



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2015-2016

EMTELCO S.A

Sergio Alejandro Mejía Ocampo

Edward Robinson Cardona Montoya

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

PAOLA ANDREA ORTIZ R.

Asesora

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016

DEDICATORIA

Yo Edward Cardona dedico este trabajo especialmente a mi familia, quienes con su incondicional apoyo, enseñanza y ejemplo de vida, han permitido que sueñe con ser un ciudadano aportante a la sociedad.

Del mismo modo, ofrezco este proyecto de vida a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron al desarrollo de este trabajo de grado

Yo, Sergio Alejandro Mejía Ocampo dedico este trabajo a las personas que me motivan a salir siempre adelante, que me animaron a seguir estudiando y que me acompañaron en este proceso sacrificando tiempo para compartir.

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A todos los docentes que con su experiencia y profesionalismo contribuyeron al desarrollo de nuevas aptitudes en nosotros formándonos así intelectualmente y preparándonos para el mejor desempeño en el ámbito profesional.

Del mismo modo agradecemos el acompañamiento y aporte constante de nuestra tutora de tesis Paola Ortiz, que con sus destacados e importantes aportes a nuestro trabajo durante el transcurso de su iniciación hasta su finalización contribuyó a que se obtuvieran los mejores resultados de este.

CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE ILUSTRACIONES	9
GLOSARIO	¡Error! Marcador no definido.
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	10
ABSTRACT	12
RESUMEN EJECUTIVO	14
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	16
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	16
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	17
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	18
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	21
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO	23
2.1. MISIÓN	23
2.2. VISIÓN	23

2.3. VALORES CORPORATIVOS	24
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	24
3. MARCO TEORICO	27
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO	27
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	31
3.2.1. CONCEPTO DE MARKETING	31
3.2.2. PLAN DE MARKETING	31
3.2.3. FASES DE UN PLAN DE MARKETING.....	32
3.2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	35
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	36
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	36
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	38
4.2.1. ASPECTOS POLÍTICOS	38
4.2.2. ASPECTOS ECONÓMICOS	38
4.2.3. ASPECTOS SOCIALES	39
4.2.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS	39
4.2.5. ASPECTOS INTERNACIONALES.....	40
4.2.6. ASPECTOS LEGALES	42
4.3. ANÁLISIS DOFA	44

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL	47
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	47
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	48
4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	49
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	53
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	57
4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	60
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	60
5.1. FICHA TÉCNICA	60
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	62
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	62
5.5. METODOLOGÍA APLICADA.....	63
5.6. LIMITACIONES	64
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	66
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	67
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	67
6.1. FORMULACIÓN ESTRATEGICA	67

6.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	75
6.4. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO ..	75
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	75
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

- ✓ Tabla 1, Análisis de competidores.
- ✓ Tabla 2, Resumen de Estructuras.
- ✓ Tabla 3, Ficha Técnica.
- ✓ Tabla 4, Indicadores de los Objetivos Específicos.
- ✓ Tabla 5, Detalle Táctico del plan.
- ✓ Tabla 6, Presupuesto de Mercadeo.

LISTA DE ILUSTRACIONES

- ✓ Ilustración 1, Historia de Emtelco
- ✓ Ilustración 2, Mapa sobre Outsourcing
- ✓ Ilustración 3, Organigrama Emtelco
- ✓ Ilustración 4, Organigrama Allus
- ✓ Ilustración 5, Organigrama Americas BPS
- ✓ Ilustración 6, Cobertura Emtelco

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas implementan diversas estrategias desde sus áreas de mercadeo si existen, con el fin de mantener, fidelizar y captar nuevos clientes con el objetivo de incrementar sus ventas y la participación en el mercado.

Es por esta razón que las empresas utilizando los Contact Center han optado por la tercerización de diferentes procesos para la gestión de sus clientes, ya que es la solución en donde convergen resultados económicos, de calidad, y que sirve de interfaz directo hacia estos.

Emtelco S.A.S. es uno de los Contact Center que cada vez se va posicionando más en el mercado Colombiano debido a el amplio portafolio de productos y servicios que ofrece a varias empresas del sector público y privado en Colombia, logrando así maximizar los recursos de las mismas a través de una gestión eficiente, de igual forma reduciendo sus gastos operacionales y aumentando sus beneficios, además de ofrecer un nivel de personalización avanzado con los usuarios finales.

No obstante, conociendo a Emtelco S.A.S. como contact center se pretende también estudiar las principales empresas del sector de contact center y BPO, para de esta forma comparar portafolios de productos y servicios, además de identificar las variables que permitan generar ventajas competitivas para obtener un mayor nivel de posicionamiento en el sector.

Emtelco S.A.S. desea obtener reconocimiento a través del buen prestigio y excelente imagen, logrando por medio del valor agregado una gran diferenciación en el mercado, destacándose por estar a la vanguardia en el mundo comercial, garantizando la agilidad, calidad, precisión y bajos costos en la atención de los clientes. Por lo anterior se realiza el plan de mercadeo de Emtelco S.A.S. para contribuir a un mayor posicionamiento en el sector.

Para la realización del plan de mercadeo a continuación el lector encontrará 7 capítulos, los primeros destinados a determinar los antecedentes del problema, justificación del plan de mercadeo, los marcos conceptuales y teóricos. Seguidamente se ve el análisis del mercado enfocándolo al sector empresarial por su gran potencial de crecimiento constante. Soportado en la entrevista a profundidad del sector y de posibles clientes. También se encuentra el punto de equilibrio del plan de mercadeo del proyecto con el fin de especificar los riesgos del mismo.

ABSTRACT

In the current times all the companies that they want to remain in the time the macro must understand almost to the perfection environments and mike environments of his sector to be able like that to incorporate methods and more efficient procedures, which seek to reduce the time of response to the market, to increase the satisfaction of the clients and to do a more efficient use of the resources. Worldwide the companies initiate the tercerizacion of the processes between the 70s and 80s. In the 90s it takes summit in Colombia and in the new millenium the Colombian companies start viewing the tercerizacion of his processes as competitive advantage looking in most cases for the strategy of winning to win.

Across this one work of specialization proposes a strategic plan of marketing itself for Emtelco S.A.S., whose approach will be of offering services of tercerizacion (outsourcing) that facilitate the capture to the managers of the companies strategic decisions, improving with it the level of execution of his functions. All that will allow to Emtelco S.A.S. to be a company more recognized for of this form to continue being positioned between three better companies BPO of the Colombian territory.

This work has an introduction, 7 chapters and a conclusion with his respective recommendations. The introduction contextualizes to the reader in the relevancy of the topic, the aims and scope of the study. The first chapter defines the precedents of the problem to which solution is wanted to give. After the definition of the problem one proceeds in the second chapter to define the stages of philosophical strategic alignment to

carry out the plan of marketing In the third chapter the theoretical frame is constructed concerning BPO's concepts, marketing and investigation of markets. The fourth chapter presents the stage of the strategic analysis for getting the aims proposed in the plan of marketing. For the fifth chapter there is carried out the stage of investigation of markets applied to the plan of marketing in question. In the sixth chapter there develops the stage of the strategic formulation used in the fieldwork and the corresponding findings. Finally the last chapter raises the stage of implementation to execute the plan of marketing.

RESUMEN EJECUTIVO

En los tiempos actuales, las empresas que quieran permanecer en el tiempo deben entender casi a la perfección los macro entornos y micro entornos de su sector para así poder incorporar métodos y procedimientos más eficientes que busquen reducir el tiempo de respuesta al mercado, aumentar la satisfacción de los clientes y hacer un uso óptimo de los recursos.

A nivel mundial las empresas inician la tercerización de los procesos entre los años 70 y 80. En los años 90 toma auge en Colombia y en el nuevo milenio las empresas Colombianas empiezan a visionar la tercerización de sus procesos como ventaja competitiva buscando en la mayoría de los casos la estrategia de ganar-ganar.

A través de esta trabajo de especialización se propone un plan estratégico de mercadeo para Emtelco S.A.S., cuyo enfoque será el de ofrecer servicios de tercerización (*outsourcing*) que faciliten a los gerentes de las empresas la toma decisiones estratégicas, mejorando con ello el nivel de ejecución de sus funciones. Todo esto permitirá a Emtelco S.A.S. ser una empresa más reconocida para de esta forma continuar posicionándose entre las tres mejores empresas BPO del territorio colombiano.

Este trabajo tiene una introducción, 7 capítulos y una conclusión con sus respectivas recomendaciones. La introducción contextualiza al lector en la relevancia del tema, los objetivos y alcance del estudio. El primer capítulo define los antecedentes del

problema al cual se desea dar solución. Después de la definición del problema se procede en el segundo capítulo a definir las etapas de alineación filosófica estratégica para llevar a cabo el plan de mercadeo. En el tercer capítulo se construye el marco teórico en torno a los conceptos de BPO, marketing e investigación de mercados. El cuarto capítulo presenta el análisis estratégico para lograr los objetivos propuestos en el plan de mercadeo. El quinto capítulo lleva a cabo la investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo en cuestión. En el capítulo sexto se desarrolla la formulación estratégica utilizada en el trabajo de campo y los hallazgos correspondientes. Finalmente el último capítulo plantea la etapa de implementación para ejecutar el plan de mercadeo.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Emtelco S.A.S. es una de las principales empresas de la industria de Contact Center y BPO en Colombia, este sector se encuentra en constante crecimiento (Según el Estudio de caracterización y formulación estratégica del Sector de BPO, KPO e ITO en Colombia, Villate - Granados. IDC 2013, el cual revela que se viene presentando un crecimiento promedio de 18% en los últimos años y se espera un aumento en ingresos operacionales a 2015 del 23,1%. (Revista Dinero, 2014)

Debido a la globalización y la alta competitividad, por esta razón se debe estar atento a las exigencias y expectativas del mercado y se debe asegurar el éxito de la compañía desarrollando un plan de mercadeo (actualmente Emtelco cuenta con un plan de mercadeo que le permite diseñar y desarrollar la oferta de valor así como también vender servicios) que permita seguir fortaleciéndose como una compañía líder en el mercado de la creciente industria al crear estrategias de expansión a nivel nacional, internacional.

A nivel teórico en este trabajo de grado se pretenden estudiar las principales empresas del sector de Contact center y BPO, comparando el portafolio de productos y servicios, además de identificar las variables que permitan generar ventajas competitivas para obtener un alto nivel de posicionamiento.

También es un requisito para graduarse como especialista en Gerencia en Mercadeo.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

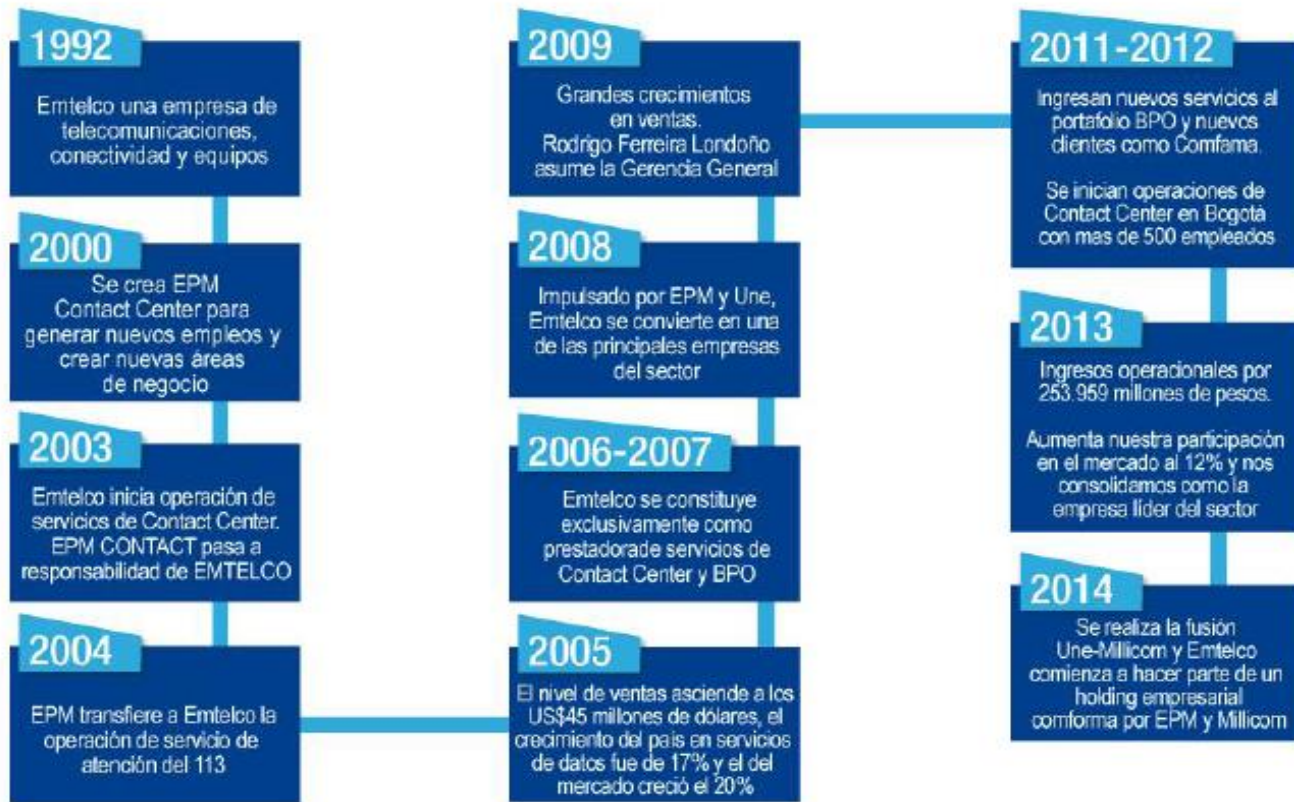


Ilustración 1, Historia de Emtelco

Vemos como Emtelco ha evolucionado en la última década, pasando de ser una empresa de conectividad a ser una empresa BPO líder en el mercado. Todo esto se ha debido también a la fortaleza de la economía colombiana que se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Estamos hablando de un país cuyo PIB aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US\$390.000 millones en la actualidad y a un PIB per cápita superior a US\$8.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000. Además, la creciente confianza en la economía colombiana

atrae grandes montos de inversión. Los esfuerzos del país en política económica son reconocidos internacionalmente. Las calificadoras de riesgo así lo indican y por ello en Emtelco se conserva el grado de inversión. (ANDI, 2014)

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

En Colombia Emtelco se encuentra en el sector de tercerización de procesos, específicamente en el subsector del BPO, existen varios aspectos que han favorecido el desarrollo de la industria de Contact Centers y BPO en el país y que lo han constituido como una de las naciones con mayor potencial en América Latina. Estos son la infraestructura de comunicaciones, la ubicación geográfica estratégica, el apoyo gubernamental, la mano de obra calificada y la estandarización de procesos. (Revista Dinero, 2014)

Adicionalmente, Ana Karina Quessep, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (Acdecc) señala que el país tiene una amplia oferta de recurso humano calificado en un negocio que es bastante intensivo en mano de obra, y sumado a la estandarización de procesos y el alcance de certificaciones internacionales se traduce en una ventaja competitiva.

Colombia cuenta con un gran potencial para desarrollar cada vez más el sector y ganar espacio a nivel internacional, así como lo ganó la India hace unos años. Tenemos elementos muy competitivos como la cercanía, mano de obra calificada, actitud de

servicio, acento neutro, recurso humano cada vez más bilingüe, favorabilidad legislativa, excelente infraestructura y comunicaciones de clase mundial, manifiesta la directora.

En este artículo señalan que en el país existen cerca de 332 Contact Centers, en su mayoría Colombianos, aunque en los últimos años han ingresado nuevos jugadores internacionales al país, los cuales están empleando a cerca del 37% de la fuerza laboral del sector.

Solo la tercerización de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés) genera 182.084 empleos, que representan el 73,81% del total de empleos que se generan por tercerización. En total sumando BPO, tercerización de procesos de conocimiento (KPO, por sus siglas en inglés) y tercerización de tecnologías de la información (ITO, por sus siglas en inglés) esta industria aporta 246.709 puestos de trabajo. Según datos del Programa de Transformación Productiva (PTP), se espera que para 2032 se alcancen los 600.000 empleos directos.

Los ingresos en los tres servicios representan cerca del 1,45% del PIB colombiano, y el BPO predomina con el 0,90% de la contribución total. Los ingresos por BPO ascienden a \$6 billones, esto es el 62,40% del total por tercerización.

En cuanto a las exportaciones, el total de BPO es de \$1,3 billones, lo que equivale al 63,29% del total por tercerización. Frente a este tema, Quessep considera que se requiere el impulso a una cultura exportadora fundada en la propuesta de valor sectorial y en el trabajo del Estado para eliminar barreras al comercio de servicios entre países.

El reto del país será mantener su ritmo de crecimiento y continuar evolucionando hacia servicios considerados de valor agregado o de mayor especialización. Adicionalmente será incrementar las certificaciones de calidad avaladas internacionalmente, lo que le permitirá un mejor posicionamiento a la industria a nivel internacional, afirma Quessep.

Además se habla de que la empresa Americas, antiguamente Contac Center Americas, es la cuarta empresa más grande del sector en el país por ingresos y su participación en el mercado, estimada con base en datos de la Superintendencia Financiera, es del 10%. Con 10 años en el mercado y 6.500 empleados, pertenece 60% al Grupo Carvajal y el Grupo de la ETB con el 40%, en 2013 sus ventas llegaron a los US\$95 millones, con un crecimiento en ventas del 20% con respecto al año anterior, y registraron unas utilidades récord de US\$10 millones.

Sus planes contemplan una expansión, puntualmente en países similares a Colombia como Perú y Ecuador, y llegar a una facturación en el 2024 del US\$500 millones y se espera que el 20% de los ingresos provengan de exportaciones.

Otra de las empresas que se destaca en el sector es Emtelco, una empresa que viene creciendo de manera significativa en el país y cuyos planes son consolidar un proyecto de expansión hacia Centroamérica y Suramérica, la empresa hace parte de uno de los conglomerados económicos más importantes en Colombia formado por las empresas EPM y Millicom. En 2013, Emtelco logró unas ventas por encima de los \$253.000 millones y este año espera sobrepasar los \$330.000 millones.

Actualmente, la firma tiene más de 5.500 puestos de contact center en nueve centros en las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira y su personal supera los 14.000 colaboradores en más de 140 municipios de Colombia.

Los 5 jugadores más grandes

1. Teleperformance (Francia)
2. Contax (Brasil)
3. Atento (España)
4. Américas (Colombia)
5. Emtelco (Colombia)

(Revista Dinero, 2014)

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La revolución informática del siglo XX ha propiciado el surgimiento de los call y contact centers. Los primeros orientados principalmente a la atención de grandes tráficos de llamadas, mientras que los segundos añaden un componente adicional como lo es la conexión por Internet y sus convergencias. Un tercer nivel lo constituyen los centros de contacto o de servicio producto del BPO (tercerización de procesos de otras empresas), los cuales despliegan una mayor gama de contactos con todo tipo de clientes y usuarios

incluyendo la atención personal en diferentes frentes como lo son telefónicos, virtuales y presenciales

Desde el panorama global, los contact center detallan impresionantes cifras a nivel de fuerza laboral. “Solo en Estados Unidos la industria de los call centers se estima que emplea varios millones de personas como agentes, sobrepasando a la agricultura. En Europa el número de empleados de call centers fue estimado entre 1999 y 2000, indicando por ejemplo: 600.000 en el Reino Unido (2,3% del total de trabajadores), 200.000 en Holanda (casi 3%) y entre 300.000 y 400.000 en Alemania (1-2%) (Capdehourat, 2006)

Según Forester Research, en Colombia hubo “un crecimiento del sector del 2008 al 2009 del 18%, cuando el resto de las industrias decreció por la crisis financiera mundial” (Tricarico, 2010)

En Colombia fue creado durante la vigencia presidencial de Álvaro Uribe el Ministerio de TIC, mientras que desde el 2001 funciona a plenitud la Asociación Colombiana de Contact Centers (ACCC), entidad que reúne a las más importantes empresas de la industria de los centros de contacto en el país, proveedores de hardware, software y afines, tanto públicas como privadas; para promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria, para lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional, por contar con asociados que desarrollan las mejores prácticas en la prestación de este servicio. (Tricarico, 2010)

La firma estadounidense Gartner realizó el año pasado un estudio, que dio a conocer el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el cual se seleccionaron los 30 países más competitivos de la región en servicios de outsourcing o tercerización de servicios. (Portafolio, 2014)

Esta clasificación la hizo a partir de una calificación de 1 a 5 (de pobre a excelente) y en los resultados se estableció que Colombia, que se ubicó en el tercer puesto, es uno de los lugares líderes en lo relacionado con infraestructura de servicios y que cuenta con una estructura más competitiva de costos y mano de obra capacitada, aunque el informe aclara que no se trata de un ranking sino de un análisis comparativo entre los países, sí arroja conclusiones que permiten tener una noción sobre los avances de la industria de la tercerización. (Portafolio, 2014)

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. MISIÓN

Liderar la adopción del estilo de vida digital en Colombia.

2.2. VISIÓN

Facilitar la construcción de una vida de prosperidad y bienestar.

2.3. VALORES CORPORATIVOS

- **Foco al Cliente:** Nuestro relacionamiento con el cliente es amable, oportuno y eficaz, escuchamos sus necesidades y proponemos nuevas alternativas para superar sus expectativas.
- **Orientación a Resultados:** Nos esforzamos diariamente en superar nuestras metas y optimizar el uso de recursos para crear valor.
- **Respeto:** Damos un trato digno a nuestros grupos de interés, y valoramos sus diferencias.
- **Servicio:** Estamos comprometidos con la identificación y satisfacción de las legítimas necesidades de nuestros grupos de interés.
- **Flexibilidad:** Somos capaces de adaptarnos rápidamente a los cambios del entorno y de la organización logrando sostenibilidad y competitividad en el mercado.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Emtelco S.A. quien es una filial del Grupo Millicom-EPM con 11 años de experiencia en el sector, diseñando, desarrollando e implementando soluciones de contact center y BPO (tercerización de servicios). El gerente general de Emtelco Rodrigo Ferreira agrega que Emtelco ha crecido orgánicamente, contemplando 5 líneas de negocio: atención al cliente, ventas, cobranza, mesas de servicio, y ‘premisas cliente’, que es

servicio de preventa, venta y posventa, algo que ninguna otra del sector ofrece. (Portafolio, 2013)

Según la publicación, actualmente Emtelco genera nuevas estrategias de mercadeo que permitirán cautivar a más empresas que quieran tercerizar sus procesos a nivel nacional e internacional luego de que dentro de sus proyecciones manejará operaciones de matrices de algunos de sus clientes en Colombia. Así, llegará a Costa Rica, El Salvador y Honduras, en Centroamérica; a Chile y a Perú.

Emtelco sirve principalmente al sector de Telecomunicaciones, sector que a nivel de Latinoamérica es el mayor consumidor de servicio de Contact Center en particular y servicios BPO en general. Adicional a este sector, se tiene presencia en otros sectores tales como:

- Utilities
- Transporte
- Financiero y Seguros
- Cajas de compensación
- Comercio
- Gobierno

Adicional a través de su portafolio de soluciones puedes satisfacer las siguientes necesidades empresariales:

Front Office:

- **Ventas:** Prospección de clientes, cierre de ventas, cross selling/up selling, telemarketing y entrega e instalación de productos.
- **Servicio al cliente:** Información general, atención de peticiones, quejas y reclamos (PQRs), encuestas de satisfacción.
- **Cobranzas:** Cobranza preventiva, cobranza administrativa, cobranza prejurídica, recordación de pago.
- **Mesa de servicio:** Soporte técnico especializado niveles 1 y 2, soporte técnico presencial.

Back office:

- **Operativo:** Back office – FPQR's, gestión documental, digitación, back office de procesos operativos.
- **Customer Intelligence:** Modelos de clasificación, modelos de clustering, modelos de asociación, series temporales.

Emtelco desarrolla un portafolio innovador de soluciones con múltiples canales para la atención de sus clientes:

Atención telefónica: Agente, IVR, IVR Dinámico, SMS, agente virtual de salida

Atención virtual: Chat, email, video llamada, redes sociales, kioskos, app, mensajería virtual, web collaboration

Atención presencial: en oficinas, puerta a puerta, en las premisas del cliente, en satélites o puntos fijos.

Cómo estrategia competitiva Emtelco S.A entonces compite con precios, servicios y tecnología, adicional a que ha dado inicio a un crecimiento intensivo a nivel nacional e internacional, a través de la creación de nuevas sedes y a su vez la creación de nuevos empleos.

Dentro del tema de la competitividad para Emtelco S.A., se hace fundamental que el recurso humano que presta sus servicios, esté altamente motivado para ser competitivo.

3. MARCO TEORICO

3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO

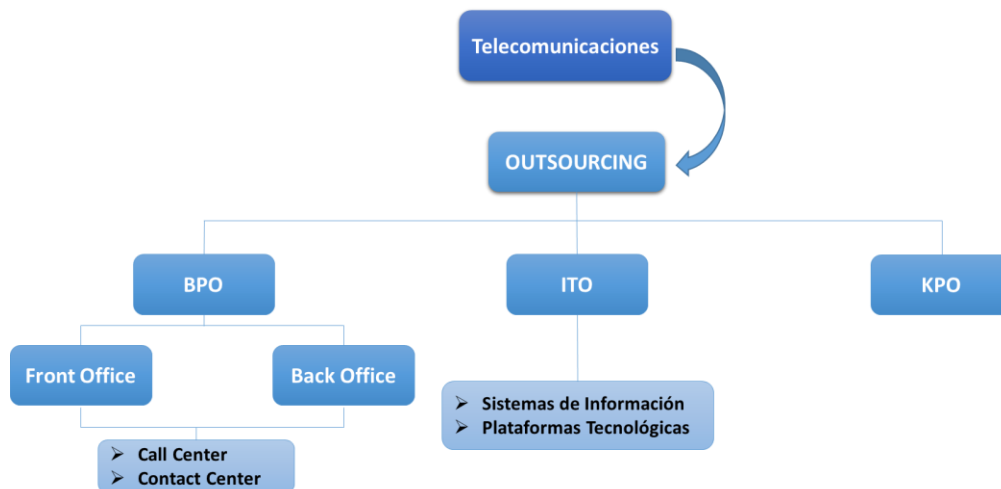


Ilustración 2, Mapa sobre Outsourcing

Las Telecomunicaciones son la transmisión a distancia de información mediante procesos electromagnéticos. (Herrera Pérez, 2004) dentro del sector de las Telecomunicaciones encontramos el proceso de Outsourcing o Tercerización de procesos, este proceso consiste en el uso estratégico de recursos externos para la ejecución de actividades que tradicionalmente son desarrolladas con personal y recursos internos. (Handfield, 2006).). El proveedor externo se caracteriza por tener mayores competencias que su cliente en áreas especializadas, lo que le permite ofrecer sus servicios a un precio que resulta inferior y con niveles de calidad y eficiencia superiores, al costo de ejecución si es realizado por el cliente. En este sentido, el outsourcing es una decisión estratégica que permite la “sustitución” en la ejecución de actividades internas y la “desintegración vertical” del control. (Sahibzada & Orcasitas, 2010)

En el programa de transformación productiva creado por el gobierno, en el estudio caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO E ITO en Colombia se definen tres formas de Outsourcing: BPO, ITO y KPO

BPO (Business Process Outsourcing): Tercerización de procesos de negocio.

Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la Información, a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

En este estudio también se hace una división de los procesos del BPO:

- **Front office:** todo lo relacionado con de servicio al cliente, tales como contact centers (español, bilingües)

- **Back office:** todo lo relacionado con procesos administrativos de la empresa en cualquier sector de la economía, tales como gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y CRM.

La gestión del BPO se puede realizar mediante un un contact center o call center, para empezar un Contact Center es la unificación entre el cliente y los procesos de una compañía, a través del uso de herramientas, como lo son la voz, e-mail, fax, entre otros, funcionando como un centro de comunicaciones que integra los procesos de relaciones con los clientes. (Rangel, 2011)

Un Call Center por el contrario se define como “la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático para facilitar el intercambio de información.” (Rangel, 2011)

ITO (Information Technology Outsourcing): Tercerización de servicios de tecnología de la información.

Se define como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de la información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

Los Sistemas de información, están relacionados a todo el tema de procesamiento y administración de información, esto incluye los servicios de software, infraestructura y el manejo de centros de datos. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

Las Plataformas tecnológicas, hacen referencia a los servicios de tecnología de la información prestados desde la nube, donde se puede tercerizar la gerencia de la información, servicios de testing software. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

KPO (Knowledge Process Outsourcing): Tercerización de procesos de conocimiento.

Se entiende como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado, en las siguientes áreas: tercerización de los servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1. CONCEPTO DE MARKETING

En el mercado actual las empresas deben tener unas muy buenas estrategias de mercadeo para cumplir con las necesidades de los clientes, estas estrategias tienen que estar enfocadas en varios puntos, como lo son el servicio, la calidad y el precio, entre otros.

“Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente con la finalidad de fidelizarse, para que las empresas puedan lograr sus objetivos”. (Kotler, 2008, p.89). Con esta definición podemos concluir que las empresas deben adoptar por planes de mercadeo estratégicos donde no solo se cumplan las necesidades de los clientes sino que también se logren los objetivos establecidos por las empresas.

3.2.2. PLAN DE MARKETING

“El plan de marketing es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados pueda atender mejor la organización y

diseña productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados”.
(Kotler, 2008, p. 7)

“Un plan de mercadeo se define como un conjunto de estrategias destinadas a cubrir objetivos, una planificación diseñada para poner en marcha estrategias de marketing para posicionar un bien, un servicio en la preferencia del consumidor meta, con sustento en un previo estudio de mercado a partir del cual se determina el público meta, la demanda y la oferta de ese bien o servicio.” (Luther, 2008, p.67)

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, podemos interpretar el plan de mercadeo como un conjunto de estrategias que se desarrollan para satisfacer las necesidades de los clientes, además permite a la empresa conocer sus fortalezas y debilidades, para establecer unos objetivos y así desarrollar planes que permitan cumplir dichos objetivos.

3.2.3. FASES DE UN PLAN DE MARKETING

El plan de marketing debe ir alineado al plan estratégico de la compañía, pues con el plan de marketing se deben fijar estrategias que lleven al cumplimiento del plan global de la compañía (Stanton, Etzel, & Bruce, 2007, p. 601-5)

Según los autores mencionados se fijan los siguientes pasos:

➤ **Análisis de la situación:**

La empresa debe examinar cómo ha sido el desarrollo de sus anteriores planes de marketing y de acuerdo a las situaciones que están por venir seguir con los mismos o crear unos nuevos, para esto debe analizar el ambiente interno y externo de la compañía, donde se analizan los consumidores, competencia y estrategias.

➤ **Objetivos del Marketing:**

En este paso se plantean los objetivos del marketing, estos deben estar alineados con las estrategias y metas globales de la compañía, a cada objetivo se le asigna una prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área y la organización.

➤ **Posicionamiento y Ventaja Diferencial:**

En esta etapa se deben fijar dos estrategias, la primera como se va a conquistar la atención de los clientes hacia determinado producto y la segunda como se diferencia el producto en forma favorable sobre productos similares.

➤ **Mercado Meta y Demanda del Mercado:**

Para definir el mercado meta la empresa debe segmentar a qué tipo de consumidores desea llegar, para concentrar su esfuerzo en uno o varios mercados, adicional según el mercado al que se va a llegar se debe realizar un pronóstico de ventas en los segmentos de mercado a los que se va a llegar.

➤ **Mezcla de Marketing:**

En esta etapa se busca satisfacer las necesidades del mercado por medio de la combinación de cuatro componentes que son producto, precio, plaza y promoción.

Adicional se define el marketing mix como “un conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado” (Rodríguez Ardura, 2007, p. 69)

A continuación se definirán las 4 P's:

- **Producto:** “Es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor” (Rodríguez Ardura, 2007, P.70)
- **Precio:** “Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto” (Stanton, Etzel, & Bruce, 2007,P.338)
- **Plaza:** “La plaza o distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean”. (Rodríguez Ardura, 2007, p.87)
- **Promoción:** “como todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo” (Stanton, Etzel, & Bruce, 2007, p.506)

Por otro lado (Nogueira C, 2000, p.258) dice que para el desarrollo de un plan de mercadeo se requiere tiempo y dedicación, junto con el compromiso organizacional en su implementación, control y revisión continua, en busca de optimizar los procesos involucrados en la venta de productos y/o servicios; de acuerdo a dicho autor, existen ciertas pautas o etapas que deben cumplirse para desarrollar el plan de mercadeo, las cuales involucran:

- Análisis de la situación real y actual, Identificación de las oportunidades y amenazas del mercado.
- Despliegue de los objetivos del marketing y su relación con la subordinación a los objetivos generales de la organización.
- Segmentación de los mercados meta y desarrollo de los objetivos por cada necesidad.
- Creación/desarrollo de estrategias de mercadeos, basadas en posicionamiento y los elementos de la mezcla del mercadeo como lo son: calidad, servicio, diseño, marca, innovación y precio.

3.2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es una herramienta fundamental para la planeación del marketing y por ende para la planeación estratégica de la compañía, pues la investigación de mercado da información para la toma de decisiones.

“La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social” (Benassini, 2009, p.6)

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Dentro de los Factores claves de éxito Emtelco S.A tiene que mantener y fortalecer, los siguientes puntos, para así garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

- **Crecimiento lineal de áreas de operación**, dado que en los dos últimos años, Emtelco S.A.S ha presentado un crecimiento mucho mayor a los promedios de la industria.
- **Gestión integral de la capacidad**, desde el punto de vista operacional, Emtelco S.A.S requiere reconfigurar el proceso y la responsabilidad sobre el tema de

gestión integral de la capacidad y la rentabilidad para asegurar los recursos requeridos, con el propósito de brindar excelentes niveles de servicio.

- **Diferenciación competitiva basada en gestión de la experiencia del cliente final**, desde el punto de vista estratégico, Emtelco S.A.S debe diferenciarse como experto en diseño, generación y gestión de experiencia de cliente final (en el ciclo completo). Lo anterior conllevó la consolidación de la “Operación Integral UNE” frente al planteamiento de enfoque al cliente y excelencia del servicio. Así mismo, se definió dedicar claramente un esfuerzo de gerenciamiento sobre los mismos aspectos para clientes diferentes del grupo y así asegurar su crecimiento.
- **Continuar con un crecimiento superior al promedio del mercado**, para obtener unos ingresos de 403 mil millones y con un margen de EBITDA del 8,5%.
- **Explorar oportunidades de crecimiento en servicios**, orientados a soportar procesos de negocio de alta transaccionalidad. Explorando igualmente la extensión de los servicios aprovechando los múltiples canales que el desarrollo de internet y de la movilidad está introduciendo en el día a día de los consumidores finales.
- **Emtelco S.A.S debe ser también competitivo en el “know How” de su personal**, generando nuevas inversiones en capacitaciones de alto nivel para tener personal empleado altamente calificado y en capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes corporativos y las del usuario final.

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

4.2.1. ASPECTOS POLÍTICOS

El Gobierno Nacional a través del Programa de Transformación Productiva, ha diseñado un plan de fortalecimiento de la industria con un énfasis en actividades de alto valor agregado por medio de la formación de capital humano, realización de macrorruedas de negocios y contratación de estudios de caracterización del sector para orientar la mejor estrategia. (PROCOLOMBIA, 2014)

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) como institución gubernamental a cargo de la capacitación técnica de las personas, educa gratuitamente en conocimiento técnico y competencias relacionadas con la demanda de la industria, donde el software y los servicios son áreas relevantes de la formación. (PROCOLOMBIA, 2014)

4.2.2. ASPECTOS ECONÓMICOS

La tercerización de proceso en Colombia y en general en América Latina ha sido una industria en constante crecimiento. Colombia cuenta con un gran potencial para desarrollar cada vez más el sector y ganar espacio a nivel internacional, En el programa de transformación productiva creado por el gobierno, en el estudio caracterización y

formulación estratégica del sector BPO, KPO E ITO en Colombia, el cual revela que se viene presentando un crecimiento promedio de 18% en los últimos años y se espera un aumento en ingresos operacionales a 2015 del 23,1%. El año pasado generó 319.038 empleos produciendo 9.7 (COP\$ Billones) lo cual representó el 0.90% de la contribución total del PIB (Programa de Transformación Productiva, 2013)

4.2.3. ASPECTOS SOCIALES

El sector de BPO&O se ha caracterizado por ser una industria intensiva en mano de obra que proporciona mejores condiciones de vida en los países al combinar tecnología con capital humano capacitado. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

Los trabajadores del sector son en su mayoría personas entre 18 y 45 años, con diferentes niveles de escolaridad de acuerdo con el segmento de la industria. Hay una gran proporción de jóvenes recién graduados de secundaria que deciden entrar a las empresas por la posibilidad de estudiar y adquirir experiencia laboral. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

4.2.4. ASPECTOS TECNOLOGICOS

Los grandes jugadores colombianos que hacen transición a grandes jugadores globales, son parte fundamental de la sostenibilidad del sector y del impacto en el largo plazo de su desarrollo competitivo, Favorecer su desarrollo permitirá impulsar la expansión de las exportaciones, la maximización del aporte fiscal del sector y la apropiación para el país de mejores prácticas globales de servicios de tercerización. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

Las Alcaldías locales deben promover iniciativas³⁴ para apalancar los esfuerzos empresariales de los potenciales grandes jugadores locales, al igual que lo vienen haciendo con la atracción de grandes jugadores globales, el Estado debe identificar y analizar la viabilidad de dotar a una o más ciudades de infraestructura de electricidad que permita contar con duplicidad de proveedores y así asegurar la condición competitiva para los proveedores de servicios de Data Center. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

La conectividad es fuente de competitividad de sectores exportadores de servicios, por lo que los servicios vinculados podrían estar exentos de IVA. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

4.2.5. ASPECTOS INTERNACIONALES

En el sector de BPO&O, los impactos ambientales están centrados en la operación de las empresas y no tanto en su cadena de valor. Existen impactos directos y otros

indirectos frente a los cuales las empresas han centrado sus esfuerzos. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

- El consumo de recursos, fundamentalmente de electricidad, agua y papel.
- La generación de residuos, especialmente de residuos tecnológicos y materiales relacionados con papel.
- Las emisiones indirectas de Gases de Efecto Invernadero. (GEI), ya sean derivadas del consumo eléctrico o de los desplazamientos de los empleados para llegar al trabajo.

Las empresas en el país cumplen con la legislación medio ambiental nacional, transversal a todos los sectores. Algunas de ellas desarrollan programas de gestión ambiental en cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 14001 y siguen lineamientos de ISO 14064-1 para la medición de huella de carbono y la GHG Protocolo para contabilizar y comunicar la emisión de GEI. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

La gestión ambiental en general, contempla el manejo integral de residuos sólidos, el uso eficiente y ahorro de agua y energía, la reducción de GEI, la reducción de consumo de combustibles, así como la sensibilización ambiental a los empleados. (Programa de Transformación Productiva, 2012)

4.2.6. ASPECTOS LEGALES

La regulación colombiana correspondiente se enmarca en las siguientes leyes y disposiciones (Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010):

Ley 1221 de 2008. Esta ley establece una política pública para la promoción del teletrabajo y una red nacional para su fomento. Igualmente, se menciona la puesta en marcha de un sistema de inspección, vigilancia y control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el ámbito del teletrabajo (Congreso de Colombia, 2008).

Ley 1266 de 2008. Esta ley dicta las disposiciones generales del hábeas data y regula el manejo de la información que esté contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, comercial, crediticia, de servicios de origen externo al país, entre otras. Adicionalmente, establece principios para la administración de datos: veracidad, finalidad, circulación restringida, temporalidad de la información, interpretación de los derechos constitucionales, seguridad y confidencialidad; también derechos de los titulares de la información, deberes de los operadores, fuentes y usuarios de información y la vigilancia de los destinatarios de la ley (Congreso de Colombia, 2008).

Ley 1273 de 2009. Por medio de esta ley se crea el bien jurídico denominado “de la protección de la información y de los datos”, modificando de esta manera el Capítulo 4 41 Código Penal. Esta ley vela por la protección de los sistemas de información frente a peligros que atenten contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos y

sistemas informáticos; penalizando acceso abusivo a los sistemas de información, interceptación de datos, la suplantación de sitios web, los hurtos por medios informáticos, el uso de software malicioso, la violación de datos personales y la transferencia no consentida de activos (Congreso de Colombia, 2009).

Ley 1341 de 2009. Esta ley tiene como finalidad determinar el marco general para la formulación de políticas públicas que gobernarán al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el régimen de competencia, la protección al usuario, del mismo modo lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico. Además, define principios orientadores como: prioridad al acceso y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, libre competencia, uso eficiente de la infraestructura y de los recursos, protección de los derechos de los usuarios, promoción de la inversión, neutralidad tecnológica, el derecho a la comunicación, la información y la educación, y los derechos de los servicios básicos de las TICs y la masificación del gobierno en línea (Congreso de Colombia, 2009).

Resolución CRC 2258 de 2009. En esta resolución se incluyen los términos asociados a la ciberseguridad; también, incluye la necesidad de que los proveedores de redes y/o servicios de telecomunicaciones que ofrezcan acceso a internet utilizando los

recurso técnicos y logísticos que garanticen la seguridad de la red y la integridad del servicio, evitando de esta manera las interceptaciones, interrupciones e interferencias; dichos proveedores adicionalmente, deben asegurar el cumplimiento de los principios -de confidencialidad, integridad y disponibilidad- y servicios de seguridad de la información, indispensables para garantizar la inviolabilidad de las comunicaciones, la información y los datos personales de los suscriptores y/o usuarios (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2009).

4.3. ANÁLISIS DOFA

Fortaleza Competitiva:

Una gran ventaja que tiene Emtelco S.A.S frente a sus competidores es que dentro de sus accionistas cuenta con una empresa de gran posicionamiento en el mercado como lo es, la hoy fusionada UNE-Millicom. Esto implica que obtenga un muy buen respaldo a la hora de llevar a cabo proyectos de gran índole.

Otra de las fortalezas que presenta la empresa es la rápida capacidad de implementación de nuevas operaciones (montaje de infraestructura y tecnologías) según las necesidades de sus clientes.

Debilidades competitivas:

Emtelco S.A.S debe subcontratar otros Contact Center debido a que no cuenta con la suficiente capacidad de recursos para sus clientes corporativos, como pueden ser puestos de trabajo y soporte tecnológico de plataformas para Contact Center.

También dentro de sus debilidades se tiene que si bien Emtelco S.A.S cuenta con una cobertura nacional aún no presenta una penetración del mercado en la totalidad del territorio así como tampoco a nivel internacional ya que apenas está abriendo mercados en Centro América siendo esta una debilidad representativa frente algunos de sus competidores. Finalmente el manejo de otros idiomas en sus operaciones también se ha convertido en una debilidad más.

Oportunidades:

Emtelco S.A.S debe ser también competitivo en el “Know How” de su personal. Debe invertir más en capacitaciones de alto nivel para que el personal este altamente calificado y en capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes corporativos y las del usuario final.

Los principales proveedores de Emtelco S.A., sin duda alguna son las empresas que prestan el soporte en cuanto a tecnología. Actualmente se tiene convenio con Interactive Intelligence y Avaya. Sus insumos son claves para Emtelco S.A., ya que de estos depende que toda la infraestructura tecnológica ofrecida a los clientes corporativos,

pueda convertirse en una herramienta fundamental dentro de las negociaciones o todo lo contrario, un punto que puede desfavorecer completamente la imagen de la empresa.

Amenazas:

En Emtelco S.A., el poder de negociación con los compradores o como los he llamado: clientes corporativos, es uno de los factores más preocupantes para la empresa en vista de que son clientes tan estructurados internamente, que pueden lograr una reducción de precios significativa al momento de cerrar una negociación.

Aunque Emtelco S.A.S ha avanzado positivamente en la prestación de los servicios tercerizados, el objetivo está en desarrollarse a nivel internacional para así lograr verse como una decisión estratégica de inversión. A la fecha se podría considerar que se tiene una parte de este objetivo ya que ha empezado a expandir sus operaciones en Centro América. Con lo anterior se resalta que la transformación productiva de la industria Colombiana BPO debe focalizarse en niveles superiores que agreguen valor a las empresas y generen nuevas formas de llevar a cabo la estrategia de la misma, no se debe limitar los recursos solo a los “servicios de voz” en lo que ya la se ha consolidado como expertas desde hace más de 12 años. Esta competitividad desarrollada puede llegar a ser insostenible en el largo plazo y es por eso que nace la necesidad de avanzar y evolucionar hacia segmentos con ofertas diferenciales de BPO tales como financiero, contable, administrativo, en telemedicina y diseño, entre otros campos.

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

El mercado en el que actualmente compite Emtelco S.A.S es un mercado Oligopólico ya que actualmente existe un número cada vez mayor de empresas que dominan y tienen control sobre el mercado, como Allus, América BPS, Teleperformance, entre otros.

Estas empresas producen bienes o servicios diferenciados por algún aspecto en particular, como es el caso de Allus que enfoca sus servicios principalmente al sector financiero, o Teleperformance que ofrece principalmente sus servicios a operaciones internacionales.

Actualmente los grandes tercerizadores de procesos producen una cantidad significativa del total, tiene un control importante sobre el mercado, lo que le da poder de intervenir y manipular los precios y las cantidades de productos en el mercado, sin embargo, se empieza a determinar una tendencia de nuevas empresas emergentes que

ofertan mejores precios pero carecen de totales garantías dejando el poder de decisión de los clientes que quieran tercerizar sus procesos.

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

COMPETIDORES			
Em presa	Emtelco S.A.S	Américas BPS	Allus
Tra yectoria	Presenta una sólida trayectoria en el sector de implementación de operaciones (infraestructura y tecnología) a nivel Nacional y centro américa	Presenta una sólida trayectoria en el sector a nivel de Latinoamérica	Presenta una sólida trayectoria en el sector a nivel mundial
Port afolio	Como elemento diferenciador se tiene que dentro de su portafolio incursiona en la investigación de mercados	Atiende CRM, PQR, Ventas, cobranzas y fidelización	Como elemento diferenciador se tiene que incursionar en recursos humanos, externalización del proceso crítico
Clie ntes que manejan	Principalmente clientes del sector de telecomunicaciones, gobierno y cajas de compensación	Principalmente clientes del sector tecnológico	Principalmente clientes del sector financiero, seguros, medios de comunicación

Tabla 1, Análisis de competidores

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

La amenaza de la entrada de nuevas empresa en el sector de los Contact Center influye en gran medida debido a la necesidad de las empresas de tener un mejor acercamiento con sus clientes. Esto ha llevado cada vez más a la subcontratación de Contact Centers como el mejor instrumento para la fidelización de clientes; ofreciéndole a sus socios comerciales optimización y mejora de los procesos asociados a la gestión de las relaciones empresa - cliente (externo e interno), en las áreas de mercadeo, servicio al cliente, ventas, finanzas, entre otras, basados en un sistema integrado por recurso humano capacitado, computación y telefonía. A pesar de ser una seria amenaza la entrada de nuevas empresas en el mercado se ve limitada, debido a la creación y operación de nuevas plataformas de información que requieren de un costo tecnológico y humano bastante alto.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES:

Los clientes de los Contact Center analizan muy bien las ventajas comparativas que pueden tener con una empresa u otra, cual le puede entregar una plataforma mucho más completa que le permita tener un mejor conocimiento de sus compradores. Sin embargo al estar una empresa ya comprometida con un Contact Center es muy poco el nivel de negociación que pueda tener la misma ya que el costo de cambio sería muy alto; por tal motivo lo que se trata es de exigirle cada vez más a su Contact Center, claro está en la medida que el Contact Center le pueda responder a sus necesidades.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Los proveedores de este tipo de empresas presentan un alto poder negociador ya que la adquisición de tecnología de punta CRM puede estar manejada por un grupo reducido de diseñadores de software, los cuales pueden tener la capacidad de fijar sus precios, así como determinar la calidad de la infraestructura, y la mano de obra necesaria para el montaje, operación y mantenimiento de la plataforma de los Contact Center

AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS:

Los productos y los servicios ofrecidos por los Contact Center dependen de la tecnología CRM que implemente cada uno; dicha tecnología también es complementada con otra variedad de servicios que pueden marcar una diferencia entre un Contact Center y otro, algunos de estos son: portafolio de servicios Inbound y outbound, help desk, entre otras. Por este motivo la amenaza de productos sustitutos en este mercado es mínima ya que las empresas de este sector abarcan una gran variedad de canales de comunicación (teléfono, Chat, e-mail, fax, entre otras) que permiten tener un mejor acercamiento con los clientes.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:

En el 2015 la perspectiva del sector de contact centers y BPO (tercerización de procesos de negocios) es sostener la dinámica de crecimiento del 14 al 15 por ciento que trae hace tres años. (Portafolio, 2015)

La directora ejecutiva del gremio en el país (Acdecc), Ana Karina Quessep, resaltó que el mercado de las grandes compañías se va copando cada día más y por eso una oportunidad son las medianas y pequeñas compañías, que no están siendo atendidas aunque representan cerca del 90 por ciento de las empresas nacionales (Portafolio, 2015)

“Hay alternativas que no solo son de tercerización directa, pero sí un contact center en la nube, de acompañar a las pymes en tecnología y en su crecimiento”, anota.

También se prevé un avance importante en el sector salud, mediante el manejo de la telemedicina, sistemas de georreferenciación y cartografía, sin descuidar otros nichos que han soportado la mayor facturación, como el financiero y de seguros, retail y telecomunicaciones. “También, el sector logístico asociado al petróleo y la minería entienden cada vez más la importancia de optimizar los procesos hacia sus clientes y se han acercado a nosotros para que les proveamos de soluciones”, enfatizó Quessep.

Añadió que la nueva exigencia del Gobierno para que las empresas apliquen las normas internacionales de información financiera (NIIF) es otra oportunidad para la tercerización de servicios contables. (Portafolio, 2015)

“Hoy día estamos a la altura de la India, Filipinas y Estados Unidos en desarrollos tecnológicos y calidad del recurso humano”, asegura Quessep, quien sin embargo advierte que hay que ser más ágiles en la implementación de tecnologías de reconocimiento de voz y en dominio de una segunda lengua, pues su carencia frena las inmensas posibilidades

del país en exportación de servicios. “Hay muchas iniciativas del sector privado, gremios, cámaras bilaterales y el Gobierno; lo importante es poderlas engranar”, anota. (Portafolio, 2015)

RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO:

En 2014 la empresa de investigación y consultoría Gartner ratificó a Colombia como uno de los mejores países emergentes de la región TIER 1, para la instalación de operación offshore. En comparación con 2103, Colombia mejoró en variables importantes como apoyo del gobierno, talento humano, costos, entorno económico y compatibilidad cultural. (PROCOLOMBIA, 2015)

De acuerdo al último estudio realizado por el Programa de Transformación Productiva (PTP), el sector de tercerización creció 8,6% durante 2013 alcanzando los US\$15,8 millones. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

Durante 2013, BPO concentró el 46% de los ingresos del sector de outsourcing en Colombia. Las mayores ventas de este subsector son generados por contact center en español, cobranzas y actividades de backoffice. (Programa de Transformación Productiva, 2013)

La rivalidad y competencia en el mercado cada vez es más fuerte ya que se está en un mercado local en crecimiento, se cuenta con una disponibilidad de una fuerza laboral competitiva y una posición estratégica para proveer servicios a la región y el mundo.

Por eso entonces la rivalidad de los competidores dependerá de los siguientes factores:

- Tecnología.
- Capacitación.
- Condiciones laborales.
- Precios.
- Publicidad.
- Infraestructura.

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

EMTELCO

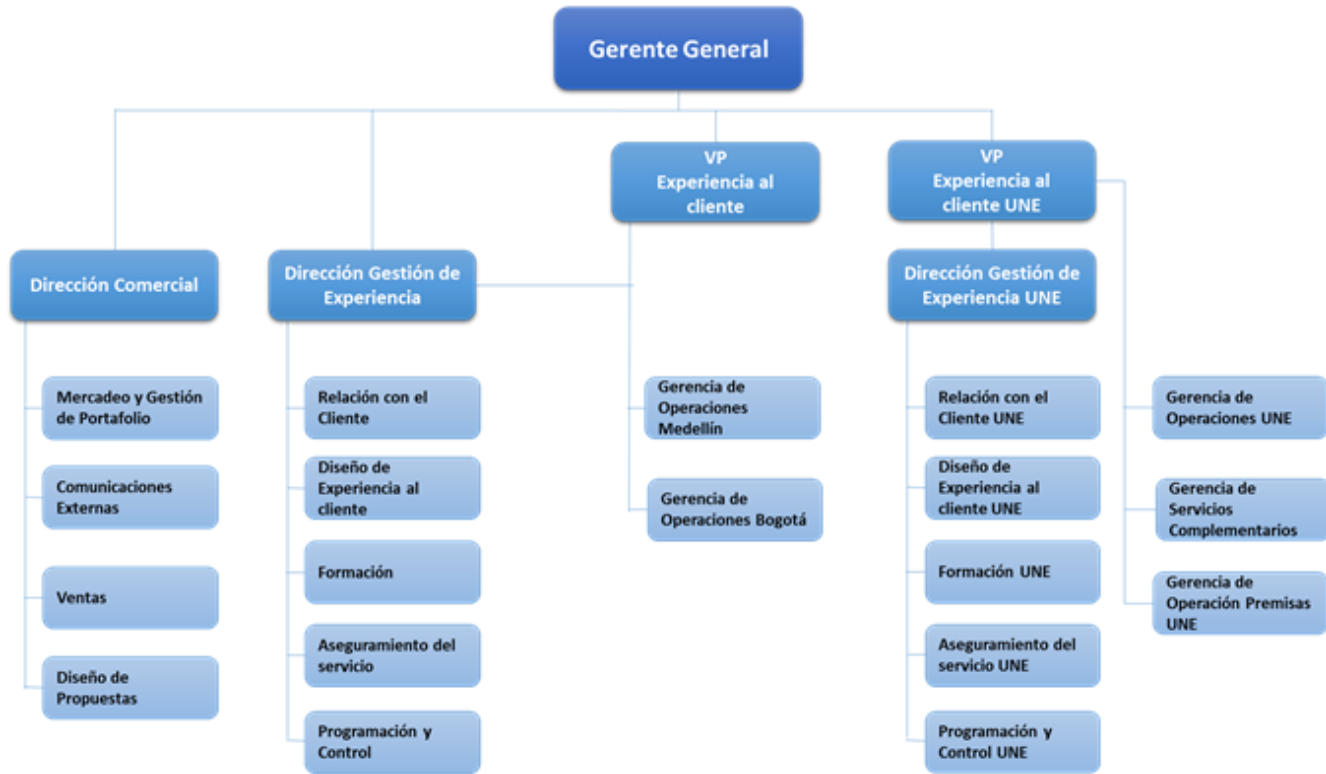


Ilustración 3, Organigrama Emtelco

ALLUS

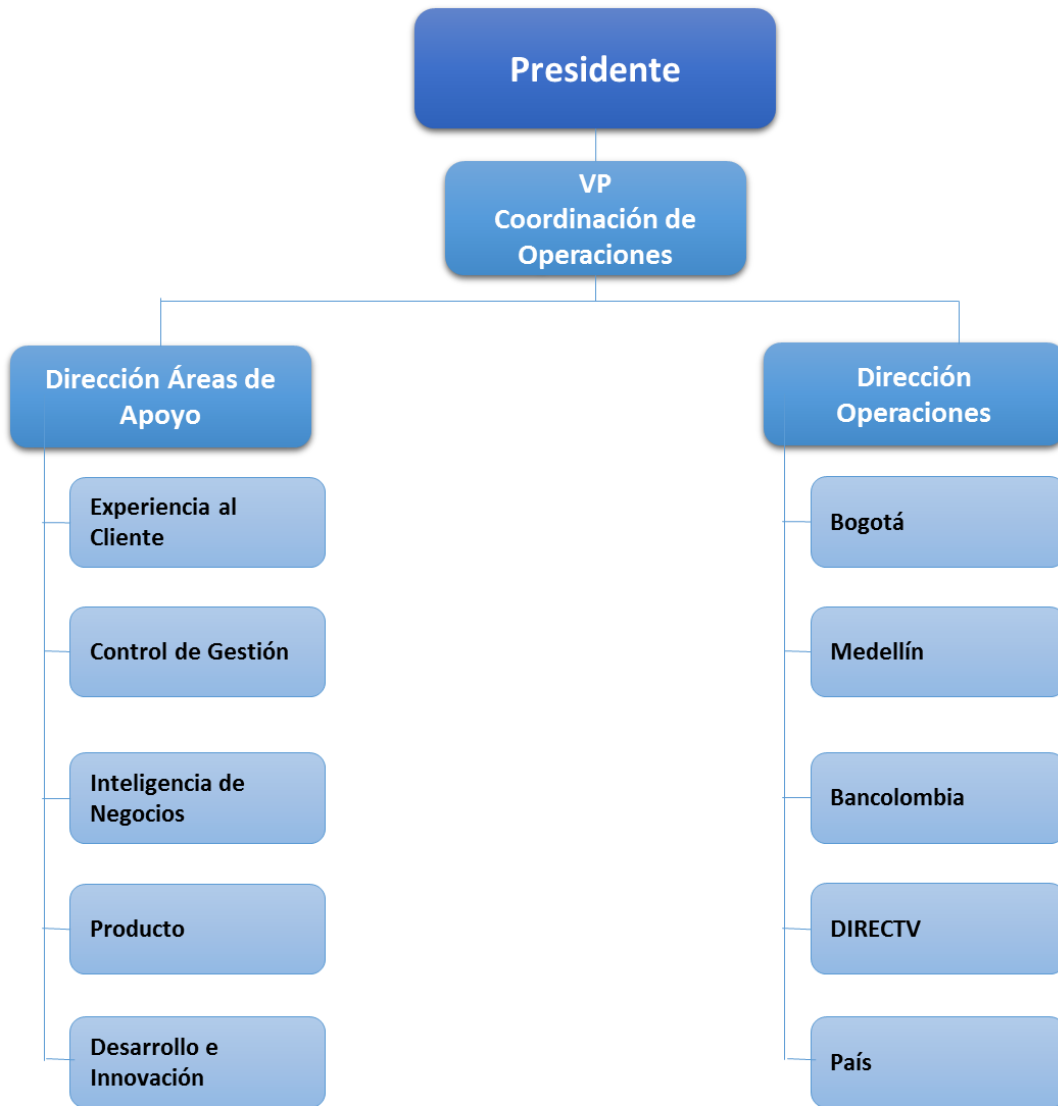


Ilustración 4, Organigrama Allus

AMERICAS BPS

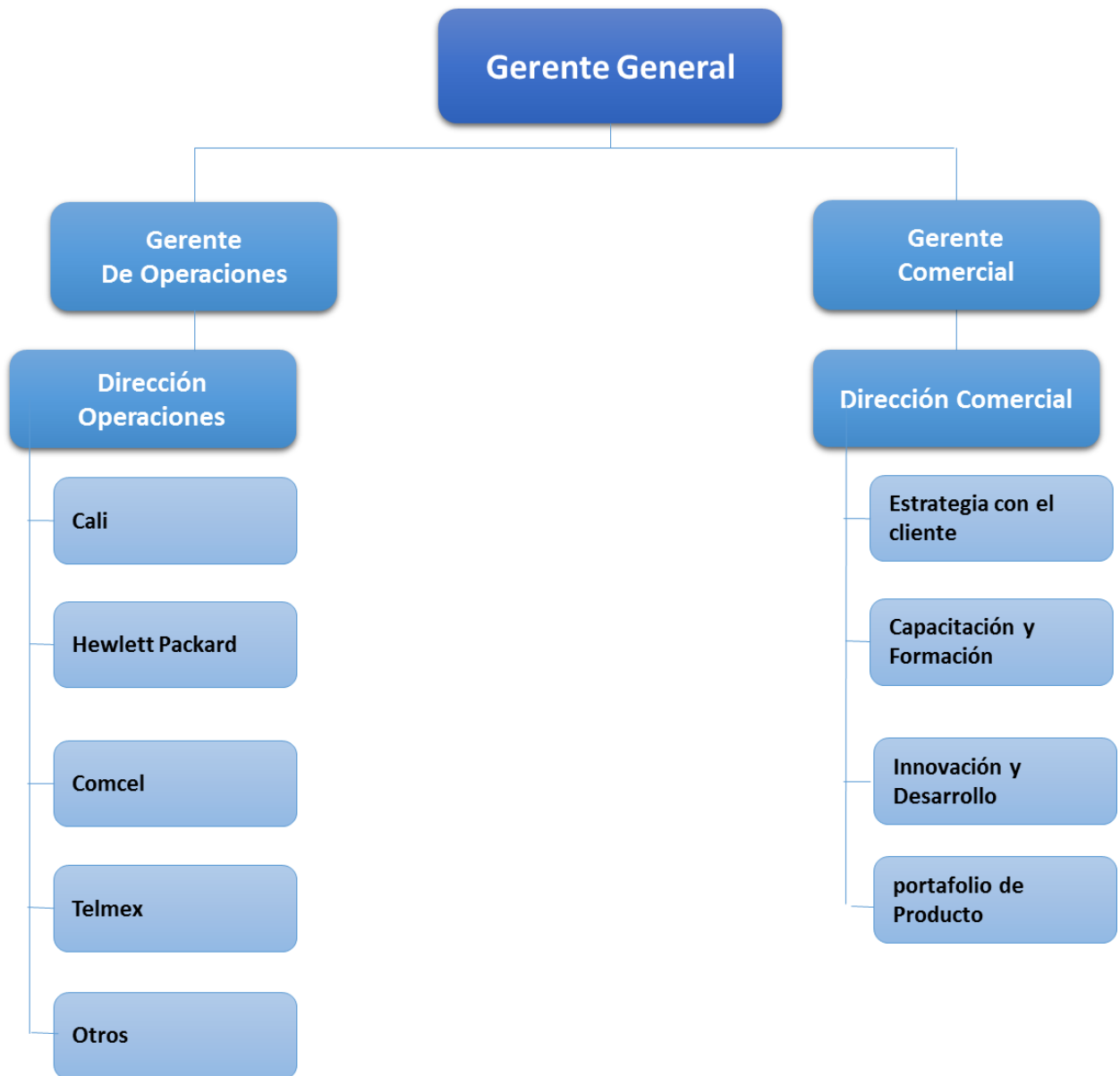


Ilustración 5, Organigrama Americas BPS

La empresa cuenta con una estructura de mercadeo soportada por la trayectoria que le permite llegar a acuerdos y transacciones comerciales con diferentes clientes de la industria.

Direcciones/Empresas	Comparativo estructuras		
	Emtelco	Allus	Americas BPS
Dirección comercial	SI	SI	SI
Dirección operaciones	SI	SI	SI
Área de Mercadeo definida	SI	NO	NO
Área de ventas definida	SI	NO	NO
Áreas de experiencia al cliente	SI	SI	SI
Área de producto definida	NO	SI	SI
Áreas de formación	SI	NO	SI

Tabla 2, Resumen de Estructuras

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

El año 2014 representó para Emtelco un gran dinamismo, alcanzando ingresos por \$331 mil millones de pesos con un crecimiento del 30,4 % respecto al año anterior y una utilidad operativa de \$12.542 millones de pesos, creciendo un 16,3% en comparación con el 2013 y una utilidad neta que asciende a \$10.228 millones, con un crecimiento frente al año anterior del 19,5% y una ejecución frente al presupuesto del 134,6%.

Emtelco ofrece al mercado, soluciones de tercerización enfocados en procesos de preventa, venta y posventa, soportados en recursos humanos y tecnológicos de punta, lo cual le permite al cliente corporativo enfocarse al corazón de sus negocios y generar

mayor valor en términos de eficiencias, acceso a recursos humanos especializados y a tecnología de punta. El portafolio de servicios se encuentra enmarcado bajo la filosofía de prestar soluciones de tercerización de procesos de negocio (BPO), tecnológicos (ITO) y de conocimiento (KPO) conformados por:

- Tercerización de procesos de negocio (BPO), son procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información, para administrar los procesos de negocios con un enfoque en la experiencia cliente, enmarcados en la atención de:
 - ✓ Servicio al cliente: atención al usuario final con el fin de otorgar información general, realizar una correcta atención de peticiones, quejas y reclamos (PQRs), encuestas de satisfacción, entre otros.
 - ✓ Ventas: gestión de procesos de ventas incluyendo prospección, cierre de ventas, cross selling y up selling, telemarketing, entrega e instalación de productos o servicios.
 - ✓ Cobranzas: servicio enmarcado en las etapas de recordación de pagos, preventiva, administrativa y pre jurídica.
- Tercerización de procesos de conocimiento (KPO), son procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento:
 - ✓ Customer Intelligence: es el proceso de generación de conocimiento sobre el cliente a partir de sus comportamientos y características, utilizando como insumo principal las interacciones en los diferentes puntos de contacto.

- Tercerización de procesos de tecnología (ITO), son procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información (TI), sistemas de información y plataformas tecnológicas.
- ✓ Mesas de servicio: son servicios relacionados con la gestión y solución integral de los requerimientos de los usuarios de TI de una organización o de una empresa, tanto de primer como de segundo nivel, a través de canales telefónico – virtual y presencial.

Localización

Emtelco tiene presencia en más de 160 ciudades y municipios a nivel nacional.

Regional Norte, con operación Contact Center y Servicios Complementarios

- Cartagena
- Barranquilla
- Malambo
- San Andrés y providencia
- Valledupar
- Santa Marta
- Soledad
- Sincorlejo

Regional Sur, con operación Contact Center - Servicios Complementarios e Instalaciones y Reparaciones.

- Buga
- Cali
- Cartago
- Dosquebradas
- Floridablanca
- Ginebra
- Jamundí
- Pereira
- Palmira
- Pasto
- Popayán
- Pueblo rico
- Santa Rosa de Cabal

Regional Centro, con operación Contact Center - Servicios Complementarios e Instalaciones y Reparaciones.

- Bogotá
- Barrancabermeja
- Bucaramanga
- Chia
- Cucuta
- Facatativé
- Funza
- Ibagué
- La Dorada
- La Tebaida
- Manizales
- Mosquera
- Montenegro
- Neiva
- Quimbaya
- Soacha
- Tunja
- Villavicencio
- Yopal

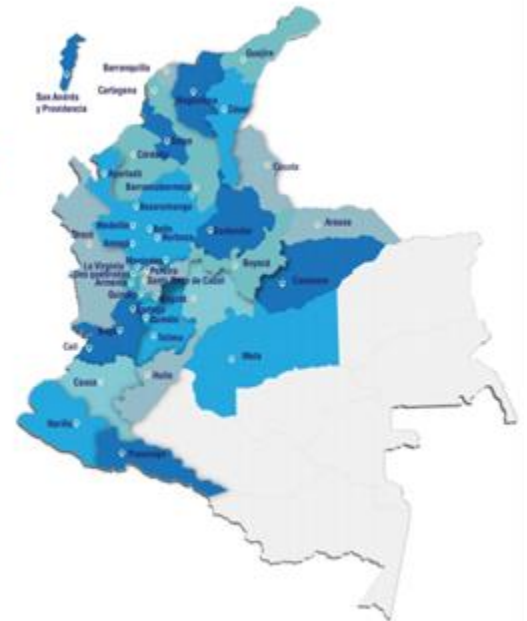


Ilustración 6, Cobertura Emtelco

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Los clientes que contratan los servicios de Emtelco son empresas de gran reconocimiento como UNE_TIGO, EPM, Vivacolombia, Gobernación de Antioquia, Comfama, entre otros. Estas empresas buscan tercerizar sus procesos para lograr mayor rentabilidad, es decir, disminuir gastos.

Emtelco según sus canales de atención back office o front office entabla comunicaciones directas con los usuarios finales de estas empresas para solucionar PQRS, realizar servicios de venta, postventa, cobranza, retención, fidelización.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Empresa:	Empresas del Sector BPO
Objetivo:	Analizar las variables representativas de los clientes corporativos de Emtelco.
Metodología:	Cualitativa
Herramienta de Investigación:	Entrevista a profundidad.
instrumento:	Cuestionario estructurado.
Elemento muestral:	Clientes corporativos de Emtelco y competidores.
Alcance:	Área Metropolitana de Medellín
Nivel de confianza y margen de error:	No aplica por tratarse de entrevistas
Tamaño de la muestra:	4 Clientes Corporativos y 4 Competidores.
Fecha del trabajo de campo:	Del 21 de Septiembre al 2 de Octubre

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la investigación fue realizar un análisis de las variables más representativas para los clientes corporativos de Emtelco, con el fin de generar nuevas estrategias de mercadeo que permitan generar un mayor crecimiento y competitividad en el mercado.

Los factores para elegir entre el análisis y la observación del mercado están asociados a las necesidades de investigación y a la disponibilidad de los recursos. Se decidió en este estudio realizar un examen no recurrente, el cual básicamente comprende una entrevista y se refiere a un análisis de percepciones. La información se obtuvo de la información de clientes potenciales (principalmente Pymes), alcanzando un mayor acercamiento a sus necesidades y requerimientos. Se estipuló entonces la realización de las entrevistas para el periodo comprendido entre el 21 de Septiembre al 2 de Octubre.

Luego de este periodo el hallazgo más representativo y obtenido durante el proceso de entrevistas con respecto a las variables cualitativas se presentan a continuación:

Los ejecutivos en general manifiestan un interés alto por ver alternativas que mejoren y optimicen sus procesos, y estarían dispuestos a tercerizar siempre y cuando el

outsourcing les siga garantizando que cumple en forma más que satisfactoria con la calidad y la oportunidad de la información.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Debido al crecimiento en la tercerización de los procesos en las empresas, Emtelco S.A. tienen que estar atento a las necesidades del mercado, buscando satisfacer las necesidades y crecer en nuevos clientes, para esto debe desarrollar nuevas estrategias que lo mantengan en el top de las mejores empresas colombianas de Ccontact center y BPO.

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Objetivo General:

Realizar un análisis de las variables más representativas para los clientes corporativos de Emtelco, con el fin de generar nuevas estrategias de mercadeo que permitan desarrollar un mayor crecimiento y una alta competitividad en el mercado.

Objetivos Específicos:

- Identificar las variables que permitan tener una mayor ventaja competitiva.
- Evaluar las expectativas que tienen los clientes corporativos frente al servicio prestado.
- Identificar los elementos diferenciadores que presentan los competidores más representativos respecto a Emtelco para desarrollar nuevas estrategias de valor agregado.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

La metodología seleccionada para realizar la investigación de mercados es cualitativa, esta metodología permite interpretar la realidad social, conociendo los valores, hechos, costumbres e ideologías, los resultados obtenidos se obtendrán por medio de una entrevista a profundidad que permiten obtener detalles precisos sobre los temas de interés a través de la experiencia personal de los entrevistados. Es importante denotar que para este enfoque el investigador no presenta o incluye sus opiniones como parte de los hallazgos.

Se aplicarán entonces entrevistas en profundidad con competidores y clientes corporativos de Emtelco, con el fin de recolectar información primaria de los diversos puntos de vista que tienen las personas directamente involucradas en el negocio.

Para esto se realizarán dos tipos de entrevistas, una para clientes corporativos y otra para la competencia.

5.6. LIMITACIONES

Las limitaciones presentadas en la investigación de mercados se dan debido a la poca obtención de información de las empresas de la competencia, adicional en las entrevistas realizadas a los clientes corporativos y competidores se encuentran limitaciones debido al tiempo disponible de los entrevistados..

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación realizada, se pueden identificar Se identificaron variables más representativas para los clientes corporativos que permitirán que Emtelco genere nuevas estrategias de mercadeo que permitan generar un mayor crecimiento y competitividad en el mercado. Dentro de estas variables se tienen:

- **Confiabilidad:** Se refiere a si el empresario encuentra un buen grado de confianza en entregar a un externo todo el soporte
- **Oportunidad:** Tiene que ver con dos aspectos que la información requerida como soporte de estas áreas este permanentemente actualizada y al alcance en todo momento de la empresa.

- **Calidad:** La calidad del soporte debe ser alta, garantizada por procesos altamente eficientes, innovadores y apoyados en una tecnología que permita integrar a la empresa con el “outsourcing”. 28 Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa
- **Confidencialidad:** El “outsourcing” debe garantizar que la confidencialidad de los datos de la empresa, en otras palabras que ninguna persona, sin autorización, dentro y fuera de la empresa tenga acceso a la información requerida en el soporte administrativo y financiero.
- **Seguridad:** La seguridad de los procesos y de los datos debe ser garantizada por el “outsourcing” permitiendo que exista el respaldo necesario y suficiente para cada uno de ellos, incluyendo el factor humano.
- **Economía:** Por naturaleza el “outsourcing” debe ser mucho más económico para el empresario brindando un soporte de alta calidad a precio reducido debido a que los costos se comparten con otros empresarios.
- **Estandarización:** Al no ser procesos estratégicos dentro de la empresa estos deben ser ejecutados eficientemente y bajo la normatividad existente.
- **Portafolio de Servicios:** Se debe garantizar tener un amplio portafolio de servicios, con el fin de que los clientes encuentren en una sola empresa la solución para la tercerización.

Además se puede encontrar que para las empresas que necesitan tercerizar sus procesos, es vital contar con una compañía que les permita crear una relación en la que ambas partes se sientan beneficiadas, pues en la tercerización de procesos se pueden encontrar problemas en la compañía que pueden ser solucionados a través de la buena comunicación de las partes y también las empresas buscan tener una mayor cercanía con el cliente, disminuir los costos de operaciones en las que no son fuertes, además de aprovechar la experiencia de las empresas BPO y así prestar un buen servicio y recibir acompañamiento por parte de la empresa prestadora de servicios.

Eutelco es una empresa líder que cumple con las expectativas del cliente, pues es una empresa líder a nivel nacional y debido a su trayectoria genera confianza, pero que le hace falta tener experiencia en mercados internacionales, donde los competidores son fuertes, crecer en mercados internacionales le daría mayor posicionamiento a Eutelco.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las compañías que buscan tercerizar sus procesos prefieren hacerlo con empresas que cuenten con experiencia en el tema, con el fin de crear una relación basada en la confianza.

Eutelco es una empresa líder del mercado lo que la convierte en un aliado estratégica para las compañías que requieren sus servicios, pues cuenta con características superiores como son el amplio portafolio de servicios, la seguridad, confidencialidad, calidad, entre otros elementos diferenciadores.

El respaldo empresarial que tiene Emtelco por parte de UNE-Millicom la hace una empresa sólida y confiable a nivel local, pero cada vez más el mercado busca empresas que sean aliados a su crecimiento a nivel internacional.

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se recomienda aprovechar el posicionamiento que tiene Emtelco a nivel local para seguir creciendo en clientes, además buscar nuevas empresas que tengan negocios a nivel internacional con el fin de ingresar al mercado extranjero y explorarlo, allí se podrá tener un muy buen crecimiento y desarrollo de marca.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS

Objetivo General del Plan de Mercadeo

Generar un mayor posicionamiento de Emtelco S.A.S en el mercado, logrando así crear experiencias que acerquen y enamoren personas y marcas por la calidad del servicio prestado y la cercanía con los clientes en el mercado del Contact.

Objetivos Específicos

- Ejecutar un plan de medios que permita contribuir a un mayor posicionamiento del portafolio de servicios de Emtelco S.A.S y convertir a la empresa en una de las primeras opciones en el mercado para la tercerización de procesos.

- Ejecutar un plan de relacionamiento que permita una comunicación directa entre la empresa y sus públicos internos y externos.
- Crear nuevas oportunidades de negocio que le permitan a Emtelco S.A tener una mayor penetración en el mercado a través de la responsabilidad social con sus empleados.

6.2. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Emtelco S.A quien es una filial del Grupo Millicom-EPM con 11 años de experiencia en el sector, diseñando, desarrollando e implementando soluciones de contact center y BPO (tercerización de servicios). El gerente general de Emtelco Rodrigo Ferreira agrega que Emtelco ha crecido orgánicamente, contemplando 5 líneas de negocio: atención al cliente, ventas, cobranza, mesas de servicio, y ‘premisas cliente’, que es servicio de preventa, venta y posventa, algo que ninguna otra del sector ofrece. (Portafolio, 2013)

Según la publicación, actualmente Emtelco genera nuevas estrategias de mercadeo que permitirán cautivar a más empresas que quieran tercerizar sus procesos a nivel nacional e internacional luego de que dentro de sus proyecciones manejará operaciones de matrices de algunos de sus clientes en Colombia. Así, llegará a Costa Rica, El Salvador y Honduras, en Centroamérica; a Chile y a Perú.

Entelco sirve principalmente al sector de Telecomunicaciones, sector que a nivel de Latinoamérica es el mayor consumidor de servicio de Contact Center en particular y servicios BPO en general. Adicional a este sector, se tiene presencia en otros sectores tales como:

- Utilities
- Transporte
- Financiero y Seguros
- Cajas de compensación
- Comercio
- Gobierno

Adicional a través de su portafolio de soluciones puedes satisfacer las siguientes necesidades empresariales:

Front Office:

- Ventas: Prospección de clientes, cierre de ventas, cross selling/up selling, telemarketing y entrega e instalación de productos.
- Servicio al cliente: Información general, atención de peticiones, quejas y reclamos (PQRs), encuestas de satisfacción.

- Cobranzas: Cobranza preventiva, cobranza administrativa, cobranza prejurídica, recordación de pago.
- Mesa de servicio: Soporte técnico especializado niveles 1 y 2, soporte técnico presencial.

Back office:

- Operativo: Back office – FPQR´s, gestión documental, digitación, back office de procesos operativos.
- Customer Intelligence: Modelos de clasificación, modelos de clustering, modelos de asociación, series temporales.

Emtelco desarrolla un portafolio innovador de soluciones con múltiples canales para la atención de sus clientes:

Atención telefónica: Agente, IVR, IVR Dinámico, SMS, agente virtual de salida

Atención virtual: Chat, email, video llamada, redes sociales, kioskos, app, mensajería virtual, web collaboration.

Atención presencial: en oficinas, puerta a puerta, en las premisas del cliente, en satélites o puntos fijos.

Cómo estrategia competitiva Emtelco S.A entonces compete con precios, servicios y tecnología, adicional a que ha dado inicio a un crecimiento intensivo a

nivel nacional e internacional, a través de la creación de nuevas sedes y a su vez la creación de nuevos empleos.

Dentro del tema de la competitividad para Emtelco S.A., se hace fundamental que el recurso humano que presta sus servicios, esté altamente motivado para ser competitivo.

6.3 PLAN TÁCTICO E INDICADORES

A continuación se enuncian las metas e indicadores asociados a cada objetivo específico del plan de mercadeo.

Objetivos Específicos	Metas	Formulación de Indicadores
Ejecutar un plan de medios que permita contribuir a un mayor posicionamiento del portafolio de servicios de Emtelco S.A.S y convertir a la empresa en una de las primeras opción en el mercado para la tercerización de procesos.	Que el 60% de las empresas piensen como primera opción a Emtelco para tercerizar sus procesos de BPO	# Empresas que piensan en Emtelco/# Total de empresas encuestadas.
Ejecutar un plan de relacionamiento que permita una comunicación directa entre la empresa y sus públicos internos y externos	90% de los clientes reconozca a Emtelco por su amabilidad y cercanía con el cliente	# Clientes satisfechos/Total de Clientes
Establecer estrategias promocionales que permitan mejorar la actual imagen de la empresa a fin de lograr una mejor identificación.	80% de las grandes empresas nacionales reconozcan a Emtelco como BPO.	# encuestados/# encuestados que reconocen a Emtelco por Estrategia promocional

Tabla 4, Indicadores de los Objetivos Específicos.

En la siguiente tabla se encuentran las actividades que se derivan de cada objetivo específico con sus respectivas metas e indicadores.

Formulación de Actividades	Cronograma	Meta	Formulación de Indicadores
E commerce Se diseñara en la página corporativa una opción para poder vender el portafolio de productos y servicios. Para ello, los usuarios deberán haber recibido un usuario y contraseña.	1 vez al año (primer mes)	90% de Visitas	% Visitas = #visitas / #inscritos
Mailing. Envío de mensajes electrónicos personalizados a los gerentes de las empresas de nuestro interés dándole a conocer el portafolio de servicios y productos de la compañía.	mensual durante 1 año (primera semana del mes)	60% de Lectura	% de Lectura Mails = # mail leídos / # de mail entregados
Enviar volantes físicos a los representantes de empresas potenciales para tercerizar sus procesos y que aún no toman la decisión de hacerlo.	mensual durante 1 año (primera semana del mes)	100% de Volantes entregados	% = # volantes entregados/#Volantes Producidos
Organizar las carteleras de la compañía con los tips que permitan mejorar el servicio.	mensual durante 1 año (primera semana del mes)	100% Carteleras Actualizadas	% Carteleras Actualizadas=Carteleras actualizadas/carteleras totales
En la reunión mensual de indicadores con los clientes corporativos se va a seguir evaluando los procesos de la compañía, con el fin de revisar los pro y los contra para la atención del usuario final.	mensual durante 1 año (segunda semana del mes)	1 proceso mensual	# Procesos Revisados
Realizar una reunión mensual entre el ejecutivo de cuentas y los gerentes y directores de las empresas a las que se les presta el servicio (Revisión de Resultados)	mensual durante 1 año (última semana del mes)	90% de Clientes visitados	% Clientes Visitados = Clientes Visitados /total de clientes asignados
Realizar trimestralmente show room que permitan a Emtelco S.A.S dar a conocer a sus clientes actuales las innovaciones o mejoras que se realizan a los procesos en pro de los objetivos propuestos por cada cliente	trimestral	90% de asistencia de los clientes actuales	% clientes asitentes/total de clientes actuales
Fijar promociones de ventas para los clientes que tercericen la mayor cantidad de procesos con Emtelco S.A.S	1 Vez al mes	Captar mínimo dos grandes clientes al mes con el beneficio de la promoción	# clientes atraídos por la promoción
Realizar descuentos a clientes que refieran a otras empresas para que tercericen sus procesos con Emtelco S.A.S	Mensual	20 % de referidos al mes	% de referidos/ Total clientes

Tabla 5, Detalle Táctico del plan.

6.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Formulación de Actividades		Presupuesto del Plan de Mercadeo	Total
E commerce Se diseñara en la página corporativa una opción para poder vender el portafolio de productos y servicios. Para ello, los usuarios deberán haber recibido un usuario y contraseña.	50 inscripciones/mes	\$900.000 anual	\$ 900.000
Mailing. Envío de mensajes electrónicos personalizados a los gerentes de las empresas de nuestro interés dándole a conocer el portafolio de servicios y productos de la compañía.	150 mail/mes	\$100.000 mes	\$ 1.200.000
Enviar volantes físicos a los representantes de empresas potenciales para tercerizar sus procesos y que aún no toman la decisión de hacerlo.	100 volantes/mes	\$250.000 mes	\$ 3.000.000
Organizar las carteleras de la compañía con los tips que permitan mejorar el servicio.	-	\$80.000 mes	\$ 960.000
En la reunión mensual de indicadores con los clientes corporativos se va a seguir evaluando los procesos de la compañía, con el fin de revisar los pro y los contra para la atención del usuario final.	-	-	-
Realizar una reunión mensual entre el ejecutivo de cuentas y los gerentes y directores de las empresas a las que se les presta el servicio (Revisión de Resultados)	-	\$100.000 mes	\$ 1.200.000
Realizar trimestralmente show room que permitan a Emtelco S.A.S dar a conocer a sus clientes actuales las innovaciones o mejoras que se realizan a los procesos en pro de los objetivos propuestos por cada cliente		\$4.000.000 trimestral	\$ 16.000.000
Fijar promociones de ventas para los clientes que tercericen la mayor cantidad de procesos con Emtelco S.A.S		\$10.000.000 mes	\$ 120.000.000
Realizar descuentos a clientes que refieran a otras empresas para que tercericen sus procesos con Emtelco S.A.S		\$3.000.000 mes	\$ 36.000.000
Total			\$ 179.260.000

Tabla 6, Presupuesto de Mercadeo

6.5. PRESUPUESTO DE VENTAS

Para el 2016 Emtelco espera vender \$500 Mil Millones de pesos.

6.6. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

Punto de Equilibrio del plan = $\$196.860.000 / \$500.000.000.000$

Punto de Equilibrio del plan = 0,04%, la empresa presupuesta invertir el 0.04% de las ventas en la ejecución del plan de mercadeo.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Para la implementación del plan de mercadeo se requiere realizar una concientización al personal tanto administrativo como operativo sobre los objetivos de la compañía con el fin de unir esfuerzos y lograr llegar todas a las metas propuestas.

Además se necesita una persona que esté realizando seguimiento al plan de mercadeo que garantice que todas las actividades propuestas se cumplan, esta persona debe generar alertas para que así se puedan tomar los correctivos necesarios a tiempo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El gobierno colombiano ve en el sector del BPO un buen negocio por tal motivo se están creando diferentes políticas para impulsar el crecimiento del sector, esto hace que se puedan tener mayores ventajas competitivas que otros países pues se cuenta con el respaldo del gobierno.

El crecimiento de Emtelco está respaldado en gran parte por el reconocimiento que tienen la empresa UNE-Millicom, esto le permite mostrar a los clientes nuevos y antiguos la ventaja competitiva con la que cuenta en cuanto su portafolio de servicios, la calidad y la cercanía con los clientes.

Emtelco es una empresa cuenta con una muy buena estructura, por lo que debe buscar la expansión a mercados internacionales, con el fin de darse a conocer y lograr un posicionamiento como una empresa que se destaca por su servicio y cercanía con los clientes.

El trabajo con el equipo humano debe darse de manera constante, pues la capacitación continua con el personal, le permitirá a Emtelco ser una empresa líder que trabaja en conjunto por alcanzar sus metas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. (1 de Noviembre de 2014). *ANDI*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de ANDI:
www.andi.com
- Benassini, M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados. En M. Benassini, *Introducción a la Investigación de Mercados* (pág. 6). México: Pearson.
- Capdehourat, G. (2006). *Análisis y Diseño de Call Centers*. Santiago de Chile: IIEE.
- EMTELCO S.A. (2015). *Historia*. Medellín: Emtelco.
- Handfield, R. (1 de Junio de 2006). *A Brief History of Outsourcing*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de NC State University: <https://www.ncsu.edu/>
- Herrera Pérez, E. (2004). *Introducción a las Telecomunicaciones Modernas*. México DF: Limusa S.A.
- Kotler, P. (2008). Dirección de Marketing. En P. Kotler, *Dirección de Marketing* (pág. 89). México: Pearson.
- Luther, W. (2008). El Plan de Mercadeo. En W. Luther, *El Plan de Mercadeo* (pág. 67). Madrid: Norma.
- Nogueira C, H. (2000). Marketing de Servicios. En H. Nogueira C, *Marketing de Servicios* (pág. 258). Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Portafolio. (21 de Julio de 2013). *Portafolio*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Portafolio:
www.portaofolio.co

Portafolio. (26 de Mayo de 2014). *Portafolio*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de Portafolio:
www.portafolio.co

Portafolio. (10 de Marzo de 2015). *'Contact center' y BPO miran hacia las pymes*. Recuperado el
2 de Mayo de 2015, de Portafolio: www.portafolio.co

PROCOLOMBIA. (2014). *Crecimiento, Confianza y Oportunidades para Invertir Business Process Outsourcing*. Bogotá: Gobierno de Colombia.

PROCOLOMBIA. (20 de Enero de 2015). *Inversión en el sector Tercerización de Servicios BPO en Colombia*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de Invierta en Colombia:
www.inviertaencolombia.com.co

Programa de Transformación Productiva. (2012). *Informe de Sostenibilidad BPO*. Bogotá:
Ministerio de Industria, Comercio y Cultura.

Programa de Transformación Productiva. (2013). *Estudio de Caracterización del sector BPO, ITO, KPO*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Rangel, R. (28 de Enero de 2011). *Call Center Vs Contact Center*. Recuperado el 12 de Abril de
2015, de Gestipolis: www.gestipolis.com

Revista Dinero. (9 de Septiembre de 2014). *Dinero*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de
Dinero: www.dinero.com

Rodriguez Ardura, I. (2007). Principios y Estrategias de Marketing. En I. Rodriguez Ardura,
Principios y Estrategias de Marketing (pág. 69). Cataluña: UOC.

Sahibzada, M. Z., & Orcasitas, A. (1 de Julio de 2010). *The role of Emotional factors in Outsourcing of SMEs*. Recuperado el 2 de Abril de 2015, de Umea University:

<http://umu.diva-portal.org/>

Stanton, W., Etzel, M., & Bruce, W. (2007). Fundamentos de Marketing. En W. Stanton, M. Etzel, & W. Bruce, *Fundamentos de Marketing* (págs. 601-605). México: MC GRAW - HILL.

Tricarico, J. P. (7 de Junio de 2010). *Crónica del Congreso Andino de Call Center*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de Crónica del Congreso Andino de Call Center: www.ccsur.com

ANEXOS

Formato de Entrevista Clientes Corporativos:

Nombre:

Cargo:

Empresa:

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria en el medio del Call Center y BPO?
2. Defina el modelo de negocio de su empresa y ¿por qué es necesaria la tercerización?
3. ¿Qué imagen empresarial pretende proyectar en sus usuarios finales?
4. ¿Qué servicios debe prestar indispensablemente la empresa que tercerice sus procesos?
5. ¿Qué ventajas competitivas tiene Emtelco frente a los demás prestadores de tercerización de servicios?
6. ¿Qué expectativas tiene su empresa frente a los servicios prestados?
7. ¿Qué imagen empresarial pretende proyectar en sus usuarios finales?

Formato de Entrevista Competidores:

Nombre:

Cargo:

Empresa:

1. ¿Cuál ha sido su trayectoria en el medio del Call Center y BPO?
2. ¿Qué ventajas tiene su empresa frente a los competidores?
3. ¿Qué ventajas competitivas tiene Emtelco frente a los demás prestadores de tercerización de servicios?
4. ¿Qué expresan los clientes sobre los servicios prestados de su compañía?
5. ¿Existen proyectos diferenciadores de su empresa a futuro y de qué tipo?
6. ¿El compromiso que tienen con sus empleados se convierte para ustedes en un elemento diferenciador para que sus clientes los elijan como empresa?