comprobada con el dólar como moneda de curso legal y apertura al comercio internacional y a la inversión, por lo que es importante mencionar algunos factores y aspectos relevantes que han contribuido al crecimiento de la industria de los call center y que han incentivado la idea de establecer el call center Business International en el país. Ver cuadro 6.

Cuadro 6: Factores de análisis que incentivan la idea de establecer call center Business International El Salvador

Factores	Aspectos relevantes
Talento humano sobresaliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Acento neutral en inglés y español</li> <li>b. Excelente desempeño en indicadores de resultados</li> <li>c. Afinidad cultural con grandes mercados como Estados Unidos y Europa</li> <li>d. Ética laboral sobresaliente</li> <li>e. 150,000 estudiantes matriculados en programas de educación superior</li> <li>f. 3 % de la población del país habla inglés (entre básico y avanzado)</li> </ul>
Excelente plataforma de telecomunicaciones	El Salvador está interconectado directamente con Estados Unidos, América Latina y el resto del mundo por cuatro de las redes de telecomunicación más avanzadas en la región: EMERGIA, ARCOS, MAYA 1 y RED 1
Zona horaria	El Salvador comparte la misma zona horaria que la zona central de Estados Unidos (CMT), esto permite que el país sea un lugar ideal para la prestación de servicios de call center.
Ley de Servicios Internacionales concede atractivos incentivos fiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Exención total de derechos arancelarios y demás impuestos que graven la importación de bienes que sean necesarios para la ejecución de la actividad de servicios incentivada</li> <li>b. Exención del impuesto sobre la renta</li> <li>c. Exención del impuesto al valor agregado (IVA),</li> <li>d. Exención de impuestos municipales sobre el activo de la empresa</li> <li>e. Repatriación de ganancias y dividendos</li> </ul>



Factores	Aspectos relevantes
Programas gubernamentales y de impulso al sector	"Programa de inglés para la inserción laboral en call center", un esfuerzo entre el gobierno, la cooperación internacional y la empresa privada.

La demanda de servicios de call center está concentrada en empresas ya establecidas quienes a su vez se encuentran entre los 25 mayores empleadores privados del país y los principales sectores de servicios requeridos son: atención al cliente, telecomunicaciones, servicios financieros, turismo, entretenimiento, análisis de mercados, asistencia de directorio, entre otros, sin embargo Business International El Salvador estima que podrá convertirse en una compañía potencial para el desarrollo de la tercerización de servicios de call center en el segmento de empresas medianas.

¿Cuál es el mercado que se quiere alcanzar?

Business International El Salvador, tiene un mercado potencial en el área local e internacional, ya que se estima que su tendencia será al crecimiento, esto implicará la necesidad de mejorar el servicio que se ofrezca, aplicando la ideología de la calidad total y la capacitación constante.

La empresa ha acordado con su único cliente, prestar los servicios de llamadas en el área de atención de pedidos, dicho cliente es una de las cadenas de comida rápida reconocidas en Estados Unidos, ubicados específicamente en el estado de Virginia y necesita implementar la atención a sus consumidores en el área de delivery.

Los potenciales clientes de Business International El Salvador serán empresas nacionales e internacionales que se dediquen a la venta de alimentos y que deseen certificar la calidad de su servicio al consumidor por medio de la entrega a domicilio.

b) Análisis FODA

En el cuadro 7 se presenta el análisis FODA realizado para la empresa Business International El Salvador

Cuadro 7: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Mano de obra calificada</li> <li>ii. Costo bajos y competitivos</li> <li>iii. Infraestructura desarrollada y en crecimiento</li> <li>iv. Excelente nivel de inglés de los operadores</li> <li>v. Compromiso de ofrecer un servicio con tecnología de punta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Crecimiento en la industria</li> <li>b. Mayor profesionalización de los recursos humanos en la formación y capacitación</li> <li>c. Incentivos fiscales y políticas gubernamentales de impulso para el sector</li> <li>d. Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, países de América Latina y acuerdos con la Unión Europea</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Altos niveles de rotación de personal que implicarían costos adicionales de formación para la empresa</li> <li>ii. Podría haber desmotivación y falta de compromiso de los empleados</li> <li>iii. Reducción de márgenes de ventas</li> <li>iv. Sobreoferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Costos salariales crecientes</li> <li>ii. Podría existir escasez de personal para seguir abasteciendo el crecimiento de la demanda</li> <li>iii. Nivel competitivo alto dentro del sector</li> </ul>

## c) Estudio técnico

Para construir una red de datos moderna, confiable, segura, de alta velocidad y lo más importante disponible en todo momento, se requerirá de un espacio físico con servicios primarios como energía eléctrica, sistemas ambientales, iluminación y con sistemas secundarios como anti-incendios, rack de comunicaciones, estructura de cableado de datos y control de acceso inteligente entre otros.

Para preparar el espacio físico, será necesario adquirir equipos de comunicaciones y equipos de cómputo adecuados para que el call center esté listo para entrar en operación, al tener listo el montaje de la red se procederá a la configuración de la misma para proveerla de los servicios esperados y ponerla en productividad.

Se iniciará con 15 operadores bilingües y a medida se vayan cumpliendo los objetivos de venta se contratará más empleados, para la capacitación de dicho personal se diseñará un plan de adiestramiento virtual, B-Learning, para que a través de internet adquieran todas las competencias necesarias para desarrollar su trabajo de una manera excelente, esta capacitación virtual incluirá un método de evaluación sofisticado que permitirá medir el grado de conocimientos adquiridos de acuerdo a los objetivos buscados.

## Presupuesto de Data Center - call center Business International El Salvador

En el cuadro 8 se presenta el presupuesto formulado para la implementación del centro de datos del call center.

Cuadro 8: Presupuesto de data center – Business International El Salvador

DATA CENTER			
SERVIDORES		Software Televantage	\$2,000.00
		Software NT 4.0 (15 licencias)	\$3,000.00
		Software CRM	\$1,000.00
EQUIPO DE RED		Tarjeta Intel Línea Dialogic	\$1,000.00
		Computador principal (servidor de red)	\$7,000.00
	15	Computadores secundarios	\$8,250.00
	15	Plantronic (instrumento que conecta diadema con el hardware)	\$1,125.00
		Licencia para meridian (hardware que se conecta al plantronic)	\$1,500.00
		Cableado estructural de red	\$1,000.00
	15	UPS 2KVA	\$375.00
		Sistema de video vigilancia	\$3,000.00
	10	Rack cerrados	\$1,500.00
	Extintores	\$1,000.00	
SERVICIOS		Instalación de electricidad para los trenes (posiciones donde estarán los operadores)	\$1,500.00
		Acceso a internet vía fibra óptica	\$3,000.00
TOTAL			\$36,250.00

## Localización de operaciones

El inmueble donde se situará la operación cuando sea aprobado, está en Urbanización Florida, Pasaje Las Palmeras, Edificio Demsa, Local 12, San Salvador, tiene un área de 200 m<sup>2</sup>, y se arrendará por medio de un contrato anual a valor de US\$15,000.00, que incluirá el cobro por el espacio arrendado y por el suministro de vigilancia, agua, póliza de seguro, aires acondicionados necesarios y planta eléctrica, además el mantenimiento de los mismos.

Para la elección de la ubicación se tuvo en cuenta, la exención de impuestos municipales que se tendrá sobre el activo de la empresa, durante el período en el cual se realicen las operaciones en el país, contados a partir del inicio de dichas operaciones, también la cercanía a zonas comerciales del área metropolitana de San Salvador que favorecerán para el abastecimiento de materiales, envíos de correspondencia y otras diligencias, además las condiciones de cobro por metro cuadrado, de seguridad y mantenimiento ofrecidas dentro del contrato de arrendamiento.

#### d) Estudio Organizacional

A continuación se detalla cual será la misión y visión del call center Business International El Salvador:

#### MISIÓN

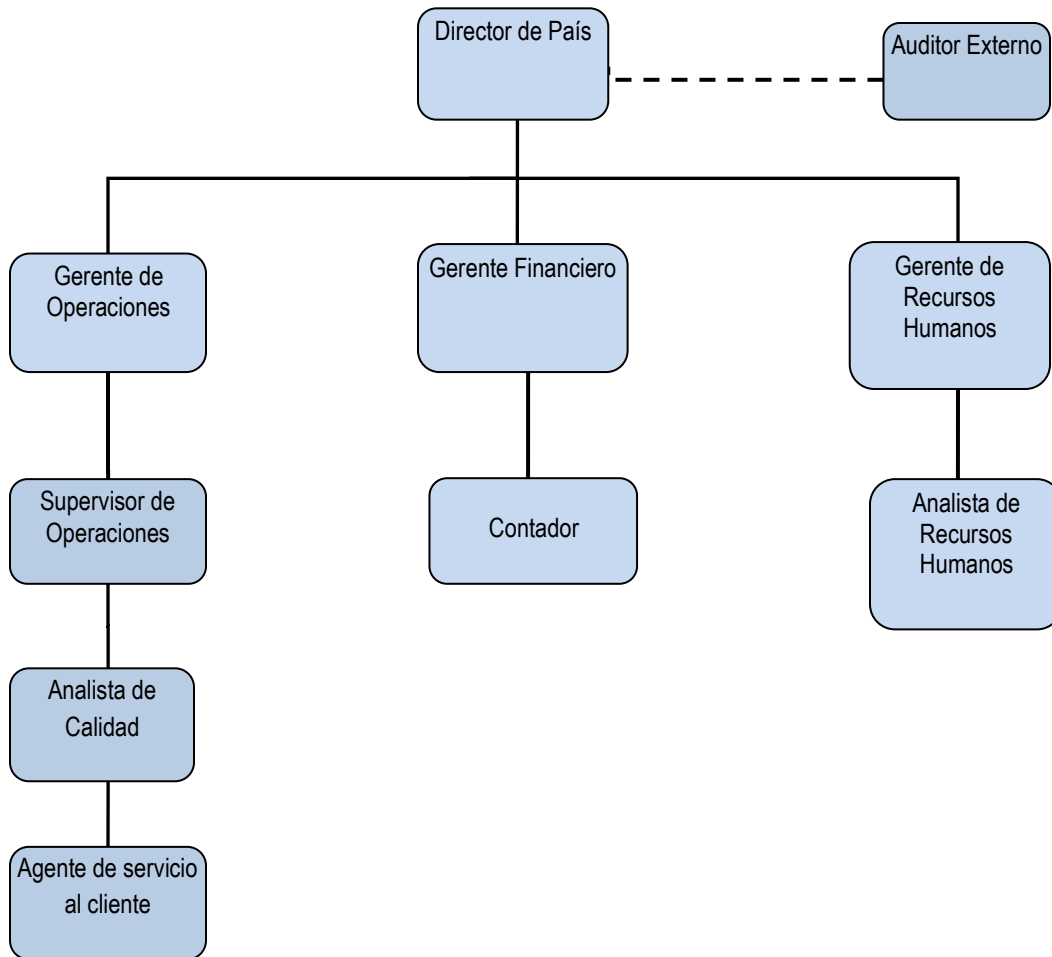
“Trabajar con nuestros empleados y clientes para alcanzar el éxito en la prestación de servicios de la más alta calidad, como resultado de nuestro compromiso y dedicación basada en el trabajo duro, el respeto y la confianza.”

#### VISIÓN

“Contribuir al desarrollo de El Salvador para lograr una posición como líder nacional en nuestra industria, creando oportunidades para nuestros empleados, clientes, proveedores y la sociedad salvadoreña en su conjunto.”

En Business International El Salvador, se iniciará con un grupo de trabajo conformado por: Director de país, gerente de operaciones, gerente financiero, gerente de recursos humanos, supervisor de operaciones, contador, analista de recursos humanos, analista de calidad y agentes de atención al cliente, los cuales se presentan en la figura 3 en un organigrama.

Figura 3: Organigrama para Business International El Salvador



En la figura 4 se presenta una estimación para una planilla mensual en cuotas patronales y obligaciones laborales para el call center Business International El Salvador.

Figura 4: Estimación de costos mensuales en planilla salarial de Business International El Salvador

NOMBRE	SALARIO NOMINAL	TOTAL MENSUAL	PATRONAL/ MENSUAL				PRESTACIONES / MENSUAL				COSTO MENSUAL
			ISSS	AFP	INSAFOR	TOTAL	VACACION	AGUINALDO	INDEMNIZACION	TOTAL	
Director de país	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 75.00	\$ 168.75	\$ 10.00	\$ 253.75	\$ 135.42	\$ 69.44	\$ 74.67	\$ 279.53	\$ 3,033.28
Gerente de operaciones	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 75.00	\$ 101.25	\$ 10.00	\$ 186.25	\$ 81.25	\$ 41.67	\$ 74.67	\$ 197.59	\$ 1,883.84
Gerente financiero	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 75.00	\$ 101.25	\$ 10.00	\$ 186.25	\$ 81.25	\$ 41.67	\$ 74.67	\$ 197.59	\$ 1,883.84
Gerente de recursos humanos	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 75.00	\$ 101.25	\$ 10.00	\$ 186.25	\$ 81.25	\$ 41.67	\$ 74.67	\$ 197.59	\$ 1,883.84
Supervisor de operaciones	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 41.25	\$ 37.13	\$ 5.50	\$ 83.88	\$ 29.79	\$ 15.28	\$ 45.83	\$ 90.90	\$ 724.78
Contador	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 41.25	\$ 37.13	\$ 5.50	\$ 83.88	\$ 29.79	\$ 15.28	\$ 45.83	\$ 90.90	\$ 724.78
Analista de recursos humanos	\$ 550.00	\$ 550.00	\$ 41.25	\$ 37.13	\$ 5.50	\$ 83.88	\$ 29.79	\$ 15.28	\$ 45.83	\$ 90.90	\$ 724.78
Analista de calidad	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 33.75	\$ 5.00	\$ 76.25	\$ 27.08	\$ 13.89	\$ 41.67	\$ 82.64	\$ 658.89
1 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
2 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
3 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
4 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
5 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
6 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
7 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
8 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
9 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
10 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
11 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
12 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
13 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
14 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
15 Agente de servicio al cliente	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 33.75	\$ 30.38	\$ 4.50	\$ 68.63	\$ 24.38	\$ 12.50	\$ 37.50	\$ 74.38	\$ 593.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15,900.00</b>	<b>\$ 15,900.00</b>	<b>\$ 967.50</b>	<b>\$ 1,073.25</b>	<b>\$ 129.00</b>	<b>\$ 2,169.75</b>	<b>\$ 861.25</b>	<b>\$ 441.67</b>	<b>\$ 1,040.36</b>	<b>\$ 2,343.28</b>	<b>\$ 20,413.03</b>

### 3.2.5 Plan de marketing

#### Objetivos:

Para la empresa Business International El Salvador los principales objetivos que persigue en relación al marketing son los siguientes:

#### a) Objetivo de mercado:

Ser una empresa de call center reconocida por sus altos estándares de productividad y calidad en la atención al cliente.

#### b) Objetivo de venta:

Obtener ventas al primer año por US\$500,000.00 y crecer anualmente entre 2015 y 2019, el 20%, 35%, 50% y 65% respectivamente, cada uno de estos porcentajes aplicados al año base.

#### Mezcla del marketing:

##### i. Clientes

Se ha detectado interés especial en una empresa estadounidense para prestarle los servicios de llamadas en el área de atención al cliente, específicamente en la toma de pedidos, la cual se tomaría como la primera cuenta con la que se iniciarían operaciones en El Salvador, sin perder de vista el sector nacional que en un futuro cercano podrían constituirse como clientes potenciales para la empresa. La prestación de los servicios significará el uso del 100% de la capacidad nominal instalada, la cual será incrementada con el ingreso de nuevas cuentas en el sector, producto de la expansión de mercado que se tiene prevista.

##### ii. Servicios

El portafolio de Business International está diseñado para compañías nacionales e internacionales, que necesiten desarrollar mejores y más rentables relaciones con sus clientes en cada etapa de su ciclo de vida, por lo cual se pactará con la única cuenta-cliente, quienes se dedican a la venta de comida rápida en Estados Unidos y desean poner en marcha la atención a sus consumidores en el área de delivery, que la prestación de los servicios de llamadas será en el área de atención de pedidos por medio de una

asistencia inbound (llamadas entrantes) mediante el cual el operador realizará en línea la recepción de solicitudes de productos de los usuarios y posteriormente enviará estos requerimientos a la empresa cliente para que se genere la distribución de los mismo.

### iii. Precio

La fijación del precio por llamada se determinará por los costos directos e indirectos y se ha estimado que será de US\$4.50, por lo anterior, se utilizará como estrategia entrar al mercado con dicho precio y posteriormente se realizará un promedio con los precios de los competidores teniendo en cuenta las ventajas competitivas.

### iv. Análisis de los competidores

Se ha detectado en el mercado regional que actualmente existen empresas grandes en el área de los call center, dotadas de toda la plataforma tecnológica de punta para prestar un óptimo servicio en diferentes sectores. Algunos de los principales competidores son: Atento, Benson, Digitex, Stream, Telus International, Sykes, entre otros.

### Ventajas competitivas:

Business International El Salvador pretende posicionarse como uno de los mejores call center a nivel internacional, en el cuadro 9 se presentan las ventajas competitivas que presentará al mercado.

Cuadro 9: Ventajas competitivas - Business International El Salvador

Ventaja	Detalle
Especialización en un sector del mercado	Atención al cliente; uno de los mercados con mayor necesidad del servicio, aspecto que lo pone en ventaja ante una eventual competencia.
Nombre de marca	La marca representará además de un símbolo de intercambio de información y comunicación eficiente con el cliente, una relación de apoyo y atención especializados de la que se benefician tanto el cliente como la empresa atendiendo a las expectativas del primero, satisfaciendo las necesidades del último y diferenciando así el servicio



Ventaja	Detalle
Filosofía de atención al cliente	La estrategia de gestión del servicio estará basada en la filosofía y tecnología de apoyo del CRM (Customer Relationship Management), lo que diferenciará por lo menos del 60% de la competencia, que no ha captado la dimensión de administrar las relaciones con el cliente bajo esta perspectiva.
Aprendizaje permanente	El equipo de trabajo estará en función de la adquisición de conocimiento y la especialización para aportar elementos para el crecimiento, la calidad, y el mejoramiento continuo de los colaboradores.

#### Estrategia de Marketing:

Se pretende que en un periodo de 3 a 5 años, Business International El Salvador esté posicionado en el mercado de los call center con una participación en el sector de atención al cliente cercana al 60%, esto será posible mediante la captación de clientes y la calidad del servicio que brinde, para ello se implementará la siguiente estrategia:

- i. Promoción y distribución de servicios: se hará presencia en las diferentes empresas e instituciones para informar acerca de las ventajas de ejecución del servicio, pero al mismo tiempo estará disponible en los diferentes medios de comunicación y en internet por medio de una página web para informar y ser contactados por los clientes.
- ii. Publicidad directa por medio de agentes de venta: los asesores representantes de la promoción visitarán a los clientes potenciales para ofrecer el servicio y exponer las ventajas del call center, luego se brindará asesoría calificada a los clientes que hayan expresado su interés en la contratación.
- iii. Publicidad en los medios: la publicidad se orientará a medios impresos exclusivamente en los principales periódicos y revistas que se identifiquen sean de interés especial del sector objetivo y eventualmente en otras de interés general como las redes sociales. Gasto en publicidad: el presupuesto para la publicidad por medio de asesores en las empresas del sector será del 3% de las ventas anuales, la empresa se esforzará para mejorar continuamente su programa publicitario y por maximizar el impacto por dólar invertido.

### 3.2.6 Plan de operaciones

El plan de operaciones para Business International El Salvador se desarrollará por medio de los siguientes aspectos:

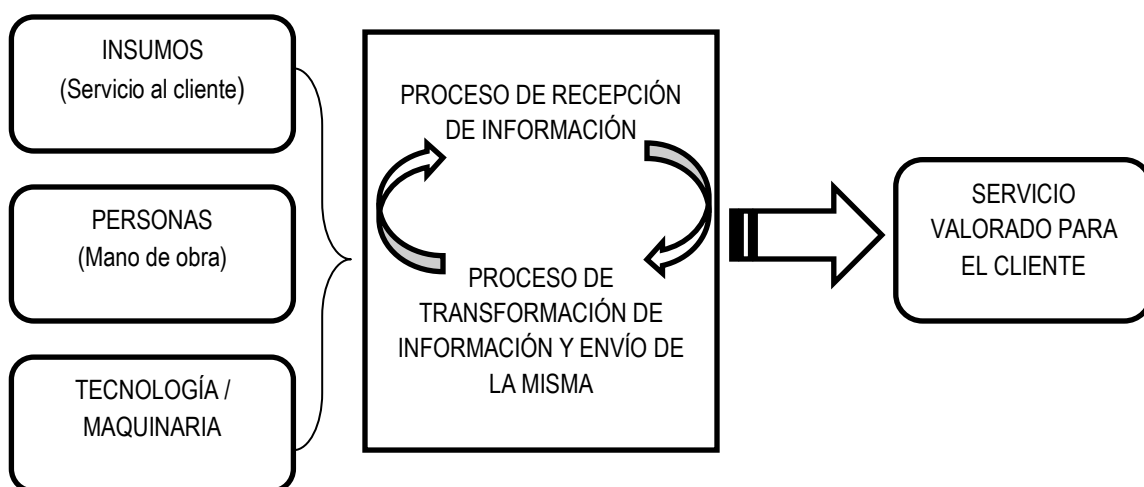
#### a) Objetivo de operación

Brindar un servicio de calidad y eficiencia a los clientes dándoles una pronta y oportuna solución a los problemas y necesidades en el menor tiempo posible, para incrementar el número de llamadas por operador sin obtener quejas de los usuarios.

#### b) Proceso de producción

Se tiene planteado que al iniciar operaciones se trabaje bajo un esquema operativo poco usual ya que una de las partes importantes será el recurso humano, constituyendo la principal inversión y área de motivación ya que de esto dependerá si la atención que se brindará será de calidad o que sea mal calificada por sus usuarios, los cuales serán los encargados de dar buenas o malas recomendaciones. En la figura 5 se muestra un esquema de cómo funcionaría la operación en el call center.

Figura 5. Esquema operativo de Business International



c) Estándares de producción

Para Business International El Salvador, uno de los principales estándares que debe cumplir al iniciar operaciones son niveles altos de calidad en el servicio lo cual incluirá brindar siempre la misma asistencia al usuario, no variar a menos que esto sea para mejorar u ofrecer una nueva línea de servicios.

d) Determinación de ubicación

La ubicación será fundamental tanto por la infraestructura como para la motivación que genere a los empleados, los aspectos que se tomarán en cuenta para determinar la ubicación del call center son:

- i. La facilidad de acceso para los trabajadores
- ii. Un espacio amplio que permita tener espacios de diversión y recreación (considerando el estrés que se maneja en atención al cliente)
- iii. Facilidad para acceso a los servicios básicos como lo son: suministro de agua, recolección de basura, vigilancia y seguridad, estacionamiento amplio, etc.
- iv. La cercanía a organismos e instituciones de interés para los empleados, entre otros.

e) Unidades funcionales del departamento de operaciones

El departamento de operaciones estará supervisado por la gerencia de operaciones quien será el área responsable del funcionamiento y manejo del centro operativo, en la figura 6 se muestra como está estructurado a nivel operativo dicho departamento.

Figura 6: Estructura del departamento de operaciones call center Business International



### 3.2.7 Plan de recursos humanos

El departamento de recursos humanos de Business International se enfocará principalmente en la selección y contratación de personal para el inicio de las operaciones, así como también en el seguimiento a los procesos administrativos de la empresa.

Algunos aspectos importantes que se tomarán en cuenta para mantener un agradable clima laboral son:

- i. Brindar apoyo a cada uno de los empleados en temas de recurso humano
- ii. Realizar actividades enfocadas al desarrollo humano
- iii. Participación en el proceso de selección interna (promoción)
- iv. Proporcionar inducciones y seguimiento al personal de nuevo ingreso
- v. Cumplimiento de los procesos administrativos

Por la naturaleza de la industria de los call center, el plan de recursos humanos se tomará como el principal, sin desmeritar a los anteriores como lo son el de marketing y el operativo, ya que la mano de obra constituirá uno de los gastos mayores en los que la compañía incurrirá y es el que más impacto tendrá en los empleados y en las finanzas de la empresa.

Para tener un plan de recursos humanos que acompañe los objetivos para la prestación de los servicios que se brindaran, se tomarán en cuenta los requerimientos siguientes:

a) Reclutamiento, selección y contratación de personal

Para reclutar el personal se considerarán parámetros o exigencias acorde a los servicios que se prestaran, por lo que los estándares pueden variar dependiendo de las futuras cuentas-cliente. En el cuadro 10 se detallan algunos parámetros que el call center tendrá en cuenta en forma general.

Cuadro 10: Parámetros generales para el reclutamiento del personal

PARÁMETROS GENERALES	CUMPLIMIENTO	
	SI	NO
IDIOMA		
Ingles		
Francés		
Portugués		
Italiano		
Otro		
CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN		
Conocimiento básico de Excel		
Conocimiento básico de Word		
PERFIL PSICOLÓGICO		
Capacidad de liderazgo		
Capacidad de integración		
Trabajo en equipo		
Manejo de crisis		
Estabilidad emocional		
Nivel de producción		

Además se tendrá en cuenta el perfil que deberá tener un operador de atención al cliente, en la figura 7 se enlistan las habilidades y conocimientos que serán requeridos, así como el nivel de estudios y la experiencia que demandará para la plaza.

Figura 7: Ejemplo de perfil para un asesor de atención al cliente para Business International

**Perfil: Asesor Atención al Cliente**

**Habilidades:**

- Proactivo
- Capacidad de rápido aprendizaje
- Habilidad para trabajo bajo presión
- Orientación al servicio al cliente
- Excelentes relaciones interpersonales
- Habilidad de negociación
- Adaptabilidad al cambio

**Conocimientos**

- Excel Nivel – Básico
- Ingles 95%
  - ✓ Comprensión oral y escrita (gramática)
  - ✓ Uso adecuado del lenguaje (aceptable nivel de expresión oral)
- Excelente comunicación verbal y escrita
- Conocimiento y manejo de búsqueda en internet
- Conocimiento de multitasking
- Elaboración de cálculo numérico y prorrateo

**Estudios y Experiencia**

- Estudios de bachillerato o universitarios
- Experiencia en puestos similares de servicio al cliente.

b) Fase de entrenamiento

Al inicio del entrenamiento se capacitará al personal para que se pueda desenvolver al momento de interactuar con el usuario de los servicios, este proceso dependerá de la necesidad de la cuenta-cliente y lo que se quiera subsanar en sus consumidores. Por lo general la capacitación deberá durar entre 1 y 2 semanas para no elevar los costos ya que se sumará a los costos de reclutamiento.

c) Motivación dentro del call center

Será fundamental para el buen comportamiento y productividad de los empleados, ya que los servicios de llamadas que se brindarán podrán recopilar demandas, quejas, problemas con sus productos o servicios y puede ocasionar que el operador que reciba dichas quejas captará un mal carácter en quien está proporcionando la información del error a solventar.

Es por ello que se crearan estrategias fundamentales para inyectar energías a los colaboradores que estarán al teléfono o frente a una computadora, en el cuadro 11 se formulan una serie de ideas que ayudaran para que el ambiente laboral sea exitoso.

Cuadro 11: Estrategias para lograr un ambiente laboral exitoso en Business International El Salvador

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
a. Crear un ambiente de libre comunicación entre todos (puertas abiertas)	Facilitará el entendimiento entre todos, independientemente el rango que se posea en la empresa
b. Incentivos	Estos podrán ser de diferentes formas tanto monetarios como diferentes productos que sean de interés para los trabajadores
c. Premiar los aportes	Se deberán tener programas de incentivos para aquellos trabajadores que generen un aporte importante en el desempeño de la empresa como nuevas ideas, procesos entre otros
d. Crecimiento y promociones internas	Se contemplará un plan estratégico para el crecimiento interno para que los empleados busquen una superación profesional y económica
e. Comunicación efectiva	Será enfocada a que todo sea haga bajo una comunicación directa para que no existan malos entendidos de las políticas y procedimientos administrativos y operativos en la empresa

d) Políticas de remuneración y compensación

Serán los programas que implementará la empresa para el pago de sus remuneraciones, las cuales servirán para: atraer el mejor personal calificado, mantener la equidad entre los trabajadores, motivar a los empleados y mejorar el nivel de la compañía llenándose de personal talentoso.

### 3.2.8 Plan financiero

Por medio del plan financiero el call center Business International espera lograr lo siguiente:

- i. Determinar los recursos económicos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa
- ii. Determinar el monto de inversión en base a los planes de marketing, operaciones y recursos humanos
- iii. Determinar las fuentes de financiamiento, así como ventajas y desventajas de cada alternativa
- iv. Proyección de estados financieros
- v. Evaluar anualmente la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios

DATOS:

Premio al riesgo	0%
Tasa de inflación	10% (Según Banco Central de Reserva de El Salvador)
Ventas	Para el año 2 se estima un incremento del 20% sobre el año base, para el año 3 del 35% sobre año base, para el año 4 del 50% sobre el año base y para el año 5 del 65% sobre el año base.
Gastos	Para el año 2 se estima que aumentará un 17% sobre el año anterior, para el año 3 del 32% sobre el año anterior, para el año 4 del 47% sobre el año anterior y para el año 5 del 65% sobre el año anterior.

#### a) Determinación de la Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMAR)

Para Business International El Salvador su financiamiento es completamente por parte de un inversionista internacional por lo que no se verá en la necesidad de solicitar financiamiento externo, por lo tanto el cálculo de la TMAR se definirá de la siguiente manera:

$$\text{TMAR} = \text{Tasa de inflación} + \text{premio al riesgo}$$

$$\text{TMAR} = 10 \% + 0 \%$$

$$\text{TMAR} = 10\%$$



Donde:

Tasa de inflación: es la base de comparación y de cálculo en las evaluaciones económicas que se realicen

Premio al riesgo: es el crecimiento del dinero (siempre que este invierta en un banco)

El resultado obtenido del 10% será usado para compararlo con la TIR, y poder determinar la rentabilidad de la inversión.

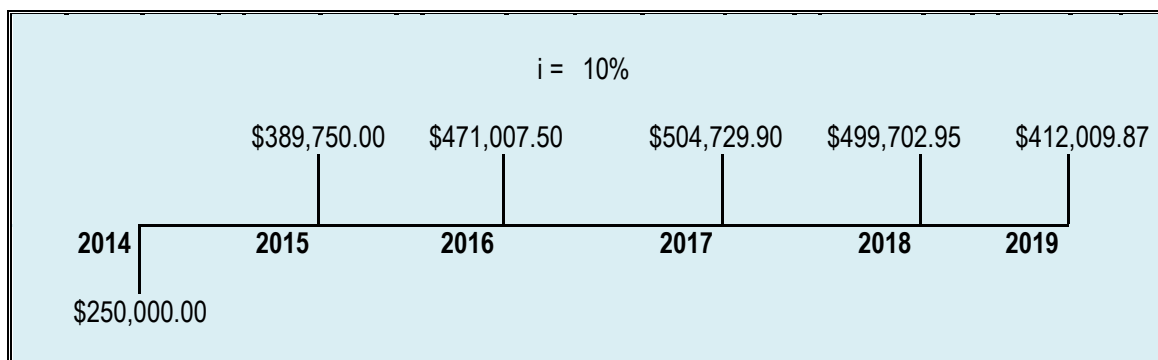
b) Proyección de Flujos de Efectivo

Considerando un efecto inflacionario del 10% en sus costos, la empresa ha evaluado obtener los siguientes flujos de efectivo:

<b>FLUJOS DE CAJA</b>						
<b>(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ventas		500,000.00	600,000.00	675,000.00	750,000.00	825,000.00
(-) Costos de lo vendido						
<b>Utilidad bruta</b>		<b>500,000.00</b>	<b>600,000.00</b>	<b>675,000.00</b>	<b>750,000.00</b>	<b>825,000.00</b>
(-) Gastos operativos		110,250.00	128,992.50	170,270.10	250,297.05	412,990.13
<b>Utilidad operacional</b>		<b>389,750.00</b>	<b>471,007.50</b>	<b>504,729.90</b>	<b>499,702.95</b>	<b>412,009.87</b>
(-) Reserva Legal						
(-) ISR						
<b>Flujo neto de Efectivo</b>		<b>389,750.00</b>	<b>471,007.50</b>	<b>504,729.90</b>	<b>499,702.95</b>	<b>412,009.87</b>
Inversión Inicial						
Mobiliario y equipo	36,250.00					
Efectivo	103,336.97					
Alquileres y mantenimiento	15,000.00					
Publicidad	15,000.00					
Telefonía	60,000.00					
Mano de obra	20,413.03					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>250,000.00</b>	<b>389,750.00</b>	<b>471,007.50</b>	<b>504,729.90</b>	<b>499,702.95</b>	<b>412,009.87</b>

La Ley de Servicios Internacionales como parte de los beneficios para los call center concede incentivos fiscales, uno de ellos es la exención de impuesto sobre la renta, razón por la cual no se calcula en los flujos de caja anteriores.

Diagrama de flujos netos de efectivo generados por año, considerando una TMAR del 10%



Por dedicarse la empresa a la prestación de servicios no se ha considerado valor de salvamento en la inversión.

### c) Valor Presente Neto

El valor presente neto está definido como un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Para este caso en particular, su aplicación consiste en restar al valor de inversión inicial, la suma de todos los flujos que la inversión genera en los 5 años planificados.

**VPN= \$ 390,078.35**

Año	Inversión Inicial	Flujo de Efectivo	Factor	Valor Presente
2014	- 250,000.00			
2015		389,750.00	1.01	385,509.40
2016		471,007.50	1.02	460,813.84
2017		504,729.90	1.03	488,433.64
2018		499,702.95	1.04	478,307.61
2019		412,009.87	1.06	390,078.35

Análisis del VPN obtenido:

El VPN de \$ 390,078.35 es el valor de todos los flujos netos que la inversión genera en el período estipulado. Por ser superior a cero, se considera que el proyecto puede ejecutarse, pues generará utilidades.

d) Tasa Interna de Retorno

Se conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Realizando su cálculo a través de Excel, obtenemos los siguientes valores:

Inversión Inicial	- 250,000.00
1	389,750.00
2	471,007.50
3	504,729.90
4	499,702.95
5	412,009.87
TIR	168%

Producto de los cálculos, se obtiene que la TIR de la inversión, considerando el efecto inflacionario, es de 168%, siendo superior a los 10% que se tienen como TMAR, favoreciendo la aceptación de la inversión, provisto que genera un porcentaje mayor de rentabilidad que el mínimo esperado.

e) Índice de Rentabilidad

El índice de rentabilidad mide la relación entre beneficios y costos que toda inversión genera en un plazo determinado.

Para su cálculo, se toma la suma de los valores presentes de los flujos netos de efectivo obtenidos a lo largo de la inversión, y se divide entre la inversión inicial requerida.

Para este caso, la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FE(t)}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n I_0}$$

Aplicándolo a los valores de la inversión:

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidades	389,750.00	471,007.50	504,729.90	499,702.95	412,009.87
Ventas	500,000.00	600,000.00	675,000.00	750,000.00	825,000.00
IR por año	78%	79%	75%	67%	50%

Este resultado indica que la inversión deriva una ganancia de \$78 por cada \$100.00 de inversión, o un 78% adicional al 100% invertido, solo para el primer año.

f) BAUE o CAUE

El Costo Anual Uniforme Equivalente y el Beneficio Anual Uniforme Equivalente, miden los costos o beneficios promedio que una inversión reditúa por período.

Para determinar si se utilizar CAUE o BAUE, se toma como punto de referencia el VPN:

**VPN < 0 = CAUE**

**VPN > 0 = BAUE**

En el caso de la inversión presentada, se utilizará el BAUE, según la siguiente fórmula:

$$BAUE = VPN \left( \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}} \right)$$

Aplicando los datos de la evaluación de la inversión a la fórmula:

$$BAUE = 390,078.35 \left( \frac{0.10}{1-(1+0.10)^{-5}} \right)$$

$$BAUE = \$ 63,893.85$$

El beneficio anual uniforme equivalente de la inversión, sin considerar la inflación, asciende a \$ 63,893.85

#### g) Resumen de estados financieros

Los resultados financieros previstos se muestran en forma del efectivo esperado, tanto el cálculo del flujo de caja, la ganancia neta y las ventas previstas, y la cuenta de resultados para los primeros 5 años. El análisis económico se llevará por medio de indicadores de rentabilidad de la inversión como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), visualizando de esta forma los supuestos clave en los que se apoyará el plan financiero.

#### 3.2.9 Conclusiones para plan de negocios de call center Business International El Salvador

Según el estudio realizado y los análisis anteriormente efectuados el proyecto es aceptable.

- a) La empresa en mención no se apoyará de un financiamiento externo para su creación, ya que los socios pretenden que la inversión se haga por medio de inversionistas extranjeros.
- b) El estudio económico brinda y ayuda a proyectar cuales serán los gastos necesarios para la prestación del servicio y así no gastar de una forma irregular y sin un orden preciso.
- c) Se puede concluir que a partir de los resultados obtenidos tanto en el estudio de mercado y estudio financiero que el proyecto es ejecutable, ya que generaría utilidades, no obstante dependerá también del aumento de la cartera de clientes y ampliación de los servicios.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Según el estudio realizado se puede concluir que:

- a) La elaboración de un modelo integral de plan de negocios puede facilitar los criterios de decisión de los inversionistas y contribuir al impulso de actividades vinculadas a la prestación de servicios en el rubro de call center en El Salvador.
- b) Los incentivos fiscales brindados y el recurso humano calificado encontrados en El Salvador son factores que favorecen y son determinantes para que los interesados arriesguen y decidan invertir en el rubro de los call center.
- c) Según el estudio realizado, a pesar de la existencia de factores que ponen en riesgo la inversión de capital realizada por los call center en El Salvador como las agrupaciones ilícitas, para la mayoría de los inversionistas extranjeros no ha sido un motivo para no continuar apostando por el país.
- d) Tomando como base el estudio ejecutado, El Salvador es un país que tiene muchas ventajas competitivas las más importante es el apoyo brindado por las entidades gubernamentales como PROESA que están dedicadas al apoyo a inversionistas extranjeros.

### 4.2 RECOMENDACIONES

- a) Al invertir en El Salvador en los servicios empresariales a distancia conocidos como call center, se recomienda a los empresarios apoyarse en la elaboración de un plan de negocios ya que les facilitará los criterios para la toma de decisiones y les ayudará a impulsar las actividades relacionadas a la prestación de sus servicios, utilizando como modelo la herramienta que se desarrolla en el capítulo 3 de la presente investigación.

- b) A los inversionistas, auxiliarse en los programas de capacitación en el idioma inglés brindados por entidades de gobierno, principalmente para seguir contribuyendo en la inserción laboral en los call center y que no exista mucha rotación de personal en dichos centros.
- c) A las entidades estatales encargadas de asesorar a los inversionistas locales y extranjeros, promover de forma positiva las bondades sociales, legales, ambientales y fiscales que existen en El Salvador para atraer más inversiones en el rubro de call center, ya que con ello se contribuiría a dinamizar la economía salvadoreña.
- d) A PROESA que continúe brindando apoyo en el asesoramiento a nuevos inversionistas interesados en El Salvador en el rubro de call center para que existan más oportunidades que fortalezcan la inversión extranjera para el país.

## BIBLIOGRAFÍA

Acuerdos comerciales vigentes en El Salvador. Disponible en World Wide Web. [http://www.amchamsal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36&Itemid=143&lang=es](http://www.amchamsal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=143&lang=es) (consultado en agosto y septiembre de 2014).

Administración de Tratados Comerciales. Disponible en World Wide Web. [http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=227&Itemid=140](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=227&Itemid=140) (consultado en agosto y septiembre de 2014).

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2013. Ley de Servicios Internacionales, San Salvador El Salvador.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2013. Reglamento de la Ley de Servicios Internacionales, San Salvador El Salvador.

**Ayala Vásquez, Diana Beatriz; Barrientos Hernández, Álvaro Antonio; Posada Martínez, Melissa Raquel.** Año 2009. "Análisis sobre los factores que determinan la atracción de inversión extranjera directa en El Salvador" Trabajo de investigación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Dr. José Matías Delgado.

**Baca Urbina, Gabriel.** Año 2001. 4ª Edición. Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. México.

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. Disponible en World Wide Web. <http://www.camarasal.com.pymes.php> (consultado en agosto y septiembre de 2014).

Dell El Salvador arranca el lunes. Disponible en World Wide Web. <http://www.elsalvador.com/noticias/2005/04/13/negocios/neg8.asp> (consultado en agosto y septiembre de 2014).



Dirección General de Estadística y Censos. "Directorio de empresas 2013". Disponible en World Wide Web. <http://www.digestyc.gob.sv/categorizaciondeempresas> (consultado en agosto y septiembre de 2014).

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. Disponible en World Wide Web. <http://www.fusades.com.sv/index.php> (consultado en agosto y septiembre de 2014).

**Guía del Inversionista, El Salvador 2014.** Año 2014. Difundida por PROESA.

**Guía de servicios empresariales a distancia/offshore business services.** Año 2014. Difundida por PROESA, año 2014.

**Hernández Gutiérrez, Joyce Marvely; Quintanilla Zelaya, Lebny Gabriela; Vásquez Morales, Josué David.** Año 2012. "Inversión Extranjera Directa En El Salvador: Características, Tendencias y Aporte al Desarrollo Económico Sectorial, 1994 – 2010". Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Relaciones Internacionales. Universidad De El Salvador.

**Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.** Año 1997. 2ª Edición. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México, D.F. Pág. 10 – 106.

Invertir en El Salvador. Disponible en World Wide Web. <http://www.camaco.es.com.sv/pages/viewfull.asp?CodArt=31> (consultado en agosto de 2014).

**Jovel Jovel, Roberto Carlos.** Año 2008. 1ª edición. Guía básica para elaborar trabajos de investigación, ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo. Editorial Imprenta Universitaria. Universidad de El Salvador, El Salvador.

**Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark.** Año 2008. 13ª edición. Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. México.

Los call centers producirán 800 nuevos empleos. Disponible en World Wide Web.

<http://www.elsalvador.com/noticias/EDICIONESANTERIORES/septiembre25/NEGOCIOS/negoc4.html> (consultado en agosto y septiembre de 2014).

Llamadas laborales con acento inmigrante. Disponible en World Wide Web.

<http://www.uca.edu.sv/virtual/comunica/archivo/may182007/notas/nota29.htm> (consultado en agosto de 2014).

Mil ideas de negocios. Disponible en World Wide Web.

<http://www.1000ideasdenegocios.com/2009/10/guia-para-montaje-de-call-center.html> (consultado en agosto y septiembre de 2014).

Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador. Disponible en World Wide Web.

<http://www.proesa.gob.sv> (consultado de agosto a noviembre de 2014).

Plan de Acción Conjunto. Disponible en World Wide Web.

[http://www.photos.state.gov/libraries/elsavador/92891/octubre2011/Plan\\_de\\_Accion\\_Conjunto.pdf](http://www.photos.state.gov/libraries/elsavador/92891/octubre2011/Plan_de_Accion_Conjunto.pdf) (consultado en agosto y septiembre de 2014).

Una historia ligada a la tecnología y a la mejora de procesos. Disponible en World Wide Web.

<http://www.slideshare.net/contactcenter/una-historia-ligada-a-la-tecnologia-y-a-la-mejora-de-procesos-rafael-prez-director-de-desarrollo-denegocio-sykes> (consultado en agosto y septiembre de 2014).

**Weinberger Villaran, Karen.** Año 2002. 1ª edición. Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Nathan Associates Inc. Perú.

# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

- I Listado de empresas de call center según Directorio de Empresas 2013 de la Dirección General de Estadística y Censos
  
- II Modelo de cuestionario utilizado para recolección de información dirigido a los profesionales encargados de la evaluación, preparación y presentación de la información financiera.

## Directorio económico 2013

ACTIVIDAD : CENTRO DE LLAMADAS (CALL CENTER)  
 CODIGO ASIGNADO : 8220001

No.	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	TOTAL PERSONAL OCUPADO
1	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	RIA DE CENTROAMERICA, S. A. DE C. V.	262
2	LA LIBERTAD	NUEVO CUSCATLAN	GRUPO GENERAL	10
3	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	SKYCOM EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	121
4	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	CALL PLUS, S.A. DE C.V.	13
5	SAN SALVADOR	PANCHIMALCO	CITI INFO CENTROAMERICA, S.A DE C.V.	349
6	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	INTERMARK EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	2
7	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	HELIO CENTRIC	104
8	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	CENTRIC BUSINESS SOLUTIONS, S. A. DE C. V.	97
9	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	DYNAMIC ANSWERING SERVICES, S. A. DE C. V.	179
10	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	COMPAÑIA SALVADOREÑA DE TELESERVICIOS, S. A. DE C. V.	4,740
11	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	BENSON COMMUNICATION S.A DE C.V.	1,041
12	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	J C T INTE DATA PROSYSTEMS S.A DE C.V.	2
13	LA LIBERTAD	NUEVO CUSCATLAN	TRANSACCIONES TELEFONICAS.	798
14	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	SYKES EL SALVADOR LIMITADA	2,328
15	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	TECH AMERICAS, S.A. DE C.V.	6
16	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	INFINITE OUTSOURCING, S.A. DE C.V.	11
17	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	THE OFFICE GURUS	294
18	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	EXPRESS TELESERVICIOS, S.A. DE C.V.	175
19	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	FLASH VENTURES SAN SALVADOR, LTDA. DE C. V.	9
20	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ONE WORLD KITCHEN DESING S. A DE C. V.	17
21	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	EXACTO COMMUNICATIONS, S. A. DE C. V.	60
22	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	DIRECTEL INTERNATIONAL, S.A DE C.V.	16
23	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	SKYCOM LATINOAMERICA, S. A. DE C. V.	93
24	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	STREAM GLOBAL SERVICES EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	162
25	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	WITHOUT BORDERS, S. A.	6
26	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	THE OFFICE MASTER LTDA DE C. V.	2
27	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ONE TO ONE, S.A. DE C.V.	2
28	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	FONOMED, S.A DE C.V.	2
29	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ESALTEL, S. A. DE C. V.	32
30	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	DIGITEX DE EL SALVADOR	560
31	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	OUTSOURCING SERVICES INTERNATIONAL, S.A. DE C.V.	87
32	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	TECHTALKERS, S.A. DE C.V.	10
33	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	SERVICIOS C G S.A DE C. V.	17
34	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ADD + SOLUTIONS, S.A. DE C.V.	2
35	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	UBIQUITY GLOBAL SERVICES EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	279
36	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ADNEXUS CONSULTING,S.A DE C.V.	1
37	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ENLACES INTEGRADOS, S.A DE C.V.	18
38	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ATENTO.	1,603
39	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	1-SOURCE ELECTRONICS CENTRAL AMERICA, S.A. DE C.V.	2
40	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	BUSINESS COMMUNICATIONS COMPANY , S.A. DE C.V.	52
41	LA LIBERTAD	NUEVO CUSCATLAN	TRANSACTEL EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	1,789
42	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	GETCOM, S.A DE C.V.	1
43	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	GETCOM INTERNATIONAL, S.A DE C.V.	1
44	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	ESCUCHA	1
45	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CALL CENTER EXPORT , S.A. DE C.V.	2

46	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BEST COLLECTION , S.A. DE C.V.	2
47	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FUSION TELECOMUNICATIONS EL SALVADOR	2
48	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MAYA MULTI MARKETING	11
49	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	UNIVERSAL AZTECA II , S.A. DE C.V.	7
50	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	ALPHIL GROUP , S. A. DE C. V.	3
51	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	VOPI.COM, S.A. DE C.V.	2
52	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	AMERICATELL CALL CENTER, S. A. DE C. V.	31
53	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	CENTROS DE CONTACTO SETECIENTOS VEINTICINCO, S.A. DE C.V.	1
54	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	DIGISERVE , S.A. DE C.V.	1
55	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	BUSINESS COMMUNICATIONS CENTER, S, A DE C. V.	45
56	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	HAPPY TOURS TRAVEL AGENCY , S.A. DE C.V.	15
57	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	MY TEAM S.A. DE C.V.	12
58	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	EXECUTION BPO S.A DE C.V.	18
59	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SMART COLLECTION, S.A. DE C.V.	3
60	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TXVIA EL SALVADOR	2
61	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	SKYWARD,S.A DE C.V.	6
62	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	TE ESCUCHO	115
63	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	N S C, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	2
64	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	PROFESSIONAL TELESALAS, S. A. DE C. V.	5
65	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	JP COMMUNICATIONS INC. YOUR BEST SOLUTION	31
66	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GLOBAL CALL CENTERS, SA DE CV.	9
67	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	H&D SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A DE C.V.	21
68	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	FOCUS EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	104
<b>TOTALES</b>				<b>15,806</b>

*Fuente: Base de registro estadístico Año 2013  
Dirección General de Estadísticas y Censos  
Oficina de Información y Repuesta*



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**CUESTIONARIO**

**INDICACIONES:** Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que estime conveniente o complemente según el caso.

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 6 años
- d. Más de 6 años

2. ¿Cuántos años tiene de experiencia en el rubro de call center?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 6 años
- d. Más de 6 años

3. ¿En qué idiomas se prestan los servicios empresariales en el call center?

- a. Inglés
- b. Alemán
- c. Francés
- d. Español
- e. Portugués

- f. Otros: \_\_\_\_\_
4. ¿Qué tipo de servicios empresariales internacionales brinda la empresa de call center?
- a. Centros de contacto
  - b. Servicios de procesamiento empresarial
  - c. Servicios de tecnología de la información
  - d. Otros: \_\_\_\_\_
5. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de operar en El Salvador?
- a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. De 3 a 6 años
  - d. Más de 6 años
6. ¿Conoce que tipo de capital se ha invertido en la creación de la empresa?
- a. Capital nacional
  - b. Capital extranjero
  - c. Mixto
7. ¿Fue asesorada la empresa por una institución estatal dedicada al fortalecimiento de la inversión extranjera (Comisión Nacional de Promoción de Inversiones, EXPORTA, CONADEI, PROESA) para realizar la instalación de operaciones en el país?
- a. Si
  - b. No
8. ¿Conoce si la empresa al iniciar operaciones contó con una guía que detallara los pasos para instalarse en el país?
- a. Si
  - b. No
9. ¿Cómo evalúa actualmente los requisitos solicitados por las instituciones gubernamentales para iniciar operaciones en El Salvador?



- a. Engorrosos
  - b. Fáciles
10. ¿Cual de las siguientes opciones considera que son ventajas para invertir en El Salvador?
- a. Zona horaria
  - b. Recurso humano calificado
  - c. Estabilidad económica
  - d. Exención de impuestos
  - e. Todas las anteriores
  - f. El acento neutral en inglés y español
11. ¿Se siente satisfecho por los incentivos fiscales otorgados por el Gobierno de El Salvador?
- a. Si
  - b. No
12. ¿Cuál de los siguientes factores cree que pondrían en riesgo la inversión de capital realizada en El Salvador?
- a. La delincuencia común
  - b. Las agrupaciones ilícitas
  - c. Inestabilidad política
  - d. Inseguridad jurídica
13. ¿Considera que es necesario una mayor publicidad positiva para garantizar el interés de invertir en El Salvador en el rubro de call center?
- a. Si
  - b. No
14. ¿De acuerdo a su criterio, la empresa ha conseguido la rentabilidad deseada al invertir en El Salvador?
- a. Si
  - No
15. ¿Qué tipo de reportes elabora la empresa para propósitos financieros?
- a. Estados financieros
  - b. Presupuestos
  -

- c. Índices financieros
  - d. Plan de negocios
  - e. Todas las anteriores
16. ¿Considera que un plan de negocios fortalecerá la toma de decisiones que realiza la empresa?
- a. Si
  - b. No
17. ¿De las siguientes ventajas, cual considera que sería más significativa para la empresa en la implementación de un plan de negocios?
- a. Proyecciones más asertivas
  - b. Valoración del desempeño de la empresa
  - c. Conocimiento de competencia
  - d. Manejo de mejores flujos de efectivo
  - e. Mejores resultados económicos
18. ¿Quién considera que debería ser el responsable de elaborar el plan de negocios?
- a. Gerencia general
  - b. Área de finanzas
  - c. Área de contabilidad
  - d. Otro: \_\_\_\_\_
19. Considera necesaria la elaboración de un plan de negocios para la evaluación de proyectos de inversión en un call center?
- a. Si
  - b. No
20. ¿Considera que la empresa cuenta con un sistema de control financiero adecuado?
- a. Si
  - b. No