

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL**

**DE LAS AMÉRICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Para optar por el grado de Licenciatura en Administración de  
Empresas con énfasis Gerencial

**Elaborar un Plan de Negocios con el fin de impulsar las  
posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa**

*Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS)*

**AUTOR:**

Rubén Francisco Masís Ponce

**TUTOR:**

Marco Betancourt Quesada

**LECTOR:**

Álvaro Madrigal Salazar

**SAN JOSÉ, 25 MARZO, 2022**

## RESUMEN EJECUTIVO

Un Plan de Negocio es sumamente importante para una empresa, se puede decir que es el *curriculum vitae* jurídico. Existe variedad de tipos, al final es un documento personalizado por cada empresa donde se pueden abarcar y encontrar infinidad de temas relacionados con el negocio; sin embargo, es un documento que bien construido puede generar un valor extra considerable a cualquier negocio.

El proyecto de investigación fue realizado con el fin de proponer y generar un Plan de Negocios para la empresa *Costa Rica Business Intelligence Services* (CR-BIS). CR-BIS es una empresa existente donde el objetivo es ayudar al negocio y socios a impulsar el crecimiento y desarrollo en el territorio nacional. Además la propuesta radica en construir ese documento que ordene y que materialice las diferentes ideas existentes e inexistentes de los socios.

Para el desarrollo de esta tesis se estudiaron las metodologías y estructuras utilizadas en CR-BIS con el fin de entender e interiorizar la situación actual. Mediante diferentes encuestas se logró conocer, de mejor manera, los gustos y deseos de clientes, colaboradores y socios, conocimiento utilizado posteriormente para proponer diferentes estrategias y decisiones. Una vez comprendido el negocio desde varias perspectivas, se procedió a analizar los resultados y generar diferentes matrices que ayudarán con la toma de decisiones.

Gracias a los diferentes análisis y pasos realizados se procedió a generar un plan de negocios real, cuya función principal buscaba abarcar la mayoría de puntos necesarios para establecer una estructura sólida de negocio y estrategias que generen valor a CR-BIS.

La empresa no manejaba ningún tipo de información materializada ni mucho menos una visión clara por parte de los socios, no existían estrategias de crecimiento o planes de trabajo que ayudaran al desarrollo del negocio. Sin embargo, gracias a los diferentes análisis fue posible plasmar la esencia de CR-BIS y cumplir con los diferentes objetivos propuestos en el proyecto, generando así un documento de presentación con todo lo que se requiere conocer de la empresa y sus diferentes pasos a seguir de ahora en adelante, aportando como resultado de la investigación su Plan de Negocios.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
DECLARACIÓN JURADA .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
CONTENIDO .....	9
TABLAS .....	14
FIGURAS .....	16
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	19
Planteamiento Del Problema.....	19
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación .....	20
Antecedentes .....	21
Antecedentes Internacionales.....	21
Antecedentes Nacionales .....	24
Proyecciones .....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	28
Plan De Negocios.....	28
Oportunidad De Negocio .....	28
Estrategia.....	29
Propuesta De Valor .....	29
Ventaja Competitiva .....	29

	10
FODA.....	29
PESTEL .....	30
Cliente.....	31
Competencia .....	31
Las 5 Fuerzas de Porter.....	32
<i>Marketing</i> .....	33
<i>Marketing</i> de Servicios .....	34
Herramienta CAME.....	34
¿MEFE, qué es? .....	35
¿MEFI, qué es? .....	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	38
Referente.....	38
Nombre de la Empresa.....	38
Visión.....	38
Misión .....	38
Objetivos.....	38
Logo .....	38
Historia.....	38
Análisis de Cartera de Productos .....	39
Enfoque.....	40
Diseño .....	43
Población.....	43
Instrumentos.....	44
Proceso Para La Recolección Y Análisis De Datos.....	44

	11
Recolección De Datos.....	44
<i>Fase 1: Comprensión del Negocio</i> .....	44
<i>Fase 2: Análisis de Registros</i> .....	45
<i>Fase 3: Cuestionarios</i> .....	45
Cuadro De Variables.....	46
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> .....	<b>47</b>
Encuestas.....	47
Clientes .....	47
Aplicación de Encuesta de Clientes .....	48
Colaboradores .....	57
Aplicación de Encuesta a Colaboradores.....	57
Socios.....	65
Aplicación de Encuesta a Socios .....	65
Resumen de las Encuestas .....	74
Clientes .....	74
Colaboradores .....	74
Socios.....	75
Sinergia de las Encuestas .....	76
Análisis de CR-BIS.....	77
Diagrama PESTEL.....	77
FODA.....	78
MEFE .....	80
MEFI.....	81
Las 5 Fuerzas de Porter.....	82

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.....	85
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	86
Portada.....	86
Logo.....	86
Socios.....	86
Título.....	87
¿Quiénes Somos?.....	87
Cartera de Productos.....	89
Organigrama.....	94
Comportamientos Financieros Incrementales.....	96
Comportamientos Financieros Acumulados.....	97
Análisis Organizacional.....	99
PESTEL.....	99
FODA:.....	100
Las 5 Fuerzas de Porter.....	100
Las 8 P's.....	100
<i>Producto</i> .....	100
<i>Precio</i> .....	101
<i>Plaza</i> .....	101
<i>Promoción</i> .....	102
<i>Perceptibles</i> .....	102
<i>Proceso</i> .....	102

<i>Personal</i> .....	102
<i>Productividad</i> .....	103
CAME.....	103
<i>Ofensiva</i> .....	103
<i>Defensiva</i> .....	104
<i>Reorientación</i> .....	104
<i>Supervivencia</i> .....	104
Implementación CAME.....	105
Propuesta Económica.....	108
Puntos de Equilibrio y Comparativos .....	110
Estado de Resultados .....	113
APÉNDICE.....	115
Apéndice 1: Aplicación de Encuestas.....	115
Aplicación de Encuestas a Clientes .....	115
Aplicación de Encuestas a Socios.....	117
Aplicación de Encuestas a Colaboradores .....	119
Apéndice 2: Portada Propuesta Plan de Negocios .....	121
REFERENCIAS.....	122

## TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Variables .....	46
Tabla 2: Datos muestra Cochran.....	47
Tabla 3: Interés de productos y servicios.....	52
Tabla 4. Opiniones positivas.....	64
Tabla 5. Opiniones negativas .....	65
Tabla 6: Variación en las fortalezas de los socios .....	75
Tabla 7: Importancia de los productos.....	76
Tabla 8: Trabajo en equipo y ambición .....	76
Tabla 9: Diagrama PESTEL .....	77
Tabla 10: FODA .....	79
Tabla 11: MEFE.....	80
Tabla 12: MEFI.....	81
Tabla 13: Tareas y seguimiento para el cumplimiento de objetivos.....	107
Tabla 14: Diagrama Gantt para Implementación.....	107
Tabla 15: Salario del Vendedor .....	108
Tabla 15: Gastos de Equipo .....	109
Tabla 17: Precios Mínimos .....	111
Tabla 18: Escenarios de cálculo bajo cartera de 20.000 clientes .....	112
Tabla 19: Estado de Resultados 2020 .....	113
Tabla 20: Estado de Resultados 2021 .....	113
Tabla 21: Estado de Resultados 2022 (Pronóstico) .....	114
Tabla 22: Estado de Resultados 2023 (Pronóstico) .....	114
Tabla 23: Borrador de encuesta a clientes .....	115

Tabla 24: Borrador de encuesta a socios.....	117
Tabla 25: Borrador de encuesta a colaboradores .....	119

## FIGURAS

Figura 1: FODA .....	30
Figura 2: PESTEL.....	31
Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	32
Figura 4: Matriz CAME.....	35
Figura 5: Logo CR-BIS.....	38
Figura 6: Fórmula Muestra Cochran.....	47
Figura 7: Gráfico 1. Medio para recibir información .....	48
Figura 8. Gráfico 2. Lectura de información recibida por medio electrónicos.....	49
Figura 9. Gráfico 3. Tipos de temas recibidos de información.....	50
Figura 10: Gráfico 4. Frecuencia de notificaciones electrónicas .....	51
Figura 11: Gráfico 5. Recibir información de productos y servicios de interés .....	51
Figura 12: Gráfico 6. Tipo de información le gustaría recibir .....	53
Figura 13: Gráfico 7. Sector de interés para recibir información .....	54
Figura 14: Gráfico 8. Medio por el cual que gustaría recibir la información .....	55
Figura 15: Gráfico 9. Recordatorio de pagos.....	56
Figura 16: Gráfico 10. Recibir información electrónica.....	57
Figura 17: Gráfico 11. Recibir información electrónica.....	58
Figura 18: Gráfico 12. Canal que utiliza la empresa para envío de información .....	59
Figura 19: Gráfico 13. Tipo de información envía la empresa.....	59
Figura 20: Gráfico 14. Medios electrónicos efectivos .....	60
Figura 21: Gráfico 15. Medios digitales facilitan y agilizan la operativa.....	61
Figura 22: Gráfico 16. Sector Empresarial .....	61
Figura 23: Gráfico 17. Información enviada más efectiva para la empresa .....	62

Figura 24: Gráfico 18. Canal más efectivo .....	63
Figura 25: Gráfico 19. Satisfacción por el uso de plataformas de acciones electrónicas .....	64
Figura 26: Gráfico 20. Fortalezas como profesional socio 1 .....	66
Figura 27: Gráfico 21. Fortalezas como profesional socio 2 .....	66
Figura 28: Gráfico 22. Fortalezas como profesional socio 3 .....	67
Figura 29: Gráfico 23. Enumeración de mejores productos socio 1 .....	67
Figura 30: Gráfico 24. Enumeración de mejores productos socio 2 .....	68
Figura 31: Gráfico 25. Enumeración de mejores productos socio 3 .....	68
Figura 32. Crecimiento en sus ingresos .....	69
Figura 33: Crecimiento cantidad de personal .....	69
Figura 34: Tipo de estrategia o metodología establecida.....	70
Figura 35: Definición de metodología .....	70
Figura 36: Claridad en la misión y visión empresarial .....	71
Figura 37: Periodicidad de reuniones .....	72
Figura 38: Tipos de reportería.....	72
Figura 39: Reportería .....	73
Figura 40: Falencias adicionales del cuestionario .....	73
Figura 41: Las 5 Fuerzas de Porter .....	82
Figura 42: Logo <i>Business Intelligence Service</i> .....	86
Figura 43: Fotos Socios .....	87
Figura 44: Foto de Plan de Negocios 2022.....	87
Figura 45: Marcador Predictivo .....	90
Figura 46: Campaña 1 .....	91
Figura 47: Campaña 2.....	91

Figura 48: Organigrama.....	94
Figura 49: Comportamientos Financieros Incrementales 1 .....	96
Figura 50: Comportamientos Financieros Incrementales 2 .....	97
Figura 51: Comportamientos Financieros Incrementales 3 .....	97
Figura 52: Comportamientos Financieros Acumulados 1 .....	98
Figura 53: Comportamientos Financieros Acumulados 2 .....	98
Figura 54: Comportamientos Financieros Acumulados 3 .....	99
Figura 55: PESTEL.....	99
Figura 56: FODA .....	100
Figura 57: Costos Jira .....	109
Figura 58: Presupuesto Suministrado por CR-BIS .....	110
Figura 59: Marcador Predictivo (Sólo Ganancia 20%).....	111
Figura 60: Campañas Omnicanales (Ganancia Mínima) .....	112
Figura 61: Propuesta de Plan de Negocios CR-BIS.....	121

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### Planteamiento Del Problema

El planteamiento del problema es la razón principal por la cual se buscan resoluciones; una vez detectada la cuestión, se puede dar inicio a buscar o trabajar en la solución, o bien, en el peor de los casos, mitigar o evitar el problema. Es el punto de partida de la investigación, por lo que es fundamental un buen planteamiento, ya sea proactivo o reactivo, dado que el problema es el que determina y encausa todas las acciones que se seguirán posteriormente.

Hernández Sampieri *et al.* (2018) definen que “un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria”. (p. 40).

Con base en lo anterior, se presenta el planteamiento del problema que actualmente posee la empresa de servicios omnicanales *Costa Rica Business Intelligence Services* (CR-BIS), conocida en adelante como CR-BIS. A lo largo de su trayectoria en el mercado nacional, se ha destacado como una empresa dedicada a ofrecer soluciones tecnológicas; sin embargo, la forma de liderar la empresa por parte de los socios y los métodos utilizados para la toma de decisiones no son los correctos.

Actualmente, CR-BIS es llevada y manejada sin un plan específico de negocio, las decisiones son tomadas por los tres socios de forma conjunta, pero de un modo informal, no existen controles, políticas, cultura, valores, visión, misión o algún tipo de parámetro que le dé un norte a la empresa, simplemente las decisiones se van tomando en el día a día, sin ningún responsable asignado, ni una meta clara.

La empresa ha logrado crecer y colocarse poco a poco en el mercado nacional; no obstante, la forma como se ha desarrollado no es la mejor. Inicialmente, al ser un emprendimiento y generar muy pocos ingresos, no se establecieron las bases necesarias para sostener un posible crecimiento, el aumento en cuanto a ingresos y funciones ha sido abrupto y muy marcado; sin embargo, se ha estancado el último año, razón principal por la cual se desea analizar la situación actual y generar un plan de negocios ajustado a la realidad.

Esta investigación busca conocer y establecer un plan de negocio para los socios, con la finalidad de que por este medio se organicen los diferentes objetivos y funciones en dirección a facilitar el crecimiento de la empresa CR-BIS.

Comentado lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el Plan de Negocios adecuado para impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa CR-BIS?

Seguidamente, se presenta la generación del objetivo general y objetivos específicos para el desarrollo y estudio del proyecto.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un Plan de Negocios con el fin de impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa *Costa Rica Business Intelligence Services* (CR-BIS) para el primer cuatrimestre del 2022.

### **Objetivos Específicos**

1. Cuestionar la efectividad y metodología del sistema de trabajo utilizado por *Costa Rica Business Intelligence Services* (CR-BIS) para el cierre 2021.
2. Analizar las oportunidades de negocio de *Costa Rica Business Intelligence Services* (CR-BIS) para el 2022.
3. Establecer un Plan de Negocio acorde a las condiciones y hallazgos identificados.

## **Justificación**

El desarrollo de la investigación se centrará en analizar, dimensionar y establecer un plan de negocios acorde al tipo de empresa. CR-BIS, empresa compuesta por tres socios, desea materializar y consolidar su posición empresarial en el sector y mercado costarricense, busca dar forma y establecer bases fundamentales que faciliten y den inicio a convertirse en una empresa líder en el país.

Según Hernández Sampieri *et al.* (2018):

Es necesario que justifiquemos el estudio que pretendemos realizar, basándonos en los objetivos y las preguntas de investigación, lo cual implica exponer las razones por las cuales es importante o necesario llevarlo a cabo (el para qué del estudio) y los beneficios que se derivan de él. (p. 44).

En la actualidad, CR-BIS es llevada y manejada sin un plan específico de negocio, tal cual se detalla en el planteamiento del problema. Por esta razón, los socios desean “marcar la cancha” actual y establecer las bases con el fin de poder afrontar y responder a un hipotético crecimiento, sin importar la dimensión de este.

Los socios están claros de su falencia estratégica, por lo que hay completa disposición para brindar información y participar en el proceso del proyecto. Por otra parte, se solicitó de antemano reuniones futuras con los tres representantes para conocer los deseos, visiones y proyecciones individuales, esto con el fin de establecer un plan de negocios acorde a las diferentes aptitudes, experiencias y necesidades, para así satisfacer la mayor parte de las expectativas e impulsar la motivación personal y profesional.

Al final de este proyecto se busca tener un plan de negocio materializado que ayude en la dirección, tanto del negocio como de los socios, desembocando así en beneficios empresariales futuros como la toma de decisiones más claras y direccionadas.

A continuación, se presentarán seis tesis o investigaciones, tanto nacionales como internacionales, que servirán de insumo y de guía en la realización de la investigación del proyecto.

## **Antecedentes**

### **Antecedentes Internacionales**

María José Tapia García (2019, tesis de Licenciatura, Universidad Católica del Ecuador): el primer antecedente internacional seleccionado para el desarrollo de una investigación tipo cuantitativa lleva por título *Plan de Negocios para la creación de una empresa de soluciones tecnológicas*, cuya línea de investigación es gestión estratégica de las organizaciones. Esta investigación radica en un plan de negocios para la creación de una empresa de soluciones tecnológicas en la ciudad de Quito, enfocado en brindar sus servicios a las pequeñas y medianas empresas, y posteriormente, a nivel nacional.

Se trazó como objetivo general a largo plazo, llegar a una rentabilidad del 25% neto del total de la venta de servicios y productos de la empresa en los próximos cinco años. Por su parte, los objetivos específicos son: ser una empresa sustentable en todo momento, desde los inicios de su funcionamiento; captar el 10% del mercado local dentro del primer año de funcionamiento de la empresa; garantizar el correcto desarrollo de los proyectos en tiempos, calidad, funcionalidad y satisfacción del cliente desde los primeros años de funcionamiento de la empresa.

Parte de las conclusiones que estableció la Srta. Tapia García fue, que a lo largo de la historia, la tecnología ha estado presente en la vida del ser humano desde la etapa de la Prehistoria (comprendida desde la aparición del primer ser humano hasta la invención de la escritura), hasta la actualidad; de tal manera que la ciencia nos ha brindado el conocimiento para que la tecnología pueda abastecer las necesidades del ser humano.

Finalmente, dentro de las conclusiones se propuso manejar una cartera de clientes amplia, aprovechando las diversas actividades comerciales dentro de la ciudad y los contactos que se tiene actualmente de potenciales clientes. Se recomienda llevar una comunicación efectiva con cada cliente, siendo *Bestcode Solutions Cía. Ltda.* una empresa que conoce de principio a fin a sus clientes.

Pizarro Ruiz, P. C., Rodríguez Macavilca, D. M., Rodríguez Quispe, L. A., Tong Vicente, H. O. y Villegas Antonio, C. A. (2018, tesis de Maestría, Universidad *Esan Graduate School of Business*): el segundo antecedente corresponde al programa de la Maestría en Dirección de Tecnología de Información, cuyo tema lleva por título *Plan de Negocios para una empresa que brinda soluciones tecnológicas con realidad aumentada para publicidad de productos y servicios*, cuyo tipo de investigación fue cuantitativo.

El objetivo general trazado fue elaborar un plan de negocio para ofrecer publicidad de marcas, productos y servicios mediante aplicaciones móviles con realidad aumentada; mientras que los objetivos específicos se concentran en realizar el estudio de la situación acerca de la publicidad en Lima y del uso de la realidad aumentada; conocer el nivel de aceptación del uso de aplicaciones móviles con realidad aumentada para publicidad en las empresas de los sectores de productos de consumo y comercializadoras, y definir el mercado nicho sostenible para la apertura y lanzamiento de las aplicaciones con realidad aumentada en dispositivos móviles para publicidad.

Como conclusión, se logró comprobar la existencia de la demanda que tienen las principales empresas del mercado limeño peruano por querer conectarse mejor con sus clientes, permitirles vivir experiencias distintas para lograr un efecto diferenciador ante la competencia. Esto se presenta como una oportunidad en el mercado peruano, de ofrecer un servicio tecnológico innovador especializado y de gran impacto, como lo es la publicidad con realidad aumentada. Finalmente, se recomienda realizar el análisis del presente plan de negocio a las principales ciudades de América Latina para ir expandiendo el negocio. Este análisis deberá ser tan riguroso como el efectuado al mercado limeño. Se debe considerar un escalamiento proporcional conforme a la demanda del posible nuevo mercado.

M. Pérez Flor (2020, tesis de Licenciatura, Universidad de los Hemisferios): el tercer antecedente internacional tiene como tema la *Elaboración de un plan de negocios de la empresa informativa Pádel TV dedicada a la difusión, gestión y consumo de contenidos en plataformas digitales*. El diseño metodológico utilizado fue de tipo cualitativo, el objetivo general planteado es elaborar un plan de negocio de emprendimiento digital para Pádel TV que le permita posicionarse como el medio informativo más importante dentro de este deporte. Por su parte, sus respectivos objetivos específicos son: abordar desde la teoría, los factores que inciden en un emprendimiento digital y la empresa informativa; definir las principales características de los medios y plataformas de comunicación digital, y por último, caracterizar el proceso de interacción de los usuarios en las comunidades digitales y redes sociales.

En el trabajo se concluyó que la elaboración del plan de negocio del emprendimiento digital Pádel TV para posicionarse como el medio informativo más importante dentro de este deporte se efectuó a través de aspectos como: la descripción del producto, establecimiento del público meta y *brief* corporativo, definición de la marca, segmentación del mercado potencial del proyecto, análisis de mercado, enunciación del modelo de negocio, formulación de la estructura organizacional, establecimiento del plan financiero, así como la selección de estrategias de posicionamiento y de *marketing*. Finalmente, se recomienda que mientras más elementos contenga el plan de negocios, serán más útiles para la persona que desea crear un emprendimiento digital.

Es por ello que es fundamental que este documento sea lo más descriptivo posible respecto de los elementos que son necesarios al crear una empresa informativa pensada para funcionar en el entorno digital.

## Antecedentes Nacionales

Martínez Morales (2019, tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica): el primer antecedente nacional desarrolló una investigación descriptiva y cuantitativa, llamada *Propuesta de plan estratégico de negocios digital para la empresa Nexerix*.

El trabajo menciona que a Nexerix, una microempresa de desarrollo de *software* costarricense que busca hacerse camino en el mercado con productos propios, se le ha planteado este plan estratégico de negocios digital con el fin de lograr que trabaje de manera organizada con un plan y enfoque bien definidos, apoyado por las tecnologías digitales al alcance de la organización.

El objetivo general de la investigación es proponer un plan estratégico de negocios digital para la empresa Nexerix. Por su parte, sus objetivos específicos son: identificar el estado actual de la empresa, estrategia empresarial y su área de TI; analizar los proyectos en desarrollo y el modelo de negocio a utilizar; plantear la dirección estratégica de negocios digital basada en la visión empresarial y proyectos actuales, y por último, brindar un plan de acción para la ruta a seguir.

Dentro de su conclusión se menciona que el establecimiento de este plan estratégico de negocios digital permitió no solo generar aspectos formales de empresa, como misión, visión y objetivos, sino que brindó el planteamiento de la dirección estratégica que Nexerix debe seguir para trabajar de una manera ordenada y enfocada. Esto marca un hito en la historia de Nexerix, pues es el momento en que la empresa empieza a trabajar siguiendo su primer portafolio de proyectos y una hoja de ruta de implementación. Mientras, la recomendación de la propuesta es: iniciar la ejecución de sus primeros cuatro proyectos del portafolio de proyectos priorizado, siguiendo la hoja de ruta planteada.

Acuña Espinoza y Loría Guillén (2021, tesis de Maestría, Universidad Latina): el segundo antecedente considerado para el proyecto fue un estudio donde se utilizó el método cuantitativo, ya que se pretende medir la aceptación que la propuesta de valor pueda tener. Esta tesis se denomina *Propuesta de modelo de negocio sobre la prestación de servicios subcontractados de oficina de administración y gestión de proyectos*.

La investigación cita que actualmente, a nivel global, las organizaciones están experimentando constantes cambios en la forma de desarrollar sus operaciones con el objetivo de

mantener su oferta y competitividad de los bienes y servicios que producen. La mayor parte de esta evolución continua que viven empresas, se ve reflejada en estudios y nuevos planteamientos de las estrategias y objetivos organizacionales, los cuales hace un tiempo se solían formular para plazos de cinco años; sin embargo, en este momento, incluso se suelen planear para horizontes de vida de un año o menos.

El objetivo de la investigación es diseñar un modelo de negocio para la prestación de servicios subcontratados de oficina de administración y gestión de proyectos (PMO) en empresas que desempeñan su actividad económica en el territorio nacional. Asimismo, sus objetivos específicos son: evaluar la situación actual del entorno empresarial costarricense en relación con la administración de proyectos, identificando oportunidades de negocio relacionadas con la subcontratación de una PMO; determinar de forma estándar, la metodología de diagnóstico, implementación y funciones de la PMO en las empresas que requieran de los servicios; crear una propuesta de valor que considere la subcontratación de los servicios de una PMO como una ventaja competitiva en el componente estratégico de las operaciones en las empresas.

La conclusión de la tesis indica que sí existe una clara oportunidad en el mercado nacional para ofrecer el servicio de PMO subcontratado y que representa para las organizaciones una propuesta de gran valor, la cual contribuye con la eficiencia de sus proyectos y, por ende, una mayor rentabilidad. Finalmente, se recomienda que al tratarse de un servicio subcontratado de gestión y administración de proyectos, la comunicación con el cliente es vital para la aplicación de mejores prácticas, fortalecer la cultura de gestión de proyectos de la organización y conseguir los resultados esperados del servicio. Siendo así, se recomienda que el servicio de PMO subcontratado, en la medida de lo posible, cuente con el apoyo de los altos ejecutivos en las organizaciones que lo contraten, así se garantiza que a nivel organizacional, la PMO toma un nivel protagónico en la organización en lugar de verse como un accesorio que vuelve más burocráticos los procesos de toda la operación.

Castro Coto (2021, tesis de Licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica): por último, el tercer antecedente considerado donde se utilizó el método cualitativo, es la investigación titulada: *Rediseño de procesos sobre la gestión de clientes, gestión de ventas y gestión de servicios de acuerdo con las mejores prácticas de la industria, con mira a su automatización mediante el sistema SAP CRM.*

La tesis define una metodología para que la transformación digital, en los procesos de cara al cliente del Banco BAES, se realice de manera efectiva, para lo cual se elabora una investigación cualitativa que busca identificar, fundamentar y solventar la problemática presente, identificada como el incumplimiento de requerimientos del negocio en términos de tiempo y calidad. Se realizaron entrevistas, cuestionarios y grupos focales con involucrados clave y consultores, a raíz de la resolución de problemas identificados con los análisis, con la finalidad de plantear modelos de procesos óptimos que sirvan como especificación para su posterior implementación en el sistema SAP CRM.

El objetivo general de la tesis es establecer una mejora mediante el rediseño de los procesos de gestión de clientes, gestión de ventas y gestión de servicios de acuerdo con las mejores prácticas de la industria, con mira a su automatización con el sistema SAP CRM, para incrementar el desempeño de la operación comercial de BAES durante el primer semestre del año 2021. Asimismo, los objetivos específicos son los siguientes: elaborar indicadores sobre la línea base del proyecto que muestren el desempeño logrado durante su implementación, en términos de cumplimiento con el presupuesto y cronograma establecido, para determinar las pérdidas o ganancias generadas y su proyección final; y analizar la situación actual del proceso de gestión de clientes, gestión de ventas y gestión de servicios de BAES.

Para la identificación de las principales deficiencias y actividades que no aportan valor dentro de los procesos, se recomienda diseñar procesos óptimos de gestión de clientes, gestión de ventas y gestión de servicios mediante el análisis de oportunidades de mejora y el modelado *TO-BE* del proceso mejorado, para el incremento en su desempeño e integración con el sistema de información SAP CRM y, por último, generar un análisis de brecha entre los modelos actuales (*AS-IS*) contra los modelos propuestos (*TO-BE*), para obtener un juicio objetivo sobre los resultados obtenidos en los procesos.

Una de las conclusiones determinantes y alineadas al objetivo de este trabajo dicta que se encontró un proceso de gestión de servicios no estandarizado, donde las solicitudes se atienden por diferentes unidades de negocio, desde distintos canales y sin una forma definida de resolución; además, no existen registros de tiempo de resolución, satisfacción del usuario o indicadores de desempeño. Por esta razón, se analizó el proceso actual con respecto a la gestión de servicios de ITIL v3.

Como recomendación final, se propone realizar un seguimiento semanal sobre los indicadores de desempeño del proyecto, incluyendo gráficos que muestren las desviaciones del costo y el cronograma para visualizar, de mejor manera, el impacto resultante, lo que permitiría tomar decisiones anticipadas ante comportamientos inusuales.

### **Proyecciones**

La Investigación se realizará en *Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS)*, empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas a otros negocios.

A continuación, se mencionan varias metas que se pretende alcanzar con el proyecto de tesis, son las siguientes:

- Analizar diferentes planes de negocio de empresas similares a CR-BIS.
- Examinar la estructura y distribución de funciones de CR-BIS.
- Examinar la metodología de trabajo utilizada en la empresa.
- Comprender el funcionamiento de los cuatro servicios ofrecidos.
- Estudiar el Océano Rojo y Azul del negocio.
- Cuestionar y relacionar la importancia de la confianza en el crecimiento.
- Estudiar la viabilidad para la implementación de las cuatro disciplinas de la ejecución.
- Conocer la esencia de la empresa, al igual que su proyección empresarial.
- Analizar y establecer la cultura organizacional de la empresa.
- Analizar y proponer una estrategia empresarial.
- Establecer una estructura para el funcionamiento óptimo del negocio.
- Decidir las políticas de la empresa.
- Establecer el Plan de Negocio para CR-BIS.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar claridad sobre el concepto de plan de negocios, a continuación se presenta una serie de conceptos que son necesarios para la comprensión del tema.

### **Plan De Negocios**

Actualmente, los negocios son muy fluctuantes, por eso es importante saber y entender la composición y funcionamiento de las empresas. Así como existe un *curriculum* para las personas físicas, existe un documento similar para las empresas, llamado plan de negocios. Sobre el particular, Pérez Aguilera (2017) menciona:

Identificar que el plan de negocio se configura a partir de los elementos analizados y planificados: la oportunidad de negocio identificada, la estrategia de *marketing*, la planificación de la organización de la actividad, el análisis económico financiero, sintetizando y redactando las decisiones por escrito en un documento formal que permita su presentación a terceros y seguimiento de la planificación prevista. (p. 59).

Teniendo en cuenta la mención anterior, la finalidad del plan de negocio es establecer y dar forma a la idea del negocio. Dependiendo de la fuente se pueden establecer diferentes elementos que lo componen; sin embargo, la función termina siendo la misma: materializar en “papel” la estructura del negocio propuesto o existente.

### **Oportunidad De Negocio**

Para dar pie al plan de negocio se necesita establecer la oportunidad o la idea a desarrollar, sea existente o no, es fundamental conocer el producto o servicio que se trabajará.

Según Pérez Aguilera (2017), “En las economías actuales, aparecen nuevas oportunidades de negocio para dar respuesta a necesidades hasta ahora inexistentes o insatisfechas o bien mejorar la oferta existente”. (p. 59).

De la mano con lo anterior, es importante focalizar la idea u oportunidad en un tipo de negocio con el fin de poder direccionar la empresa de manera óptima. Tal como indica Pérez

Aguilera, (2017) “Focalizar implica la acción de dirigir el interés o los esfuerzos que se encuentren al alcance, hacia un centro o foco, con la misión de conseguir determinados resultados”. (p. 60).

### **Estrategia**

Una vez identificada y plasmada la oportunidad, se puede comenzar a establecer una estrategia. Ésta es de suma importancia, facilita o condena el éxito de un proyecto o negocio. Al respecto, Pérez Aguilera (2017) menciona:

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue. En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas. (p. 62).

### **Propuesta De Valor**

Con el fin de facilitar la estrategia es vital conocer varios puntos del negocio. La propuesta de valor que se ofrecerá es fundamental para saber cómo proceder. Sobre esta, Domínguez Bocanegra (2019) expresa: “Consiste en definir por qué motivos los consumidores nos elegirán y pagarán por nuestros productos o servicios” (p. 29). Teniendo en cuenta la mención anterior, hay que conocer el valor agregado del producto o servicio.

### **Ventaja Competitiva**

La propuesta puede venir acompañada de una ventaja competitiva, son dos variables diferentes que define Domínguez Bocanegra (2019) del siguiente modo: “En una empresa, esta se refiere a que tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, la cual le permite obtener mejores resultados y, por lo tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado”. (p. 29).

### **FODA**

Es una herramienta de medición que se emplea para conocer y medir el estado de una empresa o negocio. Al respecto, Domínguez Bocanegra (2019) detalla:

La sigla FODA se compone de las siguientes palabras:

- Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), estas son cuestiones internas de la empresa.
- Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), estas son cuestiones externas a la empresa.
- Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir), son cuestiones internas de la empresa.
- Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos), son cuestiones externas a la empresa. (p. 40).

En la Figura 1: FODA, se presenta una imagen de la herramienta.

Figura 1: FODA



Fuente: Google.

## PESTEL

Es un análisis usado para conocer los diferentes elementos que contienen los negocios, es una herramienta parecida al FODA, pero con un enfoque externo. Licari (2021) lo define como: “El análisis PESTEL es un análisis descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Este busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales”. (p. 1).

En la

Figura 2: PESTEL, se presenta cuáles son los elementos que contiene el diagrama PESTEL.

Figura 2: PESTEL



Fuente: Google.

### **Ciente**

Una vez conocidos los diferentes aspectos del negocio, se procede a identificar y establecer los clientes, los cuales Domínguez Bocanegra (2019) los define como:

El cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (p. 45).

Conociendo el significado anterior y la dirección de la empresa, se puede proceder a la identificación y segmentación del mercado, con el fin de establecer estrategias de *marketing* adecuadas.

### **Competencia**

Habiendo establecido la dirección de clientes, antes del *marketing*, se debe mapear y conocer la competencia, las empresas o personas del mercado que ofrecen los mismos o parecidos productos y servicios. Sobre este aspecto, Domínguez Bocanegra (2019) define competencia como:

Se refiere cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda. Hace referencia también a la rivalidad

entre firmas que toman parte en un determinado mercado desarrollando sus mejores estrategias con el ánimo de incrementar las ganancias, minimizar los costos y así poder competir en las mejores condiciones posibles ante el resto de las compañías del sector. Por ejemplo, si me dedico a diseñar y vender muebles para el hogar y cocinas, mi competencia son otros pequeños talleres o carpinterías. (p. 53).

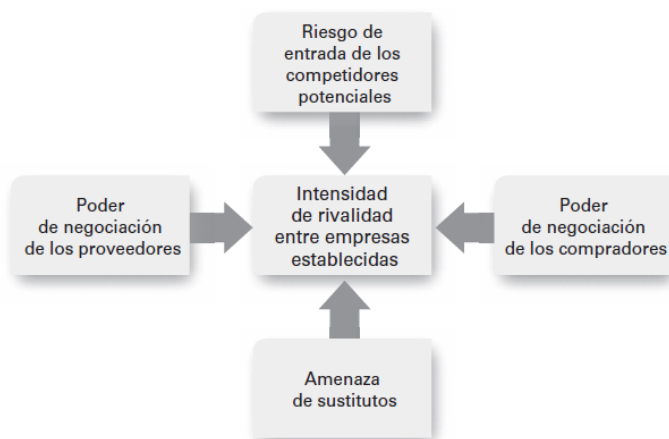
### Las 5 Fuerzas de Porter

Anteriormente se mencionó una medición para la empresa llamada FODA; sin embargo, existe un modelo para poder identificar amenazas y oportunidades existentes en el ambiente empresarial. W.L. Hill y R. Jones (s. f.) comentan al respecto:

Su modelo, que se muestra en la Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. (p. 45).

Continuando con los autores anteriores, explican: “Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias” (p. 45). Esto hace referencia a que entre mejor fuerza tenga una de las cinco competencias, menos margen de mejora u oportunidad tendrá la empresa.

Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Hill y Jones (s. f.), *Administración Estratégica*.

## **Marketing**

Pérez Aguilera (2017) comenta:

*Marketing* es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El *marketing* analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. (p. 16).

Basado en el criterio del autor referenciado, se puede interpretar el *marketing* como un análisis; sin embargo, muchas veces se utilizan cuatro categorías para establecer una estrategia de *marketing* adecuada.

Continuando con la definición y autor anteriores, se comenta que: “Los especialistas en *marketing* suelen centrar sus actividades en el conjunto de las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Publicidad (promoción)” (p. 16). Pérez Aguilera (2017) las define como:

- Precio: En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que tiene un poder esencial sobre el consumidor; además, es la única variable que genera ingresos.
- Producto: Esta variable engloba tanto el producto (*core product*) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.
- Distribución: En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.
- Promoción: La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc. (p. 19).

## **Marketing de Servicios**

Además de las 4P del *marketing* explicadas anteriormente, existe una metodología enfocada en servicio. Lovelock y Wirtz, (2009) comentan:

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se les suele llamar las “4 P’s” de la mezcla de *marketing*.

Este concepto es uno de los fundamentos de casi cualquier curso de introducción al *marketing*. Sin embargo, para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación.

Por lo tanto, ampliamos la mezcla al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjunto, a los que llamamos las “8 P’s” del *marketing* de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo. (p. 22).

## **Herramienta CAME**

Ruiz Barroeta (s. f.) la define como que:

El análisis CAME es la herramienta o mecanismo que te permite identificar estrategias, una vez creada tu matriz DAFO en el ejercicio de planificación estratégica.

El análisis CAME tiene como objetivo ayudarte a determinar distintos tipos de estrategias con estructura y claridad, tomando como base el resultado de la matriz FODA.

Las siglas de la matriz CAME significan Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (en inglés *Correct, Adapt, Maintain, Explore*).

Continuando con la misma autora, indica que este análisis es ideal para redireccionar las estrategias y adaptarlas a lo que necesita la empresa o negocio. De ahí que CAME es: corregir las debilidades que presenta tu negocio (factores internos), afrontar las amenazas externas que se puedan presentar en el mercado en cual se desenvuelve el negocio, mantener las fortalezas que caracterizan al negocio y explotar las oportunidades que presenta el mercado.

El análisis CAME sirve para orientar el negocio, definir qué camino seguir una vez que el ejercicio interno y externo lo haya realizado y permite visualizar acciones, tareas, tiempo y recursos.

De esta forma, podrá dar prioridad y establecer niveles de importancia pudiendo organizar mejor y eficientemente el desarrollo del negocio.

Figura 4: Matriz CAME



Fuente: Ruiz Barroeta (s. f.).

### ¿MEFE, qué es?

Ruiz Barroeta (s. f.), explica que:

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Una matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos).

La matriz MEFE permite evaluar y resumir la información política, financiera, tecnológica, ambiental, social, cultural, demográfica, jurídica, gubernamental, competitiva, entre otras.

Sirve para el análisis externo, es crear una lista de oportunidades reales que pueda aprovechar la empresa, organización o negocio.

Durante el proceso es importante involucrar al equipo de trabajo, ya que cada integrante del equipo puede identificar oportunidades y amenazas diferentes, debido a que cada uno tiene una visión diferente al entorno exterior.

A través de la matriz MEFE se realiza un análisis estratégico sobre los factores claves externos que inciden y afectan el crecimiento, expansión y desarrollo de la empresa, lo que permite diseñar las estrategias empresariales que mejor se ajusten a la realidad de la organización.

### **¿MEFI, qué es?**

Continuando con la misma autora, explica:

La matriz de evaluación de Factores Interna, evalúa la información interna de la empresa.

Se realiza a través de una auditoría interna para, de esta manera, identificar amenazas y oportunidades que se relacionan de manera directa con la dirección, organización, control y planeación de la organización, esta matriz es muy similar al MEFE; sin embargo, su fin es distinto.

Sirve para la formulación de estrategias, debido a que sintetiza y valora las principales oportunidades y amenazas de las áreas medulares de la organización, lo que permite tener una visión inicial al contexto de la organización.

La matriz MEFI sirve para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos el desarrollo y crecimiento de empresa.

A través de una auditoría interna se podrá tener una mejor visión de cómo se encuentra la empresa, para luego diseñar e implementar las estrategias que mejor se adecuen a cada caso.

Algunos factores que se deben considerar al momento de realizar una matriz MEFI son el clima organizacional, situación financiera, capital humano, imagen pública, entre otros.

Esta herramienta sirve para detectar, de manera inmediata, las fortalezas y amenazas internas a las cuales se les valora y califica.

Estas proporcionan información relevante sobre el funcionamiento de la empresa, lo que permite tomar acciones inmediatas para el diseño, formulación y puesta en marcha de estrategias que se adecuen a la organización.

Al realizar la matriz MEFI se analizan los factores internos que inciden de manera directa en la empresa, lo que permite diseñar las estrategias de manera eficaz para mantener el buen funcionamiento de la organización.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### Referente

#### Nombre de la Empresa

*Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS)*

#### Visión

“Ser la empresa maximizadora de recursos más efectiva a nivel centroamericano”.

#### Misión

“Ser los mejores proveedores en servicios de comunicación masivos orientados a nuestros clientes, con la finalidad de que obtengan el mejor rendimiento en sus comunicaciones”.

#### Objetivos

- De la mano con la innovación, buscamos diseñar las mejores estrategias para cada cliente según su necesidad y situación.
- Entender y estudiar los mercados a los cuales se dedican nuestros clientes.
- Generar confianza y un servicio de calidad a todas las empresas que se comuniquen con nosotros.

#### Logo

Figura 5: Logo CR-BIS



Fuente: *Costa Rica Business Intelligence Services*

#### Historia

CR-BIS es una empresa fundada en el 2019, fue iniciada por tres socios quienes trabajaron juntos por un lapso aproximado de dos años en la misma empresa. Dentro de esta se dedicaban a

temas de inteligencia de negocios, como automatización, análisis y proyectos relacionados con cobro de productos bancarios. Una vez pasados los dos años, se les presentó una nueva oportunidad laboral a cada uno de ellos en tres empresas diferentes, la cual aceptaron y, por lo tanto, dejaron de laborar juntos. Los tres socios comenzaron su nueva etapa laboral en ambientes diferentes, a pesar de que sus nuevos puestos estaban relacionados con inteligencia de negocios no fueron colocados en cobro, sus nuevas funciones estaban enfocadas en ventas, servicio al cliente y colocación de productos, respectivamente.

Siempre tuvieron muy buena relación profesional y personal, por lo que siempre estuvieron en contacto. Un día cualquiera, conversando, se dieron cuenta de que sus nuevos puestos laborales los habían vuelto expertos a cada uno en sus nuevas funciones, teniendo un conocimiento combinado de ventas, servicio, colocación y cobro, lo cual los motivó a buscar emprender en algún tipo de negocio donde se pudiera ejecutar y aplicar toda su experiencia.

De esa forma nació CR-BIS, una empresa que busca maximizar los recursos de sus clientes con estrategias adaptadas según los análisis realizados, contemplando las diferentes necesidades existentes en el mercado de la mano con plataformas tecnológicas y negociaciones personalizadas. El nombre CR-BIS nace de la combinación de diferentes palabras y pronunciaciones compartidas por los fundadores, las cuales se detallan a continuación:

- CR: se buscaba que las iniciales del país Costa Rica se vieran reflejadas en el nombre.
- BI: el área que los unió laboralmente y también les dio la experiencia fue *Business Intelligence*.
- S: representa la palabra “Servicio” y la plasmaron en el nombre para no olvidarlo.
- CR-BIS: es la combinación de las tres abreviaciones antes explicadas, pronunciada en español puede entenderse como *Service* lo cual significa servicio en inglés.

### **Análisis de Cartera de Productos**

CR-BIS posee cuatro productos principales o, como los describen ellos, cuatro pilares. Cada uno de ellos está entrelazado para lograr una sinergia y cronología completa a la hora de ejecutar una estrategia y brindar resultados; sin embargo, también están creados para ser contratados según el tipo de empresa. En caso de que la empresa ya posea colaboradores que

realicen alguno de los cuatro servicios o simplemente desee omitirlo, pues no se ofrece y se contrata únicamente lo que desee el cliente. Los cuatro pilares son:

1. **Contact Center:** centro de *Call Center* con gestores especializados en Ventas, Cobro y Servicio al Cliente. Basados en análisis internos y el visto bueno del cliente, se realizan las gestiones personalizadas con ayuda de los mismos servicios tecnológicos ofrecidos por CR-BIS.
2. **Asesorías de Servicio:** ofrecen sus servicios de BI (*Business Intelligence*) para el cliente que lo desee, se asigna una o varias personas pertenecientes a CR-BIS para trabajar la información solicitada por la empresa, se realiza un análisis profundo estableciendo acuerdos de confidencialidad y revisando resultados con los encargados del proyecto.
3. **Marcador Predictivo:** CR-BIS ofrece una herramienta moderna para controlar y trabajar áreas de *call center*, este marcador es completamente omnicanal, un gestor es capaz de gestionar a una persona por el canal que se desee (llamada, redes sociales, correo, web chat, etc.) todo bajo una sola herramienta, en la cual se puede trasladar el cliente como se desee y, aún mejor, guardando automáticamente el historial sin importar el canal por el cual se esté gestionando.
4. **Campañas Omnicanal:** tal como se detalla en el nombre, este producto se enfoca en el servicio omnicanal, consiste en hacer llegar al cliente, por cualquier canal, una acción electrónica (SMS, *e-mail*, correo, Whatsapp, geolocalización, IVR) ya sea una notificación, cobro, venta, publicidad, etc. Uno de los mayores beneficios de este producto es que es dinámico, el cliente tiene la posibilidad de responder los mensajes según desee la empresa remitente; por ejemplo, se pueden generar cobros de una cuenta en atraso por medio de SMS, además de poseer la facilidad de transferir al cliente a cualquier canal dentro de la misma campaña y, aún mejor, llevar el *tracking* de cada una de las acciones enviadas; siguiendo el mismo ejemplo, es posible saber cuál cliente realizó la promesa de pago, quién no respondió y cuáles mensajes nunca llegaron a su destino.

### Enfoque

A continuación, se presentan las tres rutas de la investigación científica. Una vez explicadas, se definirá la selección con la cual se direccionará el enfoque para la resolución del proyecto.

La primera ruta fundamental en el proceso de investigación, según Hernández y Mendoza (2018), consiste en:

Enfoque Cuantitativo: el significado original del término cuantitativo (del latín *quantitas*) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010, citado por Hernández y Mendoza, 2018). Conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones.

Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica.

Las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 5-6).

La segunda ruta fundamental en el proceso de investigación, según indican Hernández y Mendoza (2018), es:

Enfoque Cualitativo: tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos. (Niglas, 2010, citado por Hernández y Mendoza, 2018).

Se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

De igual forma, se plantea un problema de investigación pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose

paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (p. 7).

La tercera ruta fundamental en el proceso de investigación. Según Hernández y Mendoza (2018):

Enfoque Mixto: los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández y Mendoza 2018).

Chen (2006, citado por Hernández y Mendoza, 2018) define los métodos híbridos como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las rutas cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (forma pura de los métodos mixtos).

Continuando con los mismos autores, afirman que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de los métodos mixtos). Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo con diversas secuencias. (p. 10).

Una vez definidas las tres rutas de investigación, se procedió con la selección de una de ellas. El método utilizado fue el cuantitativo, la razón es que se busca plasmar datos numéricos y plantear diferentes hipótesis. Esta ruta se adapta de mejor forma a la investigación aportando información de relevancia para la mejor resolución de objetivos, el trabajo está enfocado en un plan de negocios, por lo cual los temas tratados e investigados están relacionados con temas como estrategias, planes, productos, factores, evaluaciones, encuestas, etc.

## **Diseño**

Para Hernández y Mendoza (2018), el diseño de la investigación se define como: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requeridos en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema”. (p. 150).

Relacionado con la mención anterior, se puede comprender el impacto del diseño. Este hace referencia, en pocas palabras, a la importancia de la estrategia a utilizar y como ésta marca y da línea a toda la investigación. El plan utilizado va de la mano con lo presentado en el capítulo I, con respecto de: ¿Cuál es el Plan de Negocios adecuado para impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa CR-BIS?

Una vez comprendido lo anterior, es importante tener en cuenta que para el enfoque seleccionado (cuantitativo) existen dos tipos de diseños, los cuales se detallan a continuación:

El diseño no experimental es definido por Hernández y Mendoza (2018) como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p. 175).

Mientras que el diseño experimental es mencionado por Hernández y Mendoza (2018) como: “En un estudio experimental se construye el contexto y se manipula de manera intencional la variable dependiente”. (p. 175).

Comprendido lo anterior, el diseño seleccionado fue el no experimental, ya que basado en la naturaleza de la investigación se ocupa conocer el comportamiento natural de la empresa con el fin de analizarlo y poder responder a la pregunta estipulada en el planteamiento del problema.

## **Población**

Para este punto es importante entender el significado del término. Para Hernández y Mendoza (2018) se define como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 199). Por ende, se debe seleccionar y detallar los individuos que se utilizarán para la obtención de información con mucho cuidado y tomando en cuenta diferentes variables.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) expresan que: “Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad. De nada te sirve plantear un estudio si no es posible que tengas acceso a los casos o unidades de interés”. (p. 199).

Para realizar el análisis y tomando en cuenta lo citado anteriormente, se considera que para el óptimo establecimiento del plan de negocios se tomarán como referencia los tres socios de CR-BIS, 10 colaboradores (2 por empresa) de clientes potenciales (empresas) y a 50 personas seleccionadas al azar, esto con el fin de conocer opiniones de toda la cadena valor.

### **Instrumentos**

Hernández y Mendoza (2018) establecen que “Toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (p. 228). Del mismo modo, estos autores también indican que “la confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales”. (p. 228).

A la vez, conceptualizan la validez como: “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos”. (p. 229).

Por último, Hernández y Mendoza (2018) definen objetividad como: “En términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente”. (p. 238).

Teniendo en cuenta lo anterior, se procederá a trabajar con información obtenida por medio de cuestionarios, los cuales, de acuerdo con Bourke, Kirby y Doran (2016, citados por Hernández y Mendoza, 2018): “(...) en ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a (*sic*) medir”. (p. 250).

El cuestionario se aplicará por medio de *Google Forms* y contendrá tanto preguntas cerradas como abiertas. También se analizarán los registros de la empresa y el mercado nacional.

## **Proceso Para La Recolección Y Análisis De Datos**

### **Recolección De Datos**

#### ***Fase 1: Comprensión del Negocio***

Se estudiarán y analizarán los datos de la empresa y el funcionamiento de sus productos, también se buscará entender, de la mejor manera, la situación actual de la empresa y, por último,

se buscará recolectar información de empresas, productos o temas relacionados con CR-BIS que aporten valor al trabajo.

### ***Fase 2: Análisis de Registros***

Una vez concluida la fase 1, se utilizarán los conocimientos adquiridos para analizar la información que posee la empresa y cuestionar los diferentes hallazgos. Cabe resaltar que los socios dieron total apertura a los datos, con ellos se conoció la forma de trabajo y cómo se ha venido desarrollando.

### ***Fase 3: Cuestionarios***

Se realizarán tres diferentes encuestas de 10 preguntas, dependiendo del segmento, entre las cuales se encontrarán cerradas y abiertas. Una vez que se entienda tanto lo que buscan los socios como las limitaciones y capacidades de CR-BIS, se plantearán las preguntas.

Se trabajará con una muestra para el segmento de clientes debido a la cantidad masiva de personas. Hernández *et al.* (2018) establecen que una muestra es:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población. (p. 196).

De la mano con la definición anterior se utilizará el Aleatorio Simple como fórmula probabilística con el fin de tener una muestra considerable para el análisis y desarrollo del proyecto empresarial.

## Cuadro De Variables

Tabla 1: Cuadro de Variables

Objetivo	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Instrumentalización
Cuestionar la efectividad y metodología del sistema de trabajo utilizado por <i>Costa Rica Business Intelligence Services</i> (CRBIS) para el cierre 2021	Sistema de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es un sistema de trabajo?</li> <li>- ¿Cómo elaborar un sistema de trabajo?</li> <li>- Importancia del sistema de trabajo.</li> <li>- Beneficios de un buen sistema de trabajo.</li> </ul>	Sistema se refiere a “conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí” (RAE, s. f. definición 1) y Trabajo se refiere a “Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital.” (RAE, s. f. , definición 6)	Forma y orden en la que el ser humano realiza sus funciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Revisión de Documentos</li> <li>• Análisis de Mercado</li> </ul>
Analizar las oportunidades de negocio de <i>Costa Rica Business Intelligence Services</i> (CRBIS) para el 2022.	Oportunidades de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es oportunidad de negocio?</li> <li>- Identificación de una oportunidad de negocio.</li> <li>- ¿Cómo crear una oportunidad de negocio?</li> <li>- Existen pasos para materializar una oportunidad de negocio.</li> </ul>	Oportunidad se refiere a “Momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo.” (RAE, s.f., definición 1) y Negocio se refiere a “Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.” (RAE, s.f., definición 3)	Servicio u objeto no identificado por ambas partes (vendedor y comprador) hasta la identificación de la necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Estudio del negocio</li> <li>• Análisis de Mercado</li> </ul>
Elaborar un Plan de Negocio acorde a las condiciones y hallazgos identificados	Plan de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es un plan de negocio?</li> <li>- Componentes de un plan de negocios.</li> <li>- Estructura de un plan de negocios.</li> <li>- Función de un plan de negocios (Pymehelp)</li> </ul>	Plan de negocio se define como: “Un documento donde quien desea emprender una aventura empresarial detalla la información acerca de su proyecto”. (Pymehelp, s.f.)	Es la guía que sirve como base para el desarrollo empresarial y, al mismo tiempo, como referencia del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Estudio del negocio</li> <li>• Análisis de Oportunidades</li> </ul>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

La información que se presenta a continuación corresponde a tres diferentes encuestas dirigidas a tres segmentos importantes de la cadena valor. Cada una consta de 11 preguntas con el objetivo de conocer y entender, de mejor manera, los productos trabajados en CR-BIS. Es importante diferenciar las tres direcciones de las preguntas, por lo cual se explicará cada una según se adjunten los resultados.

### Encuestas

#### Cientes

Va dirigida a la población costarricense mayor de 15 años. La idea es conocer y saber qué opinan las personas de las diferentes notificaciones o información que le hacen llegar las diferentes empresas por algún canal digital. A continuación, se detalla el cálculo de la muestra que se utilizó.

Figura 6: Fórmula Muestra Cochran

$$n = \frac{z^2 \times p(1 - p)}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1 - p)}{e^2 N} \right)}$$

Fuente: Gizlean.

Tabla 2: Datos muestra Cochran

<b>Letra</b>	<b>Significado</b>	<b>Valor</b>
n	Muestra	Resultado: 96
Z	Nivel de Confianza	95% = 1.96
p	Heterogeneidad	50%
e	Margen de Error	10%
N	Tamaño de Población	4.067.741 (INEC, 2022)

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## Aplicación de Encuesta de Clientes

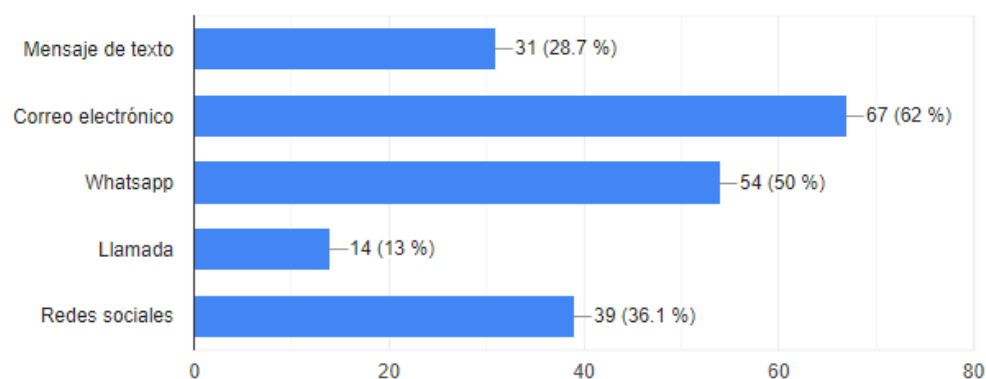
En este apartado se presenta la aplicación y resultados de la encuesta, como parte del diagnóstico de la situación actual, aplicado a clientes. Cabe destacar que, según el resultado de la muestra, se aplicó a un total de 108 clientes.

En la Figura 7: Gráfico 1. Medio para recibir información, muestra el medio por el cual los clientes reciben información de cualquier tipo.

Figura 7: Gráfico 1. Medio para recibir información

1. ¿Por cuál medio recibe información?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El primer medio electrónico que lidera es el correo electrónico, seleccionado por 67 personas, lo cual representa un 62% de la población a la cual se le aplicó la encuesta. Seguidamente, 54 personas contestaron que el medio por el cual reciben información es por medio de la aplicación de WhatsApp, la cual representa el 50%.

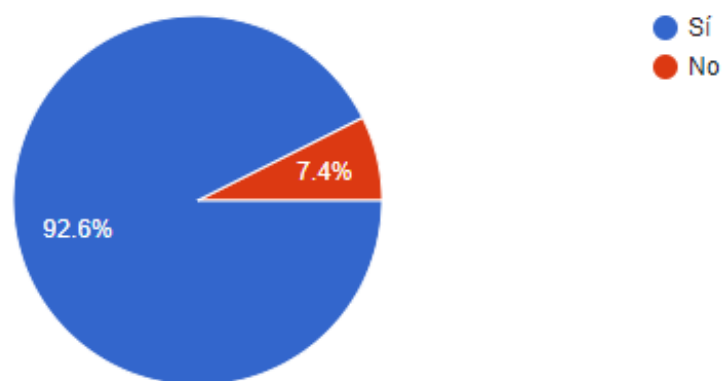
Como tercer canal de información están las redes sociales, donde un total de 39 personas lo utilizan. Luego siguen los medios más clásicos y longevos, con la participación más baja, aquí se ubican los mensajes de texto, con 31 personas, y llamadas, con 14. Este hallazgo es importante ya que son medios muy utilizados en el país, sobre todo las llamadas telefónicas, el hecho que tan poca información sea recibida por ese canal se podría relacionar con un desinterés general por contestar el teléfono, esto conlleva a que la información nunca llegue a oídos del cliente.

En la Figura 8. Gráfico 2. Lectura de información recibida por medio electrónicos, es la segunda pregunta realizada en la encuesta para conocer si efectivamente el cliente lee de forma activa la información que recibe.

Figura 8. Gráfico 2. Lectura de información recibida por medio electrónicos

2. ¿Suele leer la información recibida por algún medio electrónico?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco

El fin de plantear esta pregunta es poder entender y conocer, desde el punto de vista del cliente, si la información es útil y si los canales cumplen su función de informar.

El 92,6% de la población a la cual se le aplicó la encuesta contestó que sí lee la información, este resultado es positivo, dado que la naturaleza del negocio de la empresa en estudio se dedica al uso y aplicación de acciones electrónicas.

Por otro lado, únicamente el 7,4% de las personas indicaron que no lee la información recibida.

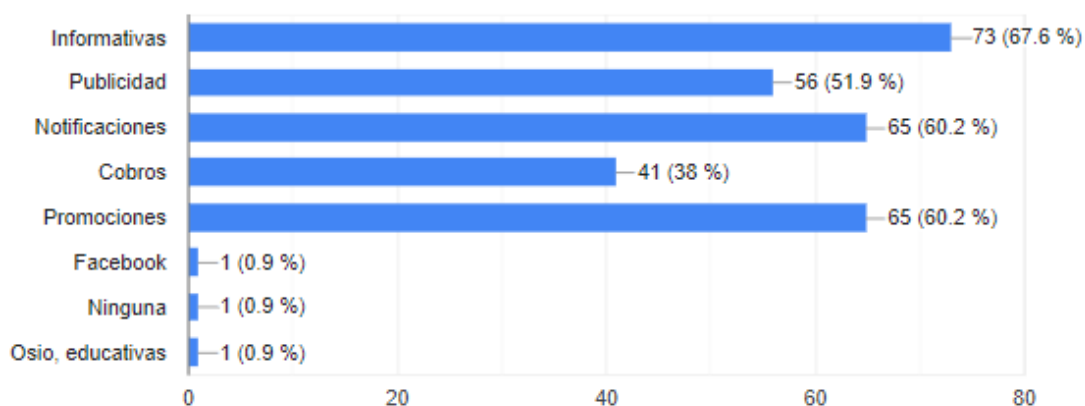
En la

Figura 9. Gráfico 3. Tipos de temas recibidos de información, se detalla qué tipo de información leen las personas según el medio electrónico a través del cual les llega el mensaje.

Figura 9. Gráfico 3. Tipos de temas recibidos de información

3. Si su respuesta anterior es "Sí" indique ¿Cuáles?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Las preguntas 2 y 3 van de la mano, ya que se consulta si efectivamente lee la información que se recibe y la siguiente se refiere a qué tipo de información es la recibida para proceder con la lectura.

Los temas recibidos únicamente informativos fueron seleccionados por un total de 73 personas, siendo la respuesta líder para esta pregunta. Tanto las notificaciones como las promociones fueron seleccionadas por 65 personas y, por otro lado, 56 personas indicaron que realizan la lectura de publicidad. Solamente la minoría (una persona) seleccionó Facebook, ocio, educativo y ninguna, respectivamente.

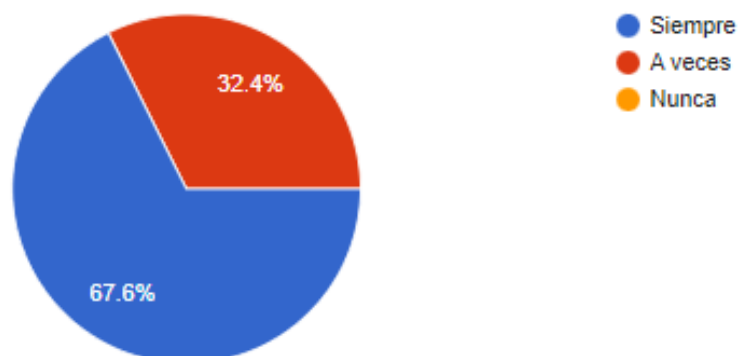
Es importante resaltar que hay variedad de respuestas, lo cual se puede interpretar como que los canales informativos se están utilizando de maneras distintas en el país.

En la Figura 10: Gráfico 4. Frecuencia de notificaciones electrónicas, se detalla qué tan habituados se encuentran al recibir notificaciones electrónicas, independientemente del medio que utilice.

Figura 10: Gráfico 4. Frecuencia de notificaciones electrónicas

4 ¿Con qué frecuencia recibe notificaciones electrónicas?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

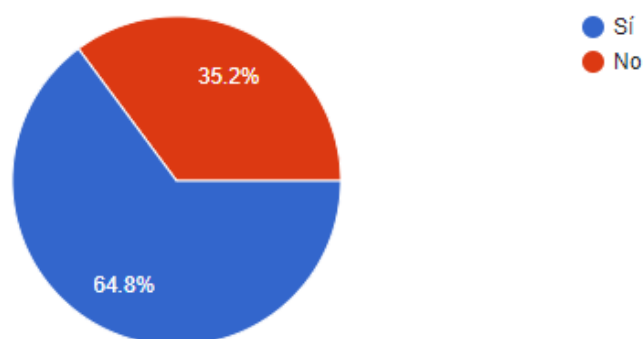
El 67,6%, que representa a 73 personas, indicaron que siempre reciben notificaciones en sus medios electrónicos y el 32,4%, correspondiente a 35 personas, indicaron que a veces. Esto es importante ya que no hay una sola respuesta de “nunca”, esto conlleva a una conclusión precipitada de que la cultura informativa electrónica ya está establecida en Costa Rica.

En la Figura 11: Gráfico 5. Recibir información de productos y servicios de interés, se consultó si a los clientes les gustaría recibir información de productos y servicios específicos.

Figura 11: Gráfico 5. Recibir información de productos y servicios de interés

5. ¿Le gustaría recibir información sobre algún producto o servicio de su interés?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El 64,8%, lo cual representa a 70 encuestados, indicaron que sí les gustaría recibir información, mientras que un 35,2%, un total de 38 clientes, indicaron no tener interés de recibir dicha información.

En la Tabla 3: Interés de productos y servicios, se pretende conocer el tipo de información que desea recibir de un modo más específico, la tabla contiene las respuestas de los 70 encuestados que respondieron “Sí” en la pregunta anterior y contiene 97 registros, ya que algunos encuestados detallaron más de una actividad, producto o servicio.

Tabla 3: Interés de productos y servicios

Etiquetas de fila	Cuenta de Tipos
Promociones General	18
Turismo	15
Alimentación	14
Vestimenta	10
Tecnología	10
Informativas	7
Estudio	6
Salud	5
Notificaciones Bancarias	4
Entretenimiento	4
Herramientas	2
Servicios Públicos	1
Redes Sociales	1
<b>Total general</b>	<b>97</b>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Se puede observar que hay variedad de respuestas; sin embargo, la mayoría gusta ver promociones de cualquier cosa, esto es positivo ya que hay una representación importante que fortalece el uso de medios electrónicos para cualquier fin; las siguientes respuestas más seleccionadas son alimentación y turismo, esto es positivo ya que son servicios de consumo constante y de grandes poblaciones.

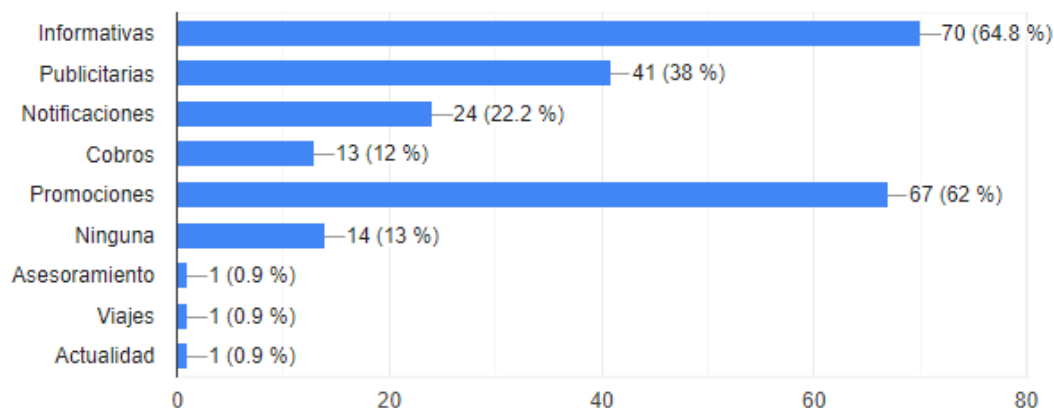
Vestimenta y tecnología tuvieron una importante participación, lo cual puede ser un hallazgo importante, las siguientes respuestas fueron en menor proporción pero aun así sirven de referencia para entender la variedad de gustos y necesidades que pueden existir en la población.

En la Figura 12: Gráfico 6. Tipo de información le gustaría recibir, consulta a los clientes encuestados qué tipo de información le gustaría recibir. Contraria a la pregunta anterior, se quería saber a nivel macro el tipo de inquisición que desean.

Figura 12: Gráfico 6. Tipo de información le gustaría recibir

### 7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Los principales resultados son, el 64,8%, que representa 70 clientes encuestados, quienes desean recibir información catalogada como informativa, seguido por un 62%, que representa a 67 personas, las cuales seleccionaron que les gustaría recibir información que tenga relación con promociones.

Por otro lado, a 41 clientes les gustaría recibir información relacionada con publicidad de diferentes temas que sean útiles en su cotidianidad; 24 personas indicaron que les gustaría recibir notificaciones y 13 personas indicaron que les gustaría recibir el detalle de cobros de productos y servicios que tengan. Finalmente, 14 personas indicaron que no les gustaría recibir ningún tipo de información y a una persona le gustaría recibir información referente a asesoramiento, viajes y de actualidad, respectivamente.

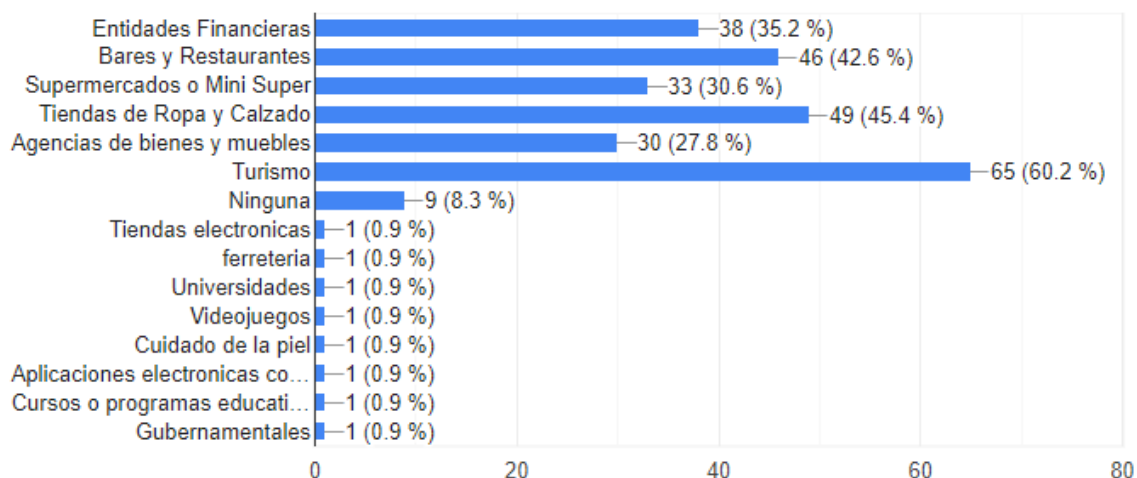
En la

Figura 13: Gráfico 7. Sector de interés para recibir información, se analiza el sector del cual el cliente estaría interesado en recibir información de acuerdo con sus necesidades.

Figura 13: Gráfico 7. Sector de interés para recibir información

## 8. ¿De cuál sector estaría interesado en recibir la información?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El 60,2%, que representa a 65 personas encuestadas, mostraron interés por recibir información de turismo, lo cual se traduce tanto a lo interno del país como del exterior; seguido de 49 clientes a quienes les gustaría recibir información de tiendas de ropa y calzado; mientras que la tercera categoría de mayor relevancia fue, con 46 personas, con un valor del 42,6%, para recibir información de bares y restaurantes.

La categoría de entidades financieras representa un 35,2%, con 38 personas interesadas, es una participación aceptable, ya que no son productos de consumo común y es el sector apuntado actualmente por CR-BIS. De seguido hay 33 personas que mostraron interés por la información de supermercados o minisúper, y 30 personas interesadas en bienes y muebles, con una participación de un 27,8%.

Finalmente, 9 personas indicaron no desear recibir ningún tipo de información y una persona seleccionó cada uno de los siguientes temas respectivamente: tiendas electrónicas, ferretería, universidades, videojuegos, cuidado de la piel, aplicaciones electrónicas tipo *Uber Eats*, cursos o programas educativos y gubernamentales.

Esta pregunta es muy interesante y ligada a la pregunta anterior, arroja hallazgos muy importantes. Se detectó una apertura a información de entidades financieras que, si se

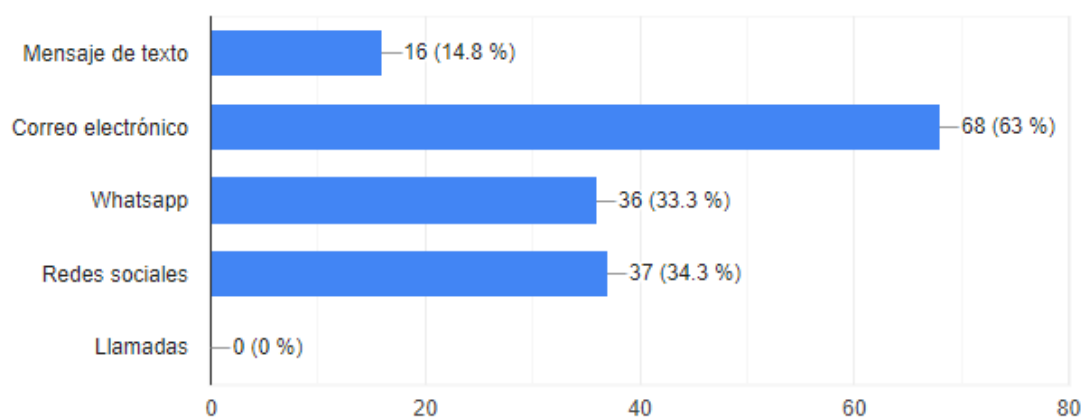
complementa con las demás respuestas, se pueden obtener proyectos importantes. Las entidades financieras, en su mayoría, tienen relación con promociones y notificaciones de alimentación, turismo, bienes y muebles, entre otras respuestas seleccionadas, esto podría generar cadenas de comunicación de una entidad financiera con sus clientes para hacerles llegar información no relacionada con productos financieros.

En la Figura 14: Gráfico 8. Medio por el cual que gustaría recibir la información, detalla la consulta realizada dentro de la encuesta a los clientes con el fin de conocer el canal por medio del cual le gustaría recibir la información de su interés.

Figura 14: Gráfico 8. Medio por el cual que gustaría recibir la información

#### 9. ¿Por cuál medio le gustaría recibir la información?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El principal rubro está representado por el 63%, que corresponde a 68 clientes, quienes indicaron que desean recibir la información de su interés por medio del correo electrónico. A su vez, un 34,3%, que representa a 37 clientes, les gustaría por medio de redes sociales y 36 personas indicaron el canal de WhatsApp como su canal de preferencia, la cual es una aplicación de uso cotidiano.

Finalmente, a 16 clientes les gustaría recibir la información mediante mensajería de texto y, por último pero no menos importante, están las llamadas con cero respuestas. Esto refleja que los clientes migran sus necesidades a medios digitales y electrónicos, además de no ser un canal siquiera aceptable y de gusto para la población.

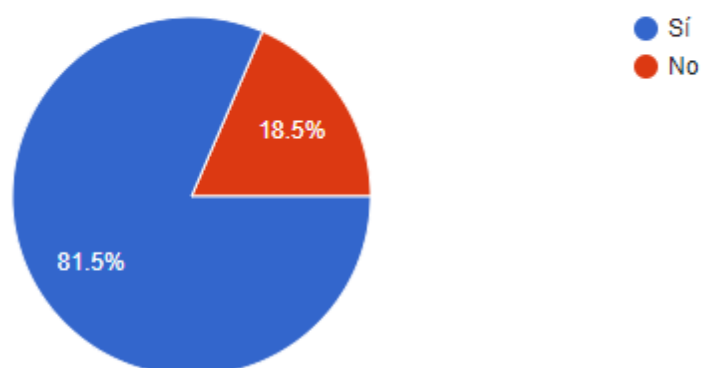
Esta pregunta contiene información de suma importancia para la tesis. Las llamadas, a pesar de ser un canal muy utilizado por las empresas, es el medio menos deseado por los costarricenses. Por el contrario, las redes sociales y el WhatsApp, son canales deseados por la población y muy poco utilizados para hacer llegar información. Actualmente es muy utilizado como canal de comunicación clientes-empresa, pero muy poco explotado empresa-cliente, lo cual abre una oportunidad muy grande para CR-BIS.

En la Figura 15: Gráfico 9. Recordatorio de pagos, se detalla si el cliente considera importante y funcional que le recuerden algún pago por medio de acciones electrónicas.

Figura 15: Gráfico 9. Recordatorio de pagos

10. ¿Consideraría importante y funcional que le recuerden por ese medio algún pago, promoción, recordatorio, entre otros?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Las 88 personas, que representan el 81,5% de la población encuestada, confirmó que sí consideran funcional el recordatorio de pago para promociones; sin embargo, 20 clientes, que representan el 18,5% de los clientes, indicó que no.

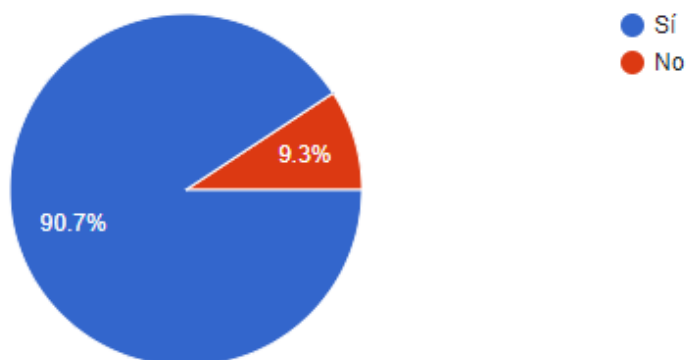
Estas respuestas son positivas para la empresa, ya que actualmente su principal ingreso está relacionado con recordatorios y pagos bancarios.

En la Figura 16: Gráfico 10. Recibir información electrónica, consulta a la población encuestada si le gustaría recibir información electrónica y poder manejar la gestión por los medios de pago que el mismo cliente desee.

Figura 16: Gráfico 10. Recibir información electrónica

11. ¿Le gustaría recibir información electrónica y poder responder en el momento? Así mismo, poder manejar la gestión por el medio electrónico que desee?

108 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Se tienen 98 personas, que representan el 90,7%, quienes indican que sí les gustaría recibir información electrónica y poder responder en el momento, es decir, que sea interactiva y comunicativa. Por su parte, apenas 10 personas, que representan el 9,3% de la población encuestada, indicó que no desea recibir este tipo de función electrónica.

Esta pregunta es de las más importantes y reveladoras para el proyecto, las herramientas de CR-BIS permiten esta interacción con el cliente, lo cual podría tener muy buena recepción y aceptación por parte de la población.

### **Colaboradores**

Va dirigida a colaboradores de nuestros clientes que tengan relación con indicadores o procesos relacionados con acciones electrónicas o bien marcadores predictivos (esto debido a que son los productos colocados). Por temas de confidencialidad no se adjuntarán los nombres de las empresas.

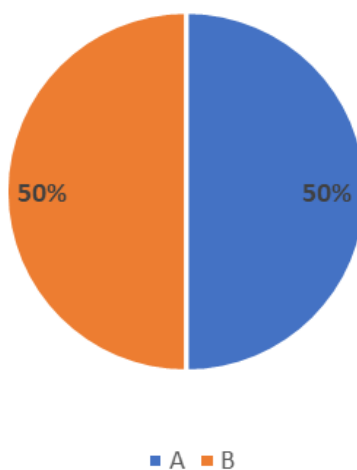
### **Aplicación de Encuesta a Colaboradores**

En este apartado se presenta la aplicación y resultados de la encuesta como parte del diagnóstico de la situación actual aplicado a colaboradores actuales, según los convenios que tiene la empresa en estudio de proyecto.

Cabe destacar que según el resultado de la muestra, se aplicó a un total de 10 colaboradores directos de las empresas, las cuales por temas confidenciales de estudio se llamarán empresa A y empresa B.

En la Figura 17: Gráfico 11. Recibir información electrónica, detalla la encuesta aplicada a colaboradores que trabajan en empresas con convenios en CR-BIS.

Figura 17: Gráfico 11. Recibir información electrónica



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

En la pregunta número 1, se consulta las empresas donde existen convenios, el 50% de los colaboradores laboran para la empresa A y el 50% de los colaboradores en la B, esto ayudará durante la ejecución de la encuesta para conocer a detalle el servicio que reciben.

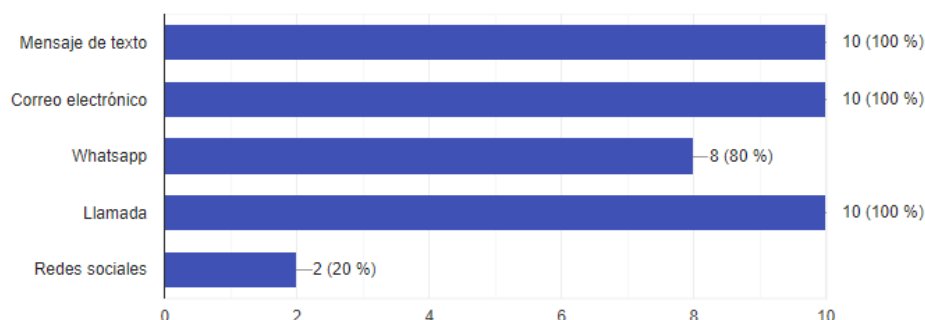
- Empresa A, posee el Marcador Predictivo de CR-BIS: 5 colaboradores.
- Empresa B: posee Campañas Omnicanal de CR-BIS: 5 colaboradores.

En la Figura 18: Gráfico 12. Canal que utiliza la empresa para envío de información, consulta a los colaboradores de las empresas A y B, cuáles canales utilizan para hacer llegar cualquier tipo de información a sus clientes.

Figura 18: Gráfico 12. Canal que utiliza la empresa para envío de información

2. ¿Cuál canal utiliza su empresa para hacer llegar cualquier tipo de información al cliente?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El 100% de los colaboradores indicaron que las empresas donde laboran utilizan mensajes de texto, correo electrónico y llamadas para hacer llegar la información a sus clientes; sin embargo, WhatsApp y redes sociales no son medios seleccionados al 100%.

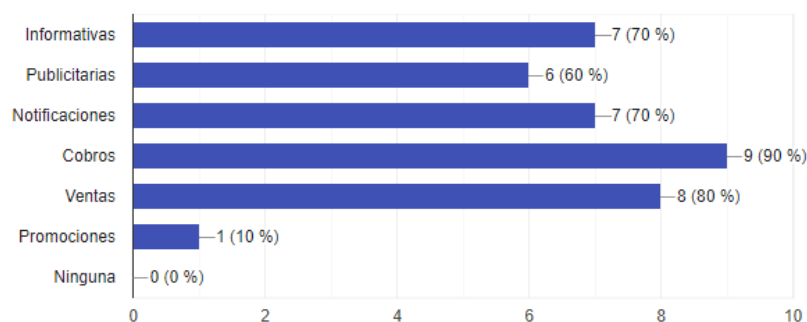
Es importante recalcar que el canal WhatsApp es utilizado en ambas empresas; sin embargo, en la empresa B dos colaboradores no sabían de su existencia. Por su parte, las redes sociales son empleadas en la empresa A únicamente para fines muy específicos, no de forma masiva como los otros canales.

En la Figura 19: Gráfico 13. Tipo de información envía la empresa, se consulta qué tipo de información envía la empresa a sus clientes.

Figura 19: Gráfico 13. Tipo de información envía la empresa

3. ¿Cuál tipo de información envía su empresa?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

En esta pregunta, 9 de los entrevistados indicaron que utilizan los medios electrónicos para la gestión de cobranza de su empresa, 8 colaboradores indicaron que los emplean para ventas, 7 colaboradores lo utilizan para asuntos meramente informativos y notificaciones. Finalmente, 6 de los colaboradores indicaron que es un buen medio para publicidad y solamente un colaborador indicó que lo emplea para promociones.

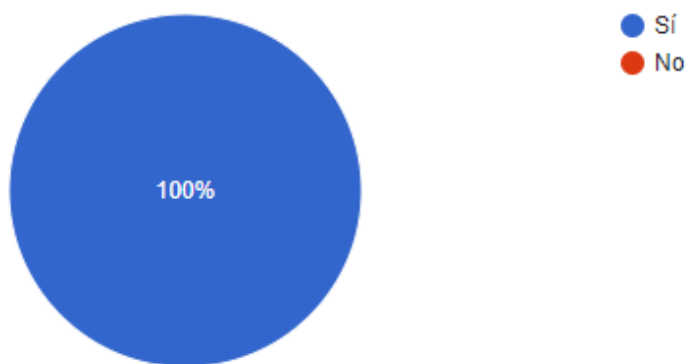
Como hallazgo, cabe destacar que publicidad es uno de los medios más queridos por los clientes; sin embargo, es el menos utilizado por las empresas A y B.

En la Figura 20: Gráfico 14. Medios electrónicos efectivos, se consulta si los medios electrónicos son efectivos.

Figura 20: Gráfico 14. Medios electrónicos efectivos

4. ¿Considera que los medios electrónicos son efectivos?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El 100% de los colaboradores indicaron que, efectivamente, el uso de los medios electrónicos sí es efectivo.

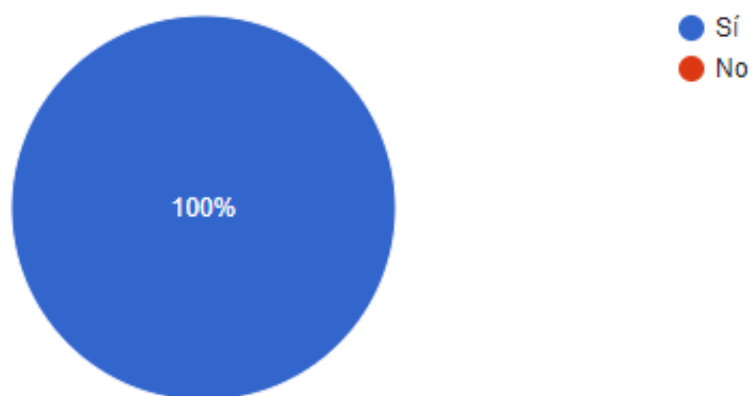
Importante mencionar que para la pregunta número 5, si la respuesta anterior es: "No, detalle el motivo"; por tanto, al ser un 100% la población que indicó que los medios electrónicos sí son efectivos para fines de investigación, la pregunta no aporta mayor relevancia.

En la Figura 21: Gráfico 15. Medios digitales facilitan y agilizan la operativa, se consulta a los colaboradores si los medios electrónicos facilitan y agilizan la operativa.

Figura 21: Gráfico 15. Medios digitales facilitan y agilizan la operativa

6. ¿Considera que los medios electrónicos facilitan y agilizan la operativa?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco

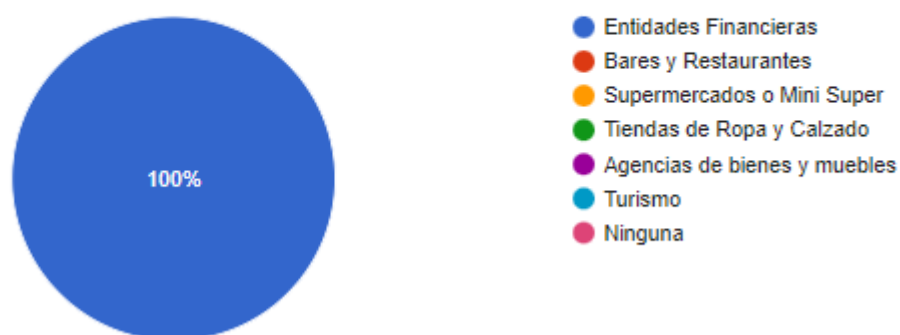
El 100% de los colaboradores indicaron que, efectivamente, el uso de los medios electrónicos sí facilitan y agilizan la operativa.

En la Figura 22: Gráfico 16. Sector Empresarial, se consulta el sector al que corresponde la empresa que tiene relaciones laborales con CR-BIS y el 100% de los encuestados indicaron que corresponde a entidades financieras.

Figura 22: Gráfico 16. Sector Empresarial

7. ¿A cuál sector corresponde su empresa?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

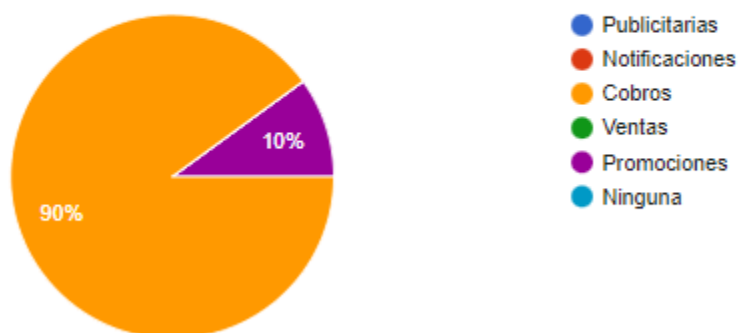
Un tema importante de recalcar es que a pesar de ser entidades financieras, tienen relación y convenios con todo el resto de sectores, esto implica una oportunidad en ampliar la comunicación enviada e implementar el segmento de promociones en ellas.

En la Figura 23: Gráfico 17. Información enviada más efectiva para la empresa, se consulta qué tipo de información es más efectiva para la empresa al momento de utilizar los medios electrónicos.

Figura 23: Gráfico 17. Información enviada más efectiva para la empresa

8. ¿Cuál considera que es la información enviada más efectiva de su empresa?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco

El 90% de los colaboradores indicaron que la información más efectiva que envían es para la gestión de cobranza y un 10% de promociones de sus productos y servicios.

Esto nos hace ver que solo un colaborador tiene conocimiento de envíos de promociones. Este es un hallazgo importante, ya que se puede asumir que es muy poco conocido pero existente, lo cual conlleva a una oportunidad de mejora importante.

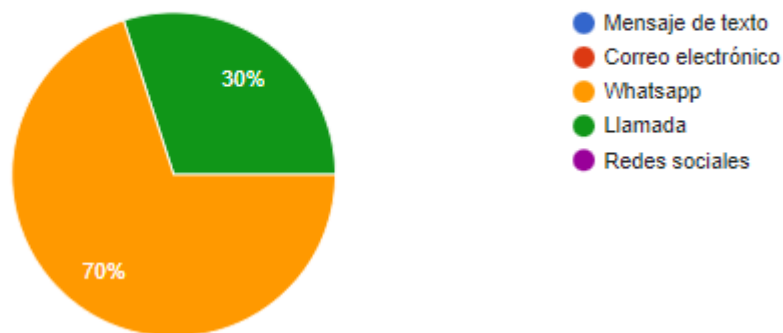
En la

Figura 24: Gráfico 18. Canal más efectivo, se consulta a los colaboradores cuál es el canal más efectivo de su empresa para comunicarse con sus clientes.

Figura 24: Gráfico 18. Canal más efectivo

9. ¿Cuál considera que es el canal más efectivo de su empresa?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El 70% de las personas entrevistadas indicaron que la aplicación WhatsApp es efectiva para el desarrollo de su operativa; asimismo, el 30% indicó que la llamada es un canal efectivo también; sin embargo, la mensajería de texto, correo electrónico y las redes sociales no son tan efectivos en la gestión de su cobranza.

Esto es muy importante, ya que sabemos que la población gusta del correo electrónico y redes sociales, por lo cual se puede asumir como una posibilidad el bajo uso de esos canales para hacer llegar la información. Por otro lado, WhatsApp va de la mano con los resultados de las encuestas de los clientes.

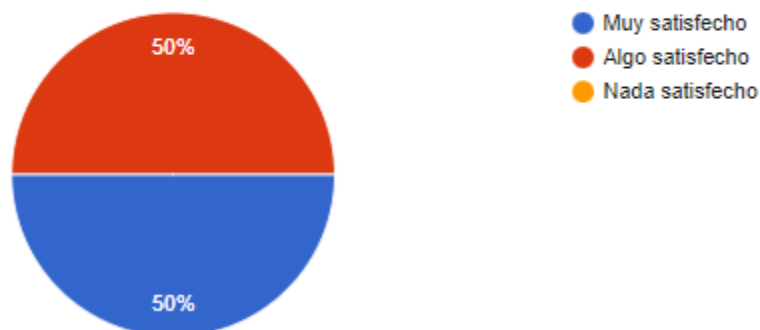
En la

Figura 25: Gráfico 19. Satisfacción por el uso de plataformas de acciones electrónicas, se consulta a los colaboradores qué tan satisfechos se encuentran con el manejo de la plataforma de acciones electrónicas.

Figura 25: Gráfico 19. Satisfacción por el uso de plataformas de acciones electrónicas

10. ¿Qué tan satisfecho está con el manejo de la plataforma de acciones electrónicas?

10 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

La pregunta número 10 está dividida en un 50% en muy satisfecho y el otro 50% de algo satisfecho, lo cual proyecta que del 100% de los encuestados están al menos conformes con el uso de las plataformas de acciones electrónicas en sus procesos.

Importante mencionar que la respuesta “algo satisfecho” fue seleccionada por los colaboradores de la empresa B, los cuales manejan únicamente la plataforma de acciones electrónicas y no el marcador predictivo. Esta respuesta puede deberse al no enlace natural y sinérgico que hay entre la plataforma de envíos digitales al sistema de llamadas entrantes y salientes que posee la empresa B.

En la pregunta número 11 se consulta cuál es su opinión del marcador predictivo utilizado en su empresa, se realizó la segmentación de opiniones de positivas y negativas.

En la Tabla 4. Opiniones positivas, se proyectan las realizadas por los colaboradores que mantienen un convenio con la empresa de estudio de CR-BIS.

Tabla 4. Opiniones positivas

Opiniones positivas
Volvió más productiva la operativa
Muy bueno , efectivo ahorra tiempo y llega de una forma masiva a la población
Muy buena herramienta
Es bueno, no conozco otros para comparar
Bueno

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Entre las principales opiniones destaca que es una herramienta productiva y ahorra tiempo en la ejecución de los procesos, estas respuestas corresponden a la empresa A.

En la Tabla 5. Opiniones negativas, fueron planteadas por los colaboradores que mantienen un convenio con la empresa de estudio de CR-BIS.

Tabla 5. Opiniones negativas

Opiniones negativas
Muy poco comunicado, no consideró q conecte de la mejor manera los canales
El marcador se siente anticuado, poco flexible
Cumple pero es poco ágil
Las acciones están bien pero el marcador no es tan amigable

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Dentro de las opiniones negativas destaca que es poco comunicada al momento de realizar conexiones con los canales, marcador anticuado y poco flexible, estas respuestas corresponden a la empresa B.

## Socios

La siguiente encuesta va dirigida a los tres socios que posee la CR-BIS, quienes al mismo tiempo son todo el personal que hay. Por temas de confidencialidad se sustituirán los nombres por Socio A, B y C.

## Aplicación de Encuesta a Socios

A continuación, en el siguiente apartado, se presentan las respuestas planteadas por los socios de la empresa en estudio. Cabe destacar que la encuesta fue aplicada a los tres socios.

En la pregunta número 1, se solicita a cada socio que realice una enumeración de sus fortalezas como profesional, siendo 1 la mayor fortaleza.

Figura 26: Gráfico 20. Fortalezas como profesional socio 1

1. ¿Enumere cuáles son sus fortalezas como profesional, siendo 1 la mayor fortaleza? \*

	1	2	3	4	5	6	7
Indicadores (creación y seguimiento)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automatización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrataciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco

Figura 27: Gráfico 21. Fortalezas como profesional socio 2

1. ¿Enumere cuáles son sus fortalezas como profesional, siendo 1 la mayor fortaleza? \*

	1	2	3	4	5	6	7
Indicadores (creación y seguimiento)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automatización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrataciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 28: Gráfico 22. Fortalezas como profesional socio 3

1. ¿Enumere cuáles son sus fortalezas como profesional, siendo 1 la mayor fortaleza? \*

	1	2	3	4	5	6	7
Indicadores (creación y seguimiento)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automatización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrataciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Se puede ver cómo hay variedad en las fortalezas, lo cual es bueno e importante a la hora de asignar funciones, tareas o responsabilidades.

En la pregunta número 2, se solicita a cada socio que enumere los productos que considera mejores, siendo 1 el más importante.

Figura 29: Gráfico 23. Enumeración de mejores productos socio 1

2. ¿Enumere los productos que considera mejores, siendo 1 el más importante? \*

	1	2	3	4
Contact Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesorías de Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marcador Predictivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campañas Omnicanal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 30: Gráfico 24. Enumeración de mejores productos socio 2

2. ¿Enumere los productos que considera mejores, siendo 1 el más importante? \*

	1	2	3	4
Contact Center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesorías de Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marcador Predictivo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campañas Omnicanal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 31: Gráfico 25. Enumeración de mejores productos socio 3

2. ¿Enumere los productos que considera mejores, siendo 1 el más importante? \*

	1	2	3	4
Contact Center	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesorías de Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marcador Predictivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campañas Omnicanal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Se puede observar que el socio 1 y 2 tienen el mismo concepto sobre los productos ofrecidos; sin embargo, la opinión del socio 3 no es para nada mala, hacer notar que hay diferentes prioridades e interpretaciones del negocio.

En la pregunta número 3, se pide a cada socio que indique si considera que la empresa puede crecer en sus ingresos y amplíe explicando por qué.

Figura 32. Crecimiento en sus ingresos

3. ¿Considera que la empresa puede crecer más en cuanto a ingresos? ¿Por qué?

3 respuestas

Se puede enfocar en un mercado poco explorado

Si, xq no se ha dedicado a vender y colocar el buen producto q tienen

Si porque las herramientas tienen mucho potencial en el mercado

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

En general, los tres socios concuerdan en que la empresa puede crecer e incrementar sus ingresos mediante el análisis de mercados, colocación y uso de herramientas de acuerdo con el potencial que tiene dentro del mercado.

En la Figura 33: Crecimiento cantidad de personal, se consulta a los socios si considera que la empresa debería de crecer en la cantidad de colaboradores.

Figura 33: Crecimiento cantidad de personal

4 ¿Considera que la empresa debe crecer más en cuanto a personal? ¿Por qué?

3 respuestas

No requiere crecer tanto en personal ya que no necesita materia prima

Si, cada socio tiene su trabajo aparte y no se le dedica el tiempo necesario, sobre todo a ventas

Si para abarcar más clientes y dar solución sa los sistemas de contact center

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

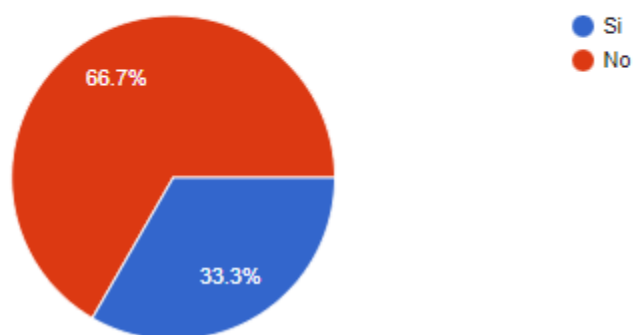
En general, los socios indican que no están enfocados al 100% en la empresa, dado que tienen trabajos aparte; por tanto, no pueden estar dedicados a CR-BIS. Asimismo, para lograr abarcar mayor cartera de clientes y mejor servicio, sí concuerdan con que requieren personal ya sea en menor o mayor proporción.

En la Figura 34: Tipo de estrategia o metodología establecida, se pregunta si los socios han desarrollado, de acuerdo con el ámbito en el que la empresa trabaja, algún tipo de metodología.

Figura 34: Tipo de estrategia o metodología establecida

5. ¿Manejan algún tipo de estrategia o metodología establecida en algún ámbito? Si la respuesta es "Sí" defina ¿cuáles?

3 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

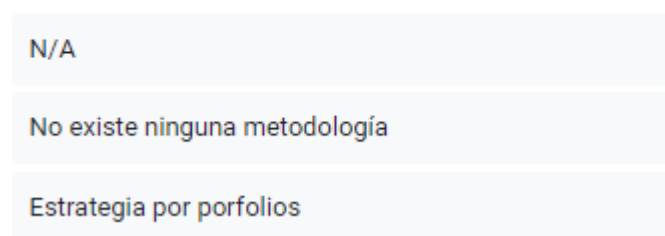
El 66,7% de los socios indicó que no existe alguna estrategia para llevar a cabo sus operaciones. Esto hace notar la falta de comunicación y diferencia de criterios que poseen los socios.

En la Figura 35: Definición de metodología, únicamente un socio indicó que sí existe una metodología y es la estrategia por portafolios.

Figura 35: Definición de metodología

6. Si la respuesta anterior es "Sí" defina ¿Cuáles?

3 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

La pregunta 5 y 6 van de la mano, dado que en la pregunta 5 se consultó la estrategia para llevar a cabo sus procesos y en la pregunta 6, si la respuesta fue un sí, se consultó ¿cuál sería?

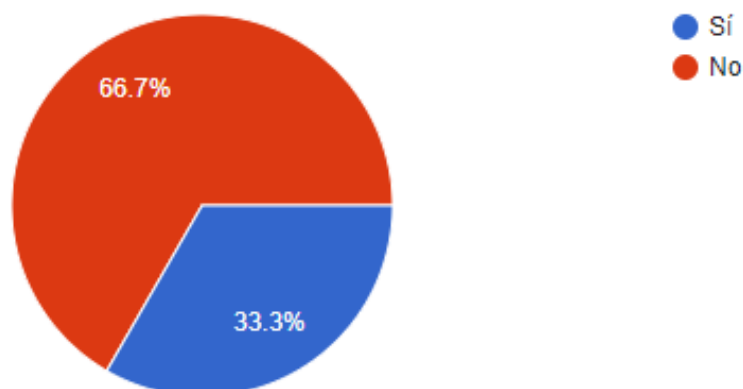
Las metodologías con las que trabajan las empresas A y B son considerada “propias” por uno de los colaboradores, debido a la participación de CR-BIS en la incorporación de los productos y sus recomendaciones de uso; sin embargo, a la hora de ser estrategias internas y propias para CR-BIS son inexistentes.

En la Figura 36: Claridad en la misión y visión empresarial de la pregunta número 7 de encuesta, se le consulta al socio si tiene clara la misión y visión de la empresa.

Figura 36: Claridad en la misión y visión empresarial

### 7. ¿Tiene clara la misión y visión de la empresa?

3 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El 66,7%, que representa a 2 de los 3 socios, indicaron que no tienen clara cuál es la misión y visión de la empresa. Importante destacar y resaltar que el socio que sí la tiene clara es diferente al que seleccionó en la pregunta anterior que sí existe una metodología o estrategia.

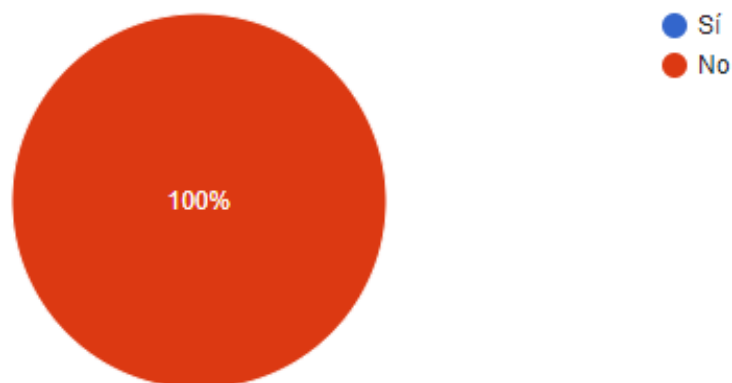
En la

Figura 37: Periodicidad de reuniones de la pregunta número 8 de encuesta, cuestiona si realizan reuniones de forma recurrente para tratar y dar seguimiento a temas de la empresa de gran importancia.

Figura 37: Periodicidad de reuniones

8. ¿Realizan reuniones semanales o quincenales?

3 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

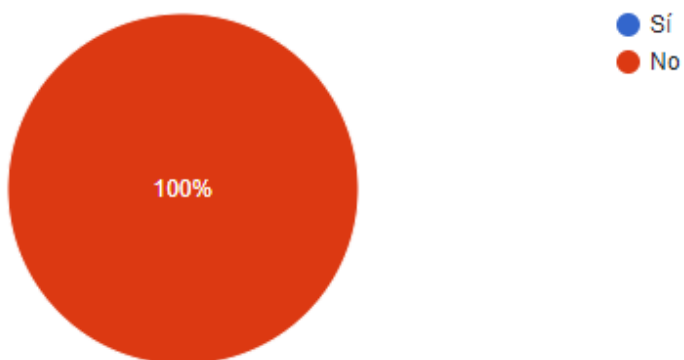
El 100% de los socios indicaron que no realizan reuniones o sesiones de forma periódica.

En la Figura 38: Tipos de reportería, de la pregunta número 9 de encuesta, se cuestiona si generan reportes de algún tipo.

Figura 38: Tipos de reportería

9. ¿Generan algún tipo de reportería?

3 respuestas



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

El 100% de los socios indicaron que no se realizan reportes.

En la Figura 39: Reportería, de la pregunta número 10 de encuesta, se consulta cuáles son los reportes generados.

Figura 39: Reportería

10. Si la respuesta anterior es "Sí" defina ¿Cuáles?

3 respuestas

N/A

Ninguna, solo contable

No

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

La pregunta 9 y 10 van de la mano, dado que en la pregunta 9 se consultó el tipo de reportería y en la pregunta 10, si la respuesta fue un sí, ¿cuáles? Actualmente, la empresa únicamente genera reportes para contabilidad; sin embargo, no es considerado como reportería por parte de los socios.

En la pregunta final de la encuesta para los socios, en la Figura 40: Falencias adicionales del cuestionario, se pregunta si existen más oportunidades de mejora que no fueron mencionadas en las anteriores interrogaciones.

Figura 40: Falencias adicionales del cuestionario

11. ¿Considera que existe alguna otra falencia en la empresa que no fue considerada en el cuestionario? En caso de existir favor indicirlas

3 respuestas

Poca protección y ambición de los socios

Si, no existe una estructura o un tipo de CV que represente nuestra empresa a parte de una comunicación baja entre socios

Se trabaja de forma independiente lo que impide su crecimiento

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Entre los comentarios de parte de los socios resalta la poca proyección y ambición de los socios, falta una estructura robusta y sólida para una buena presentación de la empresa. Asimismo, la falta de comunicación e independencia en el trabajo elaborado por los socios hace que no se esté trabajando bajo la misma misión y visión.

### **Resumen de las Encuestas**

Una vez analizadas las encuestas se realizó un resumen de los puntos más importantes encontrados, tanto individualmente como en conjunto, de los tres segmentos.

#### **Clientes**

1. Más del 50% recibe información por correo electrónico y apenas un 13% por llamada.
2. El 90% lee la información.
3. Más del 50% lee mensajes de tipo informativo, publicitario, notificaciones y promociones, mientras que cobros tiene una participación del 38%.
4. Un 68% señala que siempre están recibiendo acciones electrónicas.
5. Un 65% indica que sí le gustaría recibir información sobre algún producto o servicio.
- 6 y 7. Gran parte de los encuestados gustan acciones electrónicas de descuentos, publicidad, promociones o información general relacionada con turismo, alimentación, vestimenta o tecnología.
8. A más del 60% le gustaría información del sector turismo, mientras que un 45% aproximadamente, prefiere información de alimentación y vestimenta. A pesar de no ser de gusto general de los encuestados, existe un interés en entidades financieras con una participación del 35%.
9. Un 63% desea información por correo electrónico y un 34% en promedio por WhatsApp o redes sociales, mientras que las llamadas tuvieron una participación del 0%.
10. Un 81% considera importante y funcional la acción electrónica.
11. A un 91% le gustaría poder continuar su comunicación por el canal electrónico deseado.

#### **Colaboradores**

1. Cinco colaboradores de las dos empresas respondieron la encuesta.

2. Ambas empresas utilizan SMS, correo electrónico, llamadas y WhatsApp.
3. Ambas empresas envían todos los tipos de mensajes, a excepción de promociones.
- 4, 5, 6 y 7. El 100% de los encuestados corresponden a entidades financieras y consideran que los medios electrónicos son efectivos, además de facilitar y agilizar la operativa.
8. El 90% de los encuestados considera que cobro es la información más efectiva.
9. 70% indican que WhatsApp es el canal más efectivo versus un 30% en llamadas.
10. La empresa A está muy satisfecha con la plataforma de acciones electrónicas versus la otra empresa que está algo satisfecha
11. La empresa A con marcador predictivo, considera que es muy bueno versus la empresa B que considera lo contrario, algunos comentarios son: “El marcador se siente poco flexible”, “Muy poco comunicado, no considero que conecte de la mejor manera los canales”, “Cumple, pero es poco ágil”.

## Socios

1. Se puede observar que hay variación en las fortalezas de los socios.

Tabla 6: Variación en las fortalezas de los socios

Top	Socio A	Socio B	Socio C
1	Indicadores	Innovación	Indicadores
2	Automatización	Indicadores	Automatización
3	Ventas	Automatización	Innovación
4	Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Mercadeo
5	Innovación	Mercadeo	Servicio al Cliente
6	Mercadeo	Ventas	Ventas
7	Contrataciones	Contrataciones	Contrataciones

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

2. Existe un criterio muy parecido entre los socios acerca de la importancia de los productos.

Tabla 7: Importancia de los productos

Top	Socio A	Socio B	Socio C
1	Campañas Omnicanal	Campañas Omnicanal	Contact Center
2	Marcador Predictivo	Marcador Predictivo	Campañas Omnicanal
3	Contact Center	Contact Center	Marcador Predictivo
4	Asesorías de Servicio	Asesorías de Servicio	Asesorías de Servicio

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

3 y 4. Los tres socios son conscientes de que hay posibilidades de crecimiento y se requiere incrementar personal.

5, 6, 7, 8, 9 y 10. Respecto a misión, visión, estrategias, metodologías y reportes, son inexistentes o bien desconocidas por la mayoría de los socios.

11. Hay un descontento por parte de todos los socios en cuanto a trabajo en equipo y ambición.

Tabla 8: Trabajo en equipo y ambición

TOP	Socio A	Socio B	Socio C
	Poca Protección y ambición de los socios	Sí, no existe una estructura o un tipo de CV que represente nuestra empresa a parte de una comunicación baja entre socios	Se trabaja de forma independiente, lo que impide su crecimiento

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

### **Sinergia de las Encuestas**

Existe coherencia entre las diferentes encuestas, tanto entre sí como en comparación con los diferentes segmentos cuestionados, se ve una tendencia importante hacia los canales digitales que parece no ser respondida de la misma forma por las empresas costarricenses.

Se observaron oportunidades de mejora y nichos no trabajados, esto conlleva a muchas conclusiones y recomendaciones de valor, así como muchas y diferentes estrategias aplicables, tanto a clientes como empresas relacionadas con CR-BIS.

## Análisis de CR-BIS

Se realizaron diferentes indicadores, matrices o similares para entender la situación actual de la empresa trabajada CR-BIS. Para dichos análisis se investigaron diferentes mercados y poblaciones, también se tomaron en cuenta las encuestas realizadas y respondidas por los diferentes segmentos.

## Diagrama PESTEL

Tabla 9: Diagrama PESTEL

	Oportunidades	Amenazas
Políticos	-Posibilidad de licitar tanto en el gobierno como empresa privada.	-Transparencia de las licitaciones. - Manejo del nuevo gobierno.
Económicos	-Incremento del empleo en Costa Rica.	-Fluctuación del tipo de cambio.
Sociales	-Abstinencia a las llamadas telefónicas. -Apertura al uso y comunicación por canales digitales.	-Dificultad para contactar a la población. -Resistencia al uso de tecnología en algunos sectores de la población.
Tecnológicos	-Avance y evolución de la comunicación. -Costos de la tecnología.	-Estafas por medio de canales digitales. -Facilidad de obsolescencia tecnológica.
Ecológicos	-Servicios digitales implícitos con bienestar ecológico y responsabilidad social.	-No tener ninguna certificación ambiental.
Legales	-Es un servicio poco regulado y conocido. -Existencias de ayudas y orientación a las pequeñas empresas.	-Existencia de leyes desconocidas. -Creación de leyes nuevas para los servicios digitales. -Cambios en el pago de impuestos. -Manejo de las S. A.

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## **FODA**

En la siguiente tabla se realizó un análisis de FODA de la situación actual que enfrenta la empresa de estudio, con el fin de poder trazar una línea de cómo está a nivel de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel empresarial según el territorio nacional.

Dentro de las principales fortalezas destacan que el personal se encuentra calificado para llevar a cabo la operativa, la diversidad de sus productos con respecto a otros mercados.

Las oportunidades van dirigidas a que existen pocas herramientas omnicanales en el mercado y, de esta forma, existe una conformidad para la adaptación.

Las debilidades van enfocadas en la falta de personal para hacerle frente a la necesidad de la empresa, ausencia de áreas como la legal y la implementación de metodologías y reportes.

Finalmente, las amenazas según el análisis, son los avances tecnológicos, los cambios de tendencias que son muy constantes y radicales según el segmento de la población.

Tabla 10: FODA

	Positivos	Negativos
Internos	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal altamente calificado.</li> <li>• Capacidad de adaptación a las necesidades y exigencias de los clientes.</li> <li>• Conocimiento del mercado y sus segmentos.</li> <li>• Diversidad de servicios.</li> <li>• Se cuenta con liquidez mensual para utilizar.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal.</li> <li>• Falta de comunicación y tiempo de los socios.</li> <li>• Ausencia de área legal.</li> <li>• Ausencia de metodologías, reportes, políticas, etc.</li> <li>• No se cuenta con oficina física.</li> </ul>
Externos	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas herramientas omnicanales en el mercado.</li> <li>• Tendencias cliente céntricas y digitalización.</li> <li>• Adaptación a diferentes tipos de servicio.</li> <li>• Precios negociables.</li> <li>• Mercado en constante crecimiento.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances tecnológicos.</li> <li>• Cambios radicales de tendencias.</li> <li>• Herramientas gratuitas como WhatsApp y redes sociales.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• Cambio en políticas de proveedores o <i>partners</i>.</li> </ul>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico aplicada a la empresa de estudio con el fin de poder conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de un negocio, marca u organización.

Tabla 11: MEFE

Factor Crítico del Éxito	Valor	Calificación	Calificación Prom.
<b>Oportunidades</b>			
Pocas herramientas omnicanales en el mercado	0.05	2	0.10
Tendencias cliente céntricas y digitalización	0.20	3	0.60
Adaptación a diferentes tipos de servicio	0.15	1	0.15
Precios negociables	0.10	2	0.20
Mercado en constante crecimiento	0.10	1	0.10
<b>Amenazas</b>			
Avances tecnológicos	0.05	2	0.10
Cambios radicales de tendencias	0.05	2	0.10
Herramientas gratuitas como WhatsApp y redes sociales	0.15	4	0.60
Ingreso de nuevos competidores	0.05	2	0.10
Cambio en políticas de proveedores	0.10	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## MEFI

La Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI) es igualmente una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar la información interna del negocio, es por esto que de igual forma se aplicó a la empresa de estudio con el fin de poder ubicar y analizar cuáles son los factores internos considerados como fortalezas y debilidades.

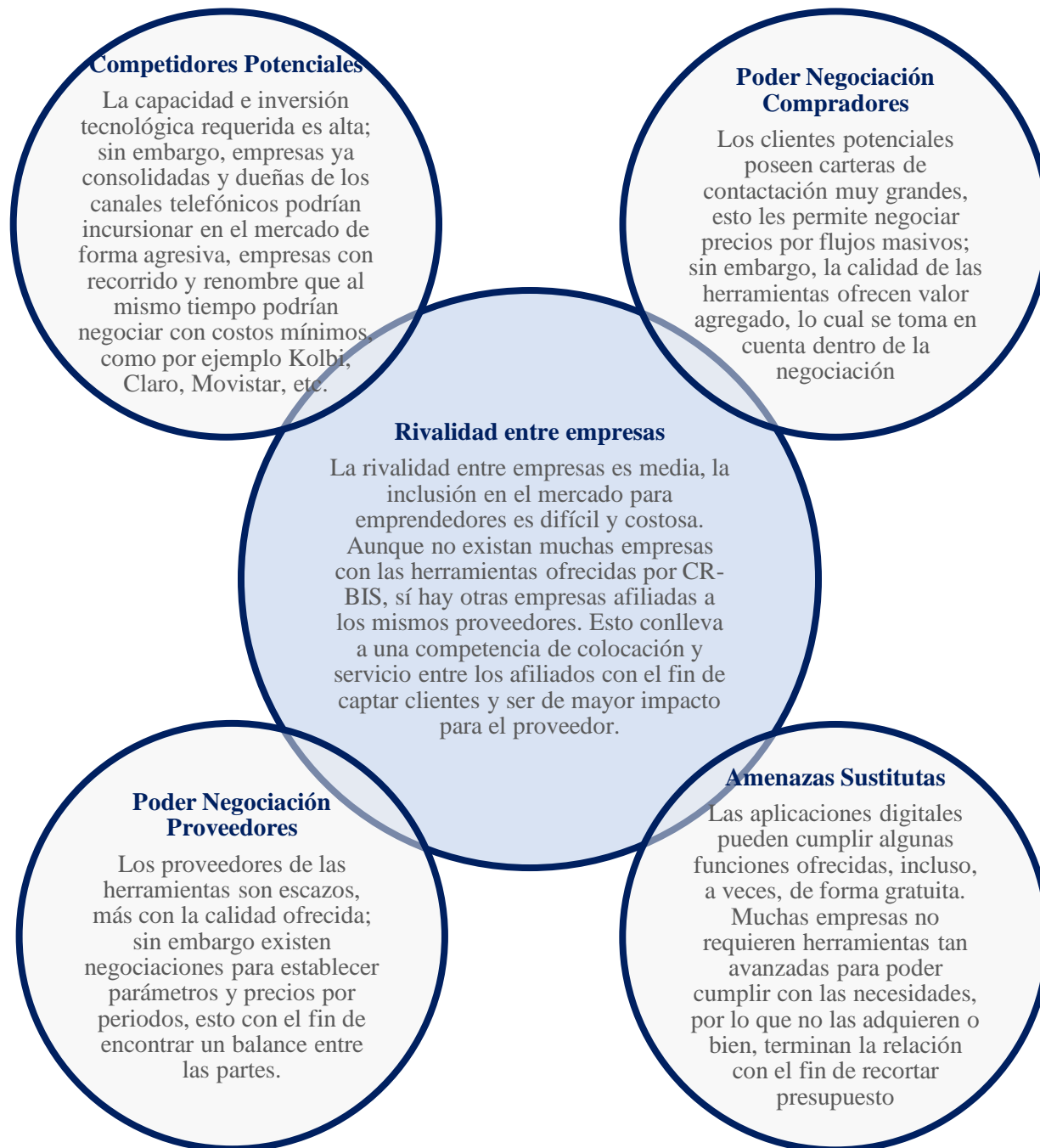
Tabla 12: MEFI

Factor Crítico del Éxito	Valor	Calificación	Calificación Prom.
<b>Fortalezas</b>			
Personal altamente calificado	0.10	3	0.30
Capacidad de adaptación a las necesidades y exigencias de los clientes	0.15	3	0.45
Conocimiento del mercado y sus segmentos	0.10	3	0.30
Diversidad de servicios	0.10	1	0.10
Se cuenta con liquidez mensual para utilizar	0.05	1	0.05
<b>Debilidades</b>			
Falta de personal	0.05	1	0.05
Falta de comunicación y tiempo de los socios	0.15	3	0.45
Ausencia de área legal	0.10	2	0.20
Ausencia de metodologías, reportes, políticas, etc.	0.15	3	0.45
No se cuenta con oficina física	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.40</b>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## Las 5 Fuerzas de Porter

Figura 41: Las 5 Fuerzas de Porter



## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Después del proceso de evaluación se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Mediante la encuesta se concluye que el costarricense está anuente a recibir información por medio de canales digitales, contrario a las llamadas telefónicas. Se complementa el hallazgo con una revisión de las tasas de contactación de las empresas A y B y otras entidades financieras, arrojando una tendencia a la baja en el contacto con clientes por medio telefónico.
- También se observó una caída en las consultas entrantes telefónicas e incremento en los canales digitales como WhatsApp, *chats*, *bots*, etc. Esto confirma que la dirección digital en comunicación es cada día más efectiva.
- Hay muy buena recepción en los mensajes publicitarios e informativos según indican los clientes; por otro lado, el enfoque de CR-BIS ha sido la implementación de estos canales en la cobranza y ventas, por lo que hay un nicho no atacado por la empresa que podría tener muy buenos resultados a la hora de ejecutarlo, ya sea con las mismas o nuevas empresas. Sin embargo, se ocupa una alineación de cultura organizacional en CR-BIS para ejecutar la adaptación.
- Existe un canal querido por los clientes y muy poco explotado por el mercado empresarial costarricense, las redes sociales es un medio por el cual la certeza de contactación con la persona correcta es sumamente alto, además de ser semipúblico, actualmente son muy utilizadas para hacer llegar publicidad de forma masiva sobre algún producto o servicio; sin embargo, no son utilizadas de forma personalizada, es un nicho que, bien trabajado, podría conseguir muy buenos resultados.
- Según los resultados de la encuesta, cuando se le consultó a los clientes si quieren recibir información de algún producto o servicio, un 65% indicó que no lo desean; sin embargo, más adelante, cuando se les consultó si les gustaría recibir información electrónica y poder responder al momento llevando la gestión a través del canal deseado, un 91% indicó que “Sí”. Este es un hallazgo sumamente importante, ya que la herramienta CR-BIS permite esta interacción y puede ser mejor aprovechada para enlazar nuevas empresas a la cartera.

- Los colaboradores de la empresa A resaltaron que el marcador predictivo es importante y de muy buenos resultados, creando una gestión omnicanal completa; contrario a la empresa B, donde la sinergia no es 100% satisfactoria. Eso habla muy bien del nivel de herramienta que maneja CR-BIS. También recalcaron lo efectivas y productivas que son las acciones electrónicas, sobre todo el canal de WhatsApp, el cual opacó las llamadas telefónicas.
- Los socios, por otra parte, hacen ver en la encuesta la carencia de orden y conocimiento hacia la empresa, razón principal por la cual se está realizando este proyecto. Existen muchas oportunidades de mejora en todos los ámbitos, es negativo ya que hay muchas inconsistencias e inexistencias, pero por otro lado es positivo, ya que al haber y existir voluntad por parte de los socios, permite hacer muchas implementaciones inmediatas y de impacto positivo para CR-BIS.
- El PESTEL arrojó información importante para la creación del FODA, los aspectos sociales y tecnológicos resaltaron oportunidades muy importantes y de mucho más impacto que las amenazas, esto es sumamente positivo ya que son los dos sectores más importantes para la actividad a la que se dedica CR-BIS y conlleva a buenas ideas e implementaciones en los diferentes planes del negocio.
- El FODA resaltó diferentes temas importantes que, si son atacados de la forma correcta, pueden generar muchos beneficios al negocio. La complementación con las matrices EFE e EFI es fundamental, estas relaciones de matrices destacaron que un enfoque en temas puntuales puede incrementar significativamente el rendimiento y funcionamiento de CR-BIS, ambas matrices obtuvieron un valor por debajo de 2,5; sin embargo, como se mencionaba, planes o estrategias concretas de mediano plazo pueden subir las notas significativamente.
- Las 5 fuerzas de Porter destacan que el sector sí es rentable, existen amenazas, pero sigue siendo un mercado completamente trabajable y explotable, si se generan cambios a lo interno de CR-BIS se pueden minimizar muchos problemas y maximizar el rendimiento, con ello sus ingresos, el punto más preocupante es la rivalidad entre las empresas, ya que existen puntos de comparación muy concretos que podrían medir rendimientos y conllevar a consecuencias con los proveedores.

## Recomendaciones

Después del proceso de evaluación se obtuvo diferentes resultados que no pueden ser abarcados en este proyecto, por lo que se adjuntan las siguientes recomendaciones:

- El área legal es una inconsistencia muy importante para CR-BIS, es de las debilidades más fuertes por muchos motivos, problemas legales pueden conllevar consecuencias de cualquier tipo y nivel, por lo cual se recomienda la contratación de un abogado o bufete por servicios profesionales.
- Durante la pandemia, muchas empresas por preferencia y bienestar seleccionaban las reuniones virtuales, esto facilitaba el hecho de no tener una oficina; sin embargo, desapareciendo las restricciones por COVID-19 se está reincorporando poco a poco las reuniones y citas presenciales. Debido a este cambio se recomienda el alquiler de una oficina pequeña en un lugar céntrico con el fin de disponer de una sala de reuniones o bien un punto de referencia; por otro lado, se recomienda otra opción, esta consiste en buscar lugares profesionales que se dedican al alquiler de salas ejecutivas y llegar a acuerdos o bien, planes especiales según las necesidades.
- Se recomienda la contratación con un *outsourcing* de recursos humanos para la contratación de personal. Las encuestas demostraron que ningún socio tiene la fortaleza de contratación, por lo que se plantea el acudir a expertos del tema para que orienten la necesidad de CR-BIS y bien se adquiera una persona con el perfil correcto. Es necesario recordar que el bien humano es el más importante y uno de los más difíciles de predecir.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA

La información presentada a continuación corresponde a la propuesta realizada en el proyecto de tesis para la empresa CR-BIS. Dicha propuesta está conformada por 13 páginas centradas en el negocio, dicho proyecto fue realizado y fundamentado en los diferentes hallazgos encontrados durante las diferentes investigaciones.

### Portada

La primera página del Plan de Negocio es con el fin de entender a quién corresponde el documento y el respectivo título del contenido.

### Logo

Se adjuntó el logo de la empresa para dar inicio al documento, a partir de ahí se utilizaron dichos colores para darle formato al resto de las páginas con el fin de mantener un formato alineado a la empresa.

Figura 42: Logo *Business Intelligence Service*



Fuente: *Costa Rica Business Intelligence Services*

### Socios

Debajo del logo se añadieron las fotos de los socios (fotos falsas por confidencialidad), junto con sus nombres y respectivos contactos telefónicos y electrónicos.

Figura 43: Fotos Socios



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

### Título

Por último, se puede observar con el color del logo, el título del documento encima de imagen de portada ejecutiva y profesional.

Figura 44: Foto de Plan de Negocios 2022



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

### ¿Quiénes Somos?

La segunda página explica la dirección e historia de la empresa.

### Misión

“Ser los mejores proveedores en servicios de comunicación masivos orientados a nuestros clientes, con la finalidad de que obtengan el mejor rendimiento en sus comunicaciones”.

### Visión

“Ser la empresa maximizadora de utilidades económicas más efectiva a nivel centroamericano”.

### ***Objetivos***

1. Construir planes y estrategias innovadoras que generen al menos un 50% más de liquidez que su año anterior.
2. Implementar estrategias de ventas que permitan el ingreso de al menos dos nuevos clientes a la cartera de CR-BIS por cuatrimestre.
3. Evaluar el rendimiento y confianza de los servicios a nuestros clientes mediante el cumplimiento de indicadores y seguimientos.

### ***Historia***

CR-BIS es una empresa fundada en el 2019. Fue iniciada por tres socios, quienes trabajaron juntos durante un lapso aproximado de dos años en la misma empresa. Dentro de esta se dedicaban a temas de inteligencia de negocios como automatización, análisis y proyectos relacionados con cobro de productos bancarios. Una vez pasados los dos años, se les presentó una nueva oportunidad laboral a cada uno de ellos en tres empresas diferentes, las cuales aceptaron y, por lo tanto, dejaron de laborar juntos. Los tres socios comenzaron su nueva etapa laboral en ambientes diferentes, a pesar de que sus nuevos puestos estaban relacionados con inteligencia de negocios no fueron colocados en cobro, sus nuevas funciones estaban enfocadas en ventas, servicio al cliente y colocación de productos, respectivamente.

Siempre tuvieron muy buena relación profesional y personal, por lo que siempre estuvieron en contacto. Un día cualquiera, conversando, se dieron cuenta que sus nuevos puestos laborales los habían vuelto expertos a cada uno en sus nuevas funciones, teniendo un conocimiento combinado de ventas, servicio, colocación y cobro, lo cual los motivó a buscar emprender en algún tipo de negocio donde se pudiera ejecutar y aplicar toda su experiencia.

De esa forma nació CR-BIS, una empresa que busca maximizar los recursos de sus clientes con estrategias adaptadas según los análisis realizados contemplando las diferentes necesidades existentes en el mercado, de la mano con plataformas tecnológicas y negociaciones personalizadas. El nombre CR-BIS nace de la combinación de diferentes palabras y pronunciaciones compartidas por los fundadores, las cuales se detallan a continuación:

- CR: que las iniciales del país Costa Rica se vieran reflejadas en el nombre.

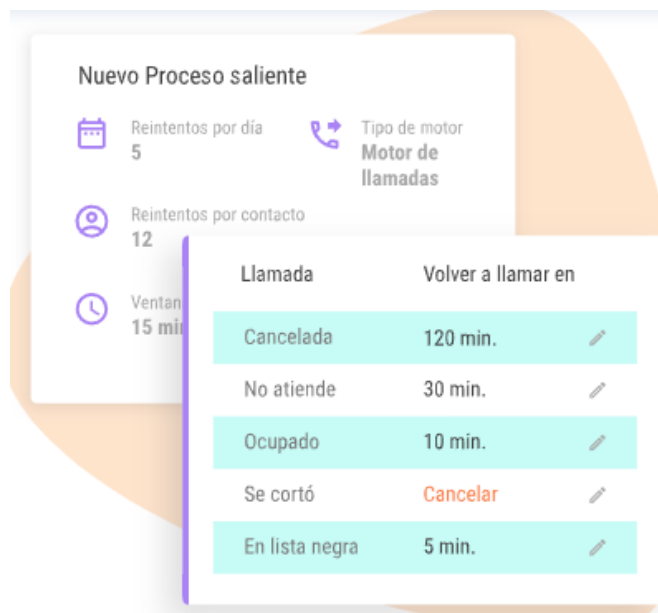
- **BI:** el área que los unió laboralmente y también les dio la experiencia fue *Business Intelligence*.
- **S:** representa la palabra “servicio” y la plasmaron en el nombre para no olvidarlo.
- **CR-BIS:** es la combinación de las tres abreviaciones antes explicadas, pronunciada en español puede entenderse como *service*, lo cual significa servicio en inglés.

### **Cartera de Productos**

CR-BIS posee cuatro productos principales, o como los describen ellos, cuatro pilares. Cada uno de ellos esta entrelazado para lograr una sinergia y cronología completa a la hora de ejecutar una estrategia y brindar resultados; sin embargo, también están creados para ser contratados según el tipo de empresa. En caso de que la empresa ya posea colaboradores que realicen alguno de los cuatro servicios o simplemente desee omitirla, pues no se ofrece y se contrata únicamente lo que desee el cliente. Los cuatro pilares son:

1. **Contact Center:** centro de *Call Center* con gestores especializados en Ventas, Cobro y Servicio al Cliente, basados en análisis internos y el visto bueno del cliente, se realizan las gestiones personalizadas con ayuda de los mismos servicios tecnológicos ofrecidos por CR-BIS. No es un centro propio, es un *outsourcing* que paga una comisión mensual por los contratos conseguidos.
2. **Asesorías:** ofrecen sus servicios de *Business Intelligence* (BI) para el cliente que lo desee, se asigna una o varias personas pertenecientes a CR-BIS para trabajar la información solicitada por la empresa, se realiza un análisis profundo estableciendo acuerdos de confidencialidad y revisando resultados con los encargados del proyecto.
3. **Marcador Predictivo:** CR-BIS ofrece una herramienta moderna para controlar y trabajar áreas de *call center*, este marcador es completamente omnicanal, un gestor es capaz de gestionar a una persona por el canal que se desee (llamada, redes sociales, correo, Web chat, etc.) todo bajo una sola herramienta en la cual se puede trasladar el cliente como se desee y, aún mejor, guardando automáticamente el historial sin importar el canal por el cual se esté gestionando.

Figura 45: Marcador Predictivo



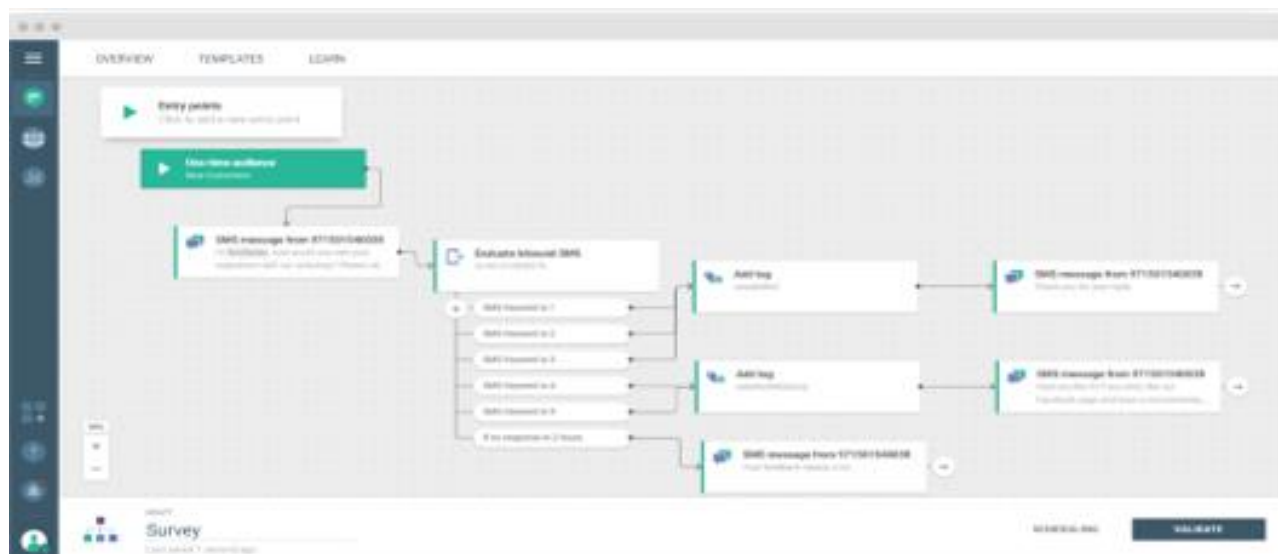
Fuente: *Costa Rica Business Intelligence Services*

4. **Campañas omnicanal:** tal como se detalla en el nombre, este producto se enfoca en el servicio omnicanal, consiste en hacer llegar al cliente por cualquier canal una acción electrónica (SMS, *e-mail*, correo, Whatsapp, geolocalización, IVR) ya sea una notificación, cobro, venta, publicidad, etc.

Uno de los mayores beneficios de este producto es que es dinámico, el cliente tiene la posibilidad de responder los mensajes según desee la empresa remitente; por ejemplo, se pueden generar cobros de una cuenta en atraso por medio de SMS; además de poseer la facilidad de poder transferir al cliente a cualquier canal dentro de la misma campaña y, aún mejor, poder llevar el *tracking* de cada una de las acciones enviadas, siguiendo el mismo ejemplo es posible saber cuál cliente realizó la promesa de pago, quién no respondió y cuáles mensajes nunca llegaron a su destino.

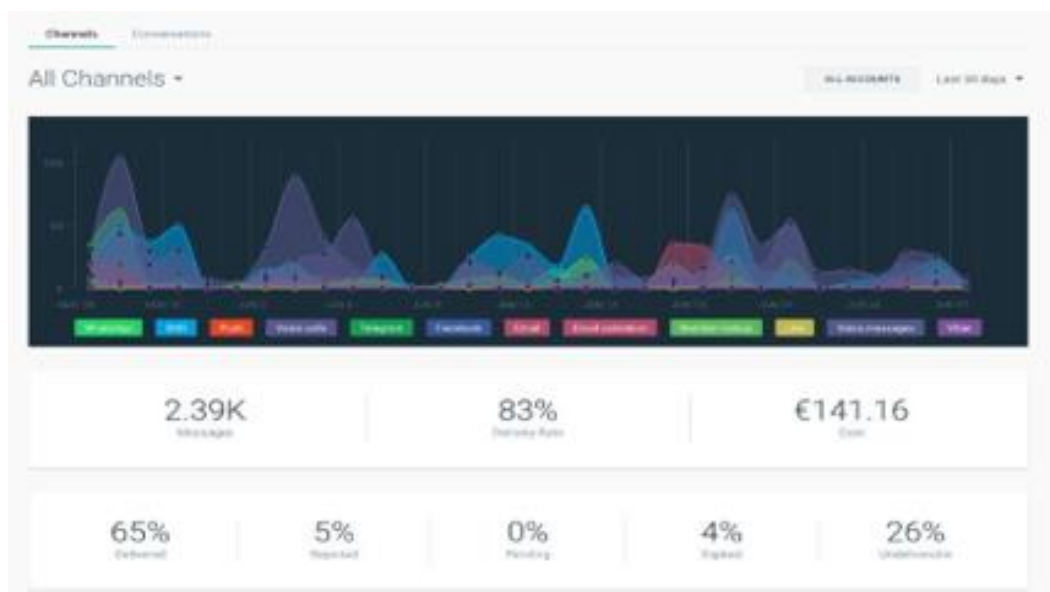
El flujo de trabajo permite opciones avanzadas de interacción con los clientes. Las empresas pueden automatizar toda la interacción con el cliente y combinar diferentes canales en diferentes etapas. La comunicación puede iniciarse con un mensaje SMS, HTML (*e-mail*) o IVR's, esperar un tiempo, analizar el resultado de la interacción y, con base en las acciones del usuario final, continuar el *customer journey* por el mismo canal o cualquier otro canal requerido.

Figura 46: Campaña 1



Fuente: *Costa Rica Business Intelligence Services*

Figura 47: Campaña 2



Fuente: *Costa Rica Business Intelligence Services*

- **SMS (Doble vía):** las conexiones directas con los principales operadores y la plataforma permiten garantizar índices superiores de entrega y de tráfico, al igual que una completa trazabilidad de cada SMS enviado. Un fuerte equipo de desarrolladores constantemente actualiza la plataforma satisfaciendo las demandas empresariales del día a día. Con la

capacidad de brindar soporte en diferentes idiomas y países, indicadores inmediatos y expertos brindando soporte técnico 24/7, garantizando que sus mensajes nunca se queden en cola. Dentro de sus fortalezas se encuentran:

- **Conexiones directas:** CR-BIS posee conexiones directas con todos los operadores locales (Costa Rica), además de una lógica sistematizada que permite un ruteo dinámico (rutas *Fallback* y *Back UP*) para resolver situaciones de encolamiento y asegurar una eficiente y eficaz entrega del servicio.
- **Flexibilidad del SMS:** el servicio SMS tiene funciones especiales que aseguran su adaptabilidad a cualquier caso de uso independiente de la industria.
- **Doble vía:** el servicio SMS puede usarse para generar comunicaciones unidireccionales o bidireccionales al permitirle al usuario responder a cada SMS recibido. Adicional a lo anterior, el servicio doble vía puede ser integrado con otros canales (*Voz TTS, e-mail, etc.*) para crear flujos OMNI.
- **Personalización de contenidos:** URL's y transliteración: el servicio SMS permite el uso de parámetros variables en el contenido del mensaje para personalización del mismo, al igual que URL's las cuales llegarán en formato Web.
- **Reportería:** el servicio SMS ofrece una completa trazabilidad a la operación de cada SMS enviado.
- **Analytics:** hay una serie de gráficas que mostrarán rendimiento, tiempos de entrega y efectividad de las campañas lanzadas
- **Reportes detallados:** herramienta para creación de reportes detallados, por campaña, financieros y de rendimientos, donde se genera un archivo Excel con el resumen detallado de cada SMS enviado contando con datos como la fecha de envío, operador al que se envió, estatus de entrega, número de mensajes, texto de mensajes, entre otros.
- **IVR:** la solución *Text2Speech* le permite ofrecer mensajes de voz masivos a cualquier teléfono fijo o móvil, incluyendo códigos PIN, alertas y mensajes de voz, notificaciones de seguridad automatizadas, encuestas automatizadas, etc. Los mensajes de texto pueden ser convertidos automáticamente a VOZ en uno de los 18 idiomas soportados, o simplemente cargados como un mensaje pregrabado en formato mp3 o WAV. A través de URL, en la

Web (a través de botón) o enlace enviado a cliente (SMS), se puede generar un mensaje de voz TTS, el cual redirecciona con su respectivo *contact center* o persona encargada, creando un nuevo canal de contacto directo entre su representada y clientes.

Dentro de sus fortalezas se encuentra:

- Cobro y facturación por segundo escuchado y/o hablado.
  - Voz *Premium* (entrante y saliente).
  - Interfaz SIP flexible para una fácil integración en los procesos empresariales.
  - Flujos de VOZ IVR predefinidos para establecer árboles de respuesta automatizados.
  - Alta capacidad de llamadas simultáneas y recurrentes.
  - Portal de Voz Web, respuesta de voz interactiva (IVR) y conversión de texto a voz integrada, selección de número(s) local(es) deseado(s).
  - Verificación de portabilidad numérica en la base de datos.
  - Número dedicado para atención automatizada de llamadas entrantes.
  - Reportería completa, detallada y en tiempo real.
  - Comunicaciones y flujos doble vía.
- ***E-mail* y validador:** la solución de correo electrónico de CR-BIS puede utilizarse como un servicio autónomo o como parte de la suite *omni-channel*. Todas las opciones de mensajería están disponibles y listas para integrarse en sus propios sistemas. Al igual que todos los productos de mensajería, el servicio de correo electrónico se ejecuta en la plataforma que proporciona una entrega y fiabilidad excepcionales, independientemente de cuán grande sea su campaña de correo electrónico. Mientras que la solución de validador de correo electrónico permite evaluar y determinar que las cuentas están correctas y que sí permanecen en un dominio final, garantizando la transparencia de una campaña y garantía de la entrega del servicio; a su vez, puede validar el estado de los correos electrónicos, si fueron abiertos, leídos, si están en *spam* o bien, si no han realizado alguna acción por parte del cliente. Dentro de las fortalezas se pueden encontrar:
    - Editor HTML – crear de manera sencilla las piezas HTML para que envíe notificaciones rápidas y automáticas por correo electrónico que son compatibles con cualquier dispositivo o plataforma.
    - Adjuntos: agregar archivos adjuntos con contenido informativo o de valor

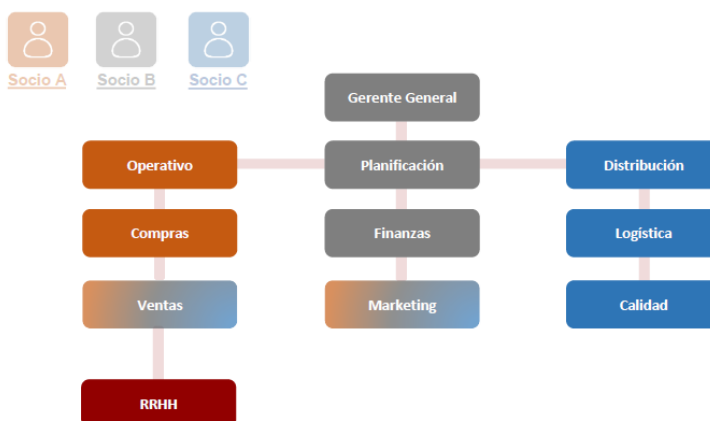
agregado. Por ejemplo, adjuntar estados de cuenta al final del mes o incluir un recibo de PDF para compras.

- Botón de “Desinscribirse”, que direcciona de manera automática a listas negras para omitir el envío nuevamente a esos usuarios.
- Validador de *spam* previo envío que le permitirá obtener un análisis de potencial de *spam* del contenido del mensaje para que pueda optimizar su tasa de entrega a bandeja de entrada.
- Seguimiento de clics y aperturas.
- Reportería detallada y en tiempo real.

## Organigrama

Según los conocimientos, tanto empíricos como académicos, y además de sus diferentes experiencias profesionales y personales, se asignaron funciones, o mejor descrito, áreas de trabajo. Para ello se creó un organigrama con áreas consideradas importantes y fundamentales para el buen desarrollo y manejo del negocio. En la propuesta se generó una imagen gráfica con la distribución de áreas asignadas por colores según el socio responsable.

Figura 48: Organigrama



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

### ***Gerente General***

Es el encargado de determinar el rumbo de la organización y por ello debe tener una gran visión del negocio (Licenciado en Administración Gerencial).

### ***Gerente de Planificación Estratégica***

Se trata de un profesional que hace el plan integral de actividades para el siguiente ciclo económico de la empresa (experiencia en proyectos, planificaciones y estrategias empresariales).

### ***Gerente de Marketing***

Así como el resto, brinda detallados informes a la Gerencia General como responsable de mejorar el posicionamiento empresarial en el mercado (conocimientos de *marketing* y *neuromarketing*, los otros socios serán parte de las campañas y publicidad).

### ***Gerente de Finanzas***

Tal como su nombre lo indica, es el principal gestor de los recursos financieros con que cuenta la empresa (conocimiento en finanzas por la carrera y proyectos bancarios).

### ***Gerente Operativo***

Normalmente supervisa a los equipos que tiene a su cargo y monitorea tanto la producción como la distribución y venta de los diversos servicios (experiencia en manejo de personal y basto conocimiento en productividad, motivación, comunicación, etc.).

### ***Gerente de Ventas***

Es una persona que intenta obtener la máxima rentabilidad posible de las actividades económicas de la organización (experiencia en ventas y gran impulsor de los primeros clientes de CR-BIS, los otros socios serán parte de la obtención de clientes).

### ***Gerente de Compras***

Es quien juega el rol de la adquisición de materias primas y cualquier otro insumo que necesite la empresa para funcionar (fue el responsable principal de conseguir la relación con los proveedores actuales).

### ***Gerente de Recursos Humanos***

Es la cabeza del área de Recursos Humanos dentro de la entidad; como tal, crea diversas políticas que mejoran el trabajo, rendimiento y bienestar del personal (experiencia en la contratación y manejo de personal, también es quién contrato en el pasado a los otros dos socios en la empresa anterior). Será complementada con un *outsourcing* de Recursos Humanos.

### *Gerente de Distribución*

Es la persona encargada de llevar a cabo una eficiente distribución de los bienes y servicios brindados hasta los consumidores finales (Máster en Ingeniería Industrial y vasta experiencia en líneas de producción, tanto de servicios como de manufactura).

### *Gerente de Logística*

Implica implementar las estrategias más eficaces para una correcta distribución de productos en el mercado, en las formas y plazos adecuados (experiencia en logística, estrategias y vastos conocimientos académicos del tema).

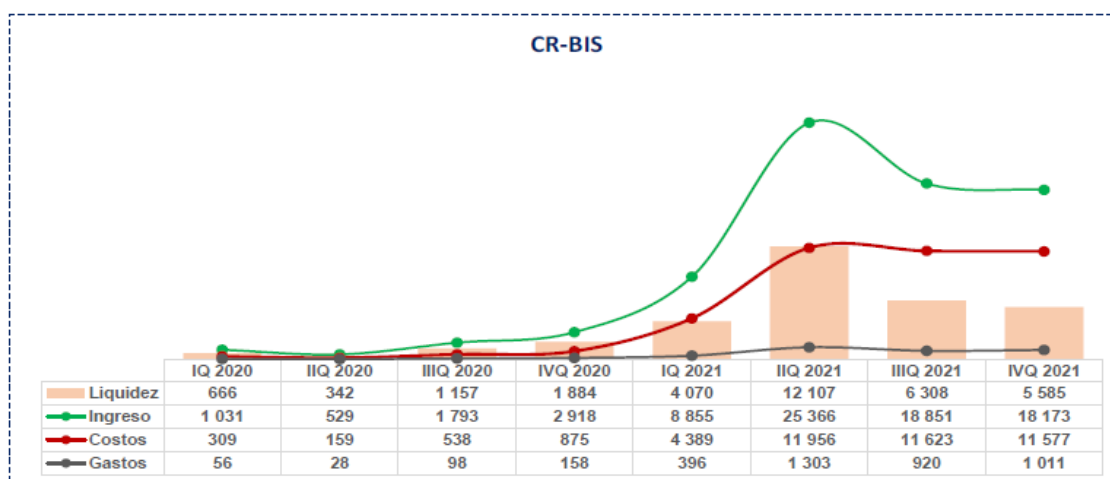
### *Encargado del Control de Calidad*

Lleva a cabo un monitoreo cualitativo de todos los procesos productivos e identifica los sectores de la cadena en los cuales es preciso implementar mejoras (conocimiento y experiencia en calidad, tanto de manufactura como de diferentes servicios empresariales).

### **Comportamientos Financieros Incrementales**

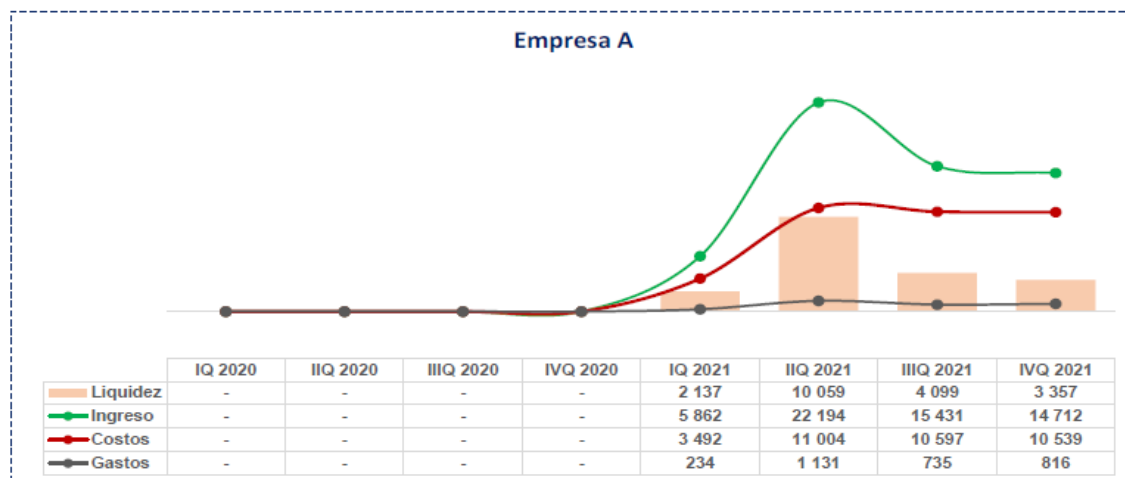
Según la información suministrada por la empresa, se graficaron los ingresos, costos, gastos y liquidez de forma trimestral y en miles de colones para poder observar el comportamiento, la página contiene tres gráficos correspondientes a cliente A y B, además de la totalidad de estos (nombrada como CR-BIS).

Figura 49: Comportamientos Financieros Incrementales 1



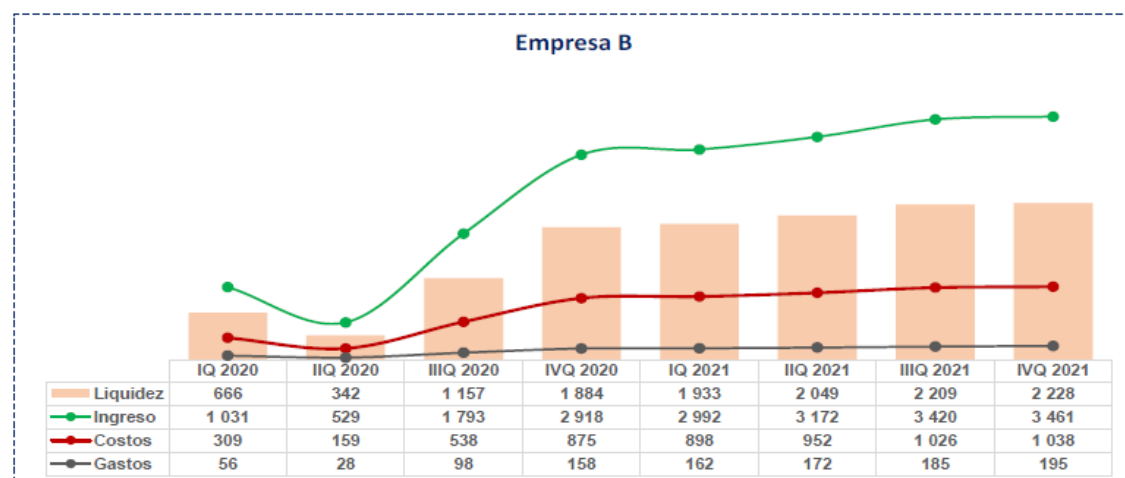
Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 50: Comportamientos Financieros Incrementales 2



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 51: Comportamientos Financieros Incrementales 3

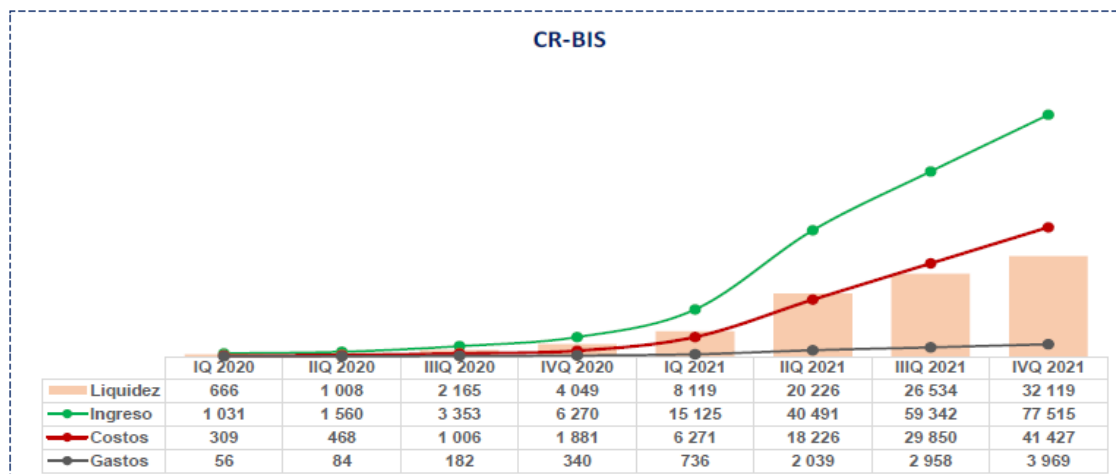


Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

### Comportamientos Financieros Acumulados

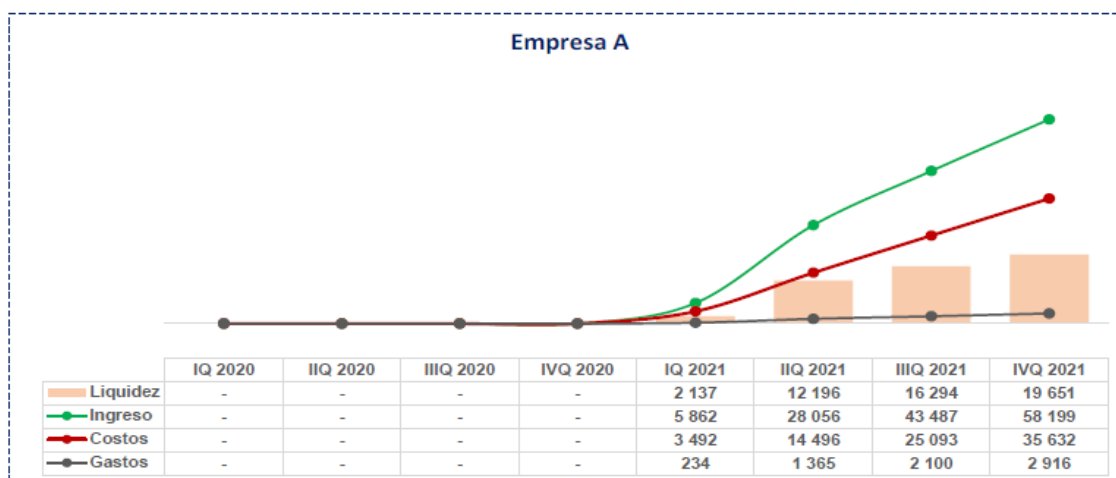
Según la información suministrada por la empresa, se graficaron los ingresos, costos, gastos y liquidez de forma trimestral y en miles de colones para poder observar el comportamiento, la página contiene tres gráficos correspondientes a cliente A y B, además de la totalidad de estos (nombrada como CR-BIS).

Figura 52: Comportamientos Financieros Acumulados 1



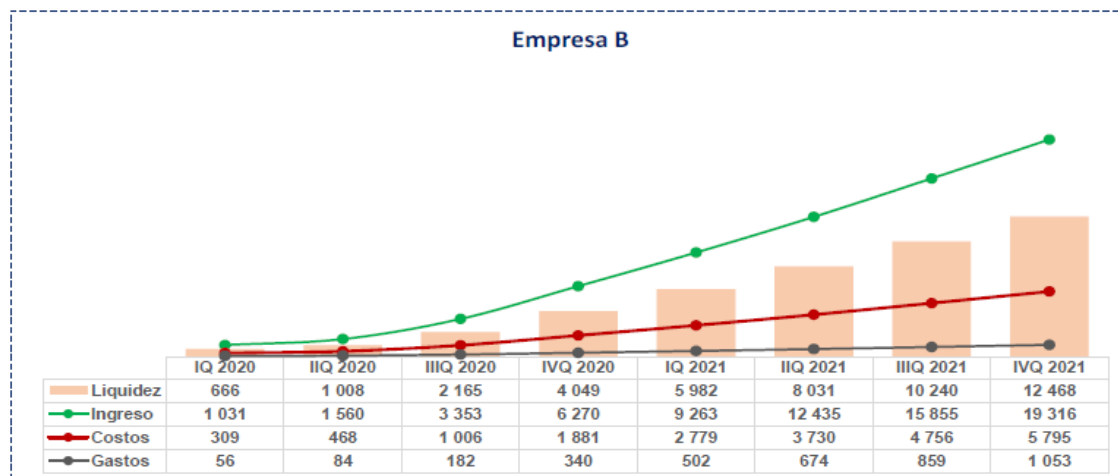
Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 53: Comportamientos Financieros Acumulados 2



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 54: Comportamientos Financieros Acumulados 3



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## Análisis Organizacional

En esta parte del documento se adjuntaron tres análisis fundamentales y de mucho valor para el desarrollo del proyecto, al unirlos y correlacionarlos con los diferentes resultados de las encuestas, se generaron estrategias y planes de trabajo que ayudarán a CR-BIS a crecer como empresa.

## PESTEL

Este análisis es vital, ya que da paso a entender y posicionar a CR-BIS dentro de un mercado, conocer su comportamiento y situación actual respecto a fuerzas externas y situación país.

Figura 55: PESTEL

PESTEL	Oportunidades	Amenazas
<b>Políticos</b>	-Posibilidad de licitar en el gobierno como empresa privada	-Transparencia de las licitaciones - Manejo del nuevo gobierno
<b>Económicos</b>	-Incremento del empleo en Costa Rica	-Fluctuación del Tipo de cambio
<b>Sociales</b>	-Abstinencia a las llamadas telefónicas -Apertura al uso y comunicación por canales digitales	-Dificultad para contactar a la población -Resistencia al uso de tecnología en algunos sectores de la población
<b>Tecnológicos</b>	-Avance y evolución de la comunicación -Costos de la tecnología	-Estafas por medio de canales digitales -Facilidad de obsolescencia tecnológica
<b>Ecológicos</b>	-Servicios digitales implícitos con bienestar ecológico y responsabilidad social	-No tener ninguna certificación ambiental
<b>Legales</b>	-Es un servicio poco regulado y conocido -Existencias de ayudas y orientación a las pequeñas	-Existencia de leyes desconocidas -Creación de leyes nuevas para los servicios digitales -Cambios en el pago de impuestos -Manejo de las S.A

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## FODA:

Es una matriz importante para conocer la situación actual de la empresa, una vez comprendido y analizado el campo externo del negocio, se pasó al intra-análisis. Ya conocida la situación externa, se trabajó en profundizar el estado interno de la organización y conocer 20 factores que podrían o afectan a CR-BIS.

Figura 56: FODA

FODA		Positivos	Negativos
Internos	<b>Fortalezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal altamente calificado</li> <li>- Capacidad de adaptación a las necesidades y exigencias de los</li> <li>- Conocimiento del mercado y sus segmentos</li> <li>- Diversidad de servicios</li> <li>- Se cuenta con liquidez mensual para utilizar</li> </ul>	<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal</li> <li>- Falta de comunicación y tiempo de los Socios</li> <li>- Ausencia de área Legal</li> <li>- Ausencia de metodologías, reportes, políticas, etc</li> <li>- No se cuenta con oficina física</li> </ul>
	<b>Oportunidades:</b>		
Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocas herramientas omnicanales en el mercado</li> <li>- Tendencias Cliente Céntrico y digitalización</li> <li>- Adaptación a diferentes tipos de servicio</li> <li>- Precios Negociables</li> <li>- Mercado en constante crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avances Tecnológicos</li> <li>- Cambios radicales de tendencias</li> <li>- Herramientas gratuitas como WhatsApp y Redes Sociales</li> <li>- Ingreso de nuevos competidores</li> <li>- Cambio en políticas de proveedores o partners</li> </ul>	

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco

## Las 5 Fuerzas de Porter

Ya por conocer el estado externo e interno de CR-BIS, se procedió a analizar y seleccionar una de las 5 fuerzas. Se eligió la más relacionada con los análisis anteriores para trabajar y enfocar las estrategias en esa dirección.

- Poder de Negociación con Compradores: los clientes potenciales poseen carteras de contratación muy grandes, esto les permite negociar precios por flujos masivos; sin embargo, la calidad de las herramientas ofrece valor agregado, lo cual se toma en cuenta dentro de la negociación.

## Las 8 P's

Basado en el Análisis Organizacional, se procedió a detallar cuál será el papel o función de CR-BIS en cada una de las variables.

### *Producto*

El producto va enfocado al servicio omnicanal, se manejan tres productos dentro de los

cuales está:

- **Marcador predictivo:** es un sistema para la salida e ingreso de llamadas con sistema omnicanal implícito o no.
- **Campañas omnicanales:** una plataforma con la cual se le puede hacer llegar comunicaciones por diferentes canales a los clientes de una empresa, no requieren tener servidores ni parecido alguno.
- **Call center:** centro de servicio para cobrar o vender cartera de productos como *outsourcing* para otras empresas.
- **Asesorías:** este servicio se incluyó dentro de los tres anteriores como un valor agregado para todos los productos.

### *Precio*

Los precios de CR-BIS poseen márgenes de piso y techo para poder negociar con los clientes según su necesidad y situación actual. A continuación, se detallan los intervalos:

- **Marcador predictivo:** tiene un costo de instalación de \$10.000, el sistema sin omnicanal tiene un costo de \$75 por licencia, mientras que el omnicanal uno de \$91. CR-BIS gana un 20% del costo, cualquier diferencia por encima de ese precio ingresa como ganancia directa.
- **Campañas omnicanales:** este producto posee los siguientes costos y precios por canal: SMS doble vía ¢9,60 -¢17,00; IVR por segundo ¢1,44 -¢2,50; *e-mail* ¢4,80 -¢10; validador *e-mail* ¢3,84 -¢7; el desvío a llamada telefónica no se cobra, el costo según la operadora se carga a la facturación propia de la empresa.
- **Call center:** precios variables según tipos de cartera, entre más riesgosa o incobrable la cartera, más alta la comisión, se maneja una comisión base de 15%.

### *Plaza*

- La empresa no posee oficina, por lo que se está trabajando en la creación de la página Web con el fin de mejorar la confiabilidad de los clientes.
- El vendedor y los socios se encargarán de ofrecer los productos, ya sea de forma virtual o presencial, dependerá del gusto del cliente.
- Para reuniones presenciales especiales se procederá al uso del sistema *coworking*.

### ***Promoción***

- La primera estrategia será por contactación directa mediante el sistema omnicanal hacia los jefes o gerentes de cobro, ventas o publicidad de bancos, financieras, aseguradoras y cooperativas.
- La segunda estrategia serán empresas medianas no financieras que utilicen sistemas de comunicación y posean sus bases de datos, como tiendas, gimnasios y alimentación.
- La tercera estrategia será la incursión de publicidad en Instagram, con el fin de hacer llegar los servicios a personas trabajadoras o bien encargadas de pequeñas y medianas empresas.
- El producto de *call center* será manejado por el Socio A debido al tipo de negociación.

### ***Perceptibles***

- Debido a que es un servicio virtual, se trabaja en flujos y diseños visualmente atractivos y limpios, publicidad bien direccionada que convierta una comunicación en toda una experiencia.
- Se expresará el potencial de apariencia de las plataformas para dar a conocer la facilidad de uso y sencillez de la herramienta.
- El vendedor y socios vestirán, como mínimo, camisa de vestir sin corbata.

### ***Proceso***

- Se estipularon las funciones y puestos en el organigrama.
- Se creó un plan de trabajo para crear y concretar las metodologías, indicadores, políticas, etc.
- Se estableció una propuesta económica para soportar las iniciativas del plan de negocios.
- Se crearon estrategias para impulsar y facilitar la venta y colocación de los servicios.

### ***Personal***

- Dentro del plan de trabajo se incluyó la selección y contratación de personal, así como su respectiva capacitación. También se realizó el análisis financiero para validar que se tiene la capacidad económica para proceder.
- El perfil buscado es una persona con experiencia en ventas y conocimiento en sistemas y programación, de ser posible relacionada con áreas de inteligencia de negocios.

### ***Productividad***

- Dentro del plan de trabajo se atacó este punto, los socios trabajarán en estrategias concretas para los diferentes sectores y la respectiva creación de indicadores con el fin de controlar los resultados.
- Se estableció un punto de equilibrio para la rentabilidad mensual de los vendedores, el cual será utilizado para establecer los diferentes puntos de productividad

### **CAME**

Esta herramienta es esencial para poder plasmar en acciones lo visto en las diferentes matrices del análisis organizacional. En esta sección se detallan las acciones a tomar para poder mejorar el rendimiento del negocio. Esta herramienta permite elaborar que planes ante diferentes combinaciones del FODA. A continuación, se detallan las decisiones tomadas.

### ***Ofensiva***

Corresponde a la combinación de fortalezas versus oportunidades para entender de qué forma ser más agresivos según los análisis previos:

1. Generar una presentación general de la empresa y sus productos junto con una dinámica en tiempo real con las herramientas omnicanales de CR-BIS, esto con el fin de resaltar el potencial de los productos a la hora de ser contactados por clientes nuevos; se variará la dinámica según el sector atacado y será cargada a la página Web.
2. Se le otorgará al vendedor una base con los diferentes contactos de más de 100 empresas (correo y número celular) como insumo para el ofrecimiento de los productos mediante dos estrategias diferentes:
3. Se enviará una dinámica al *e-mail* y, en caso de existir interés y dar clic en el flujo correspondiente, se enlazará mediante IVR para luego ser conectado vía telefónica con el vendedor.
4. El vendedor se contactará con la persona vía telefónica para generar una reunión de presentación y, una vez acordada, se dará seguimiento por medio de acciones omnicanales.
5. Una vez avanzada la primera reunión y de existir más interés en los servicios, entra a jugar el socio encargado de ventas para apoyar al vendedor en la negociación. Para dichas

reuniones se crearán flujos personalizados relacionados con el mercado y sector, además de generar escenarios comparativos enfocados en ahorro de costos y productividad.

### ***Defensiva***

Basado en las fortalezas y amenazas, se procedió a generar estrategias que aprovechen y exploten las fuerzas de CR-BIS para afrontar posibles amenazas.

1. La prioridad siempre es mejorar el rendimiento del cliente, por lo que se integrarán las herramientas gratuitas al catálogo de productos, se generarán estrategias que complementarán el uso de herramientas gratuitas con las propias.
2. Se generará una reunión mensual para los socios, destinada a la presentación y análisis de los avances tecnológicos, nuevas tendencias y competidores.

### ***Reorientación***

Bajo la combinación de oportunidades y debilidades se pueden generar cambios significativos para la supervivencia y crecimiento del negocio, por lo que se detallan dos ideas de valor:

1. Contratación de un vendedor para aprovechar la ausencia de herramientas en el mercado y cubrir el área de ventas debido a la falta de tiempo de los socios.
2. Creación de documentos o indicadores que ayuden al control y el orden de la empresa con el fin de poder conocer y medir resultados para adaptar buenas prácticas y corrección de inconsistencias en tiempo.

### ***Supervivencia***

Es importante tomar en cuenta las debilidades y amenazas para prevenir un posible riesgo mortal para el negocio, por esta razón se plantean los siguientes puntos:

1. Mayor compromiso de los socios hacia CR-BIS, se estipulará un horario semanal de la mano con reuniones de seguimiento con sus respectivas minutas.
2. Se implementará la metodología *Scrum* para los socios y personal con el fin de manejar y mapear tareas semanales o quincenales, según se vea conveniente.
3. Se contratará un *outsourcing* o un abogado por servicios profesionales que maneje la parte política de la empresa, así como la creación, revisión y mapeo de los diferentes contratos.

## **Implementación CAME**

Lo primero fue crear las tareas principales para entender cuál es el plan por seguir por parte de los socios. La idea fue plasmar los puntos importantes, junto a la duración de ejecución y un responsable asignado según el organigrama creado.

1. Crear políticas de la empresa: es de suma importancia comenzar con las políticas, entender cuál va a ser el funcionamiento y las normas y parámetros por seguir, tanto por parte de los socios como de los colaboradores. Para la generación de la información se estipuló un tiempo de cuatro semanas y el encargado será el Socio B, quien tiene la posición de Gerente General.
2. Crear formato de las minutas: al igual que el punto anterior, el responsable será el Socio B, la idea es generar los machotes de las diferentes minutas con el fin de manejar diferentes controles y respaldos de lo sucedido.
3. Crear presentación general para ofrecimientos de servicios: el socio A, al ser el encargado de ventas, se le asignó crear una PPT general para el entendimiento de cualquier persona o negocio interesado con un tiempo de cuatro semanas.
4. Crear dinámica de ventas para cobro, ventas, notificaciones y publicidad: al Socio C se le encargó generar las estructuras de dinámicas omnicanales que puedan servir de ejemplo para los puntos principales resaltados en las encuestas, estas presentaciones y dinámicas van enfocadas a poder captar clientes mediante la experiencia de sus enfoques o sectores; el tiempo límite para finiquitar este paso es de cuatro semanas
5. Crear flujos omnicanales para cobro, ventas, notificaciones y publicidad: una vez validadas las dinámicas, el mismo socio procederá a implementar las campañas omnicanales en la plataforma, además de estructurarlas para cambios automatizados según cambien los clientes y sus posibles necesidades
6. Generar cronograma de reuniones mensual: una vez al mes, el Socio B se encargará de planificar y compartir las fechas y horas de las reuniones que se consideren necesarias para la creación, revisión y control de tareas.
7. Definir perfil del vendedor a contratar: los tres socios tendrán una semana para definir y confirmar el perfil del vendedor que se quiere.
8. Definir salario y esquemas de comisión para vendedor: los tres socios tendrán otra semana para definir la parte monetaria del futuro vendedor, se debe establecer el salario base y

además generar el esquema deseado de comisión con sus respectivos porcentajes según los objetivos de crecimiento.

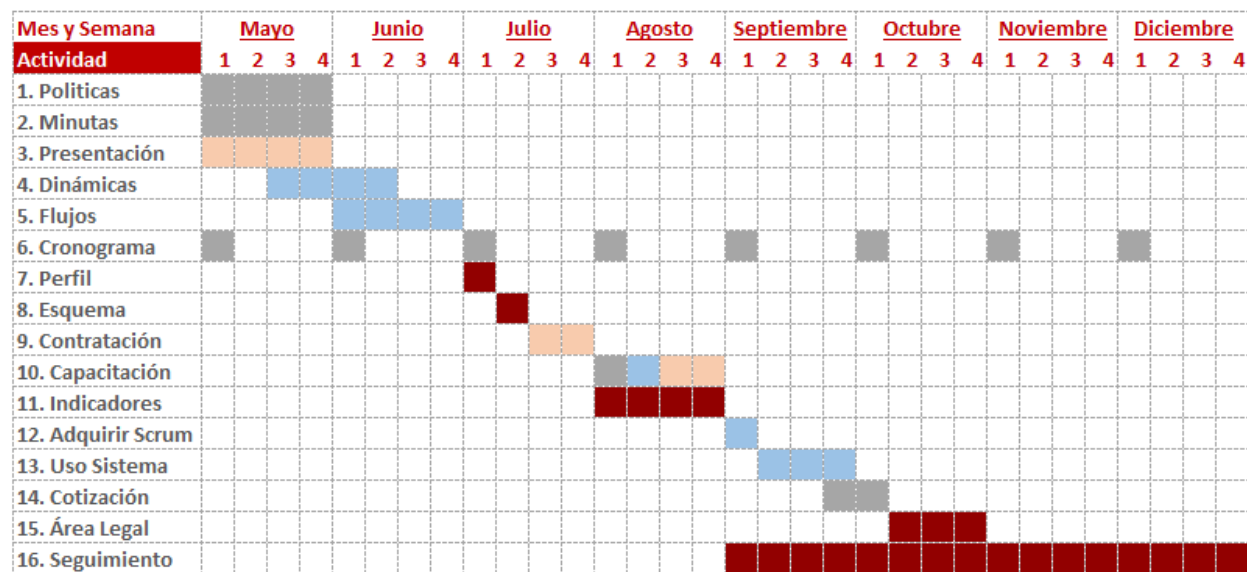
9. Contratación del nuevo vendedor: una vez generado el perfil, salario y comisión, el Socio A contará con dos semanas para efectuar las entrevistas y selección del nuevo colaborador.
10. Capacitación del nuevo colaborador: una vez que ingrese la persona a CR-BIS, se procederá con una capacitación por parte de los socios por el lapso de un mes, con el fin de alinear al colaborador y enseñarle todo lo necesario para cumplir con su posición.
11. Definir indicadores para socios y vendedores: en una mesa de trabajo donde participarán los tres socios, se crearán las mediciones de objetivos, se plantearán y concretarán cuáles serán los parámetros que se van a medir y cuáles indicadores se encargarán de controlar los progresos y cumplimientos. Para esta tarea se asignó un mes de tiempo.
12. Adquirir un sistema *Scrum*: el Socio C contará con una semana para encargarse de la obtención de una mesa de trabajo virtual, es vital para ordenar y asignar tareas, además de servir como insumo para controles, cambios e innovaciones.
13. Implementación y capacitación del sistema: el mismo socio tendrá tres semanas para entender la plataforma e implementarla en la organización, dentro de ese tiempo se tiene que proceder con las capacitaciones a los socios y al vendedor.
14. Cotización del responsable del área legal: el socio B se encargará de buscar y cotizar diferentes opciones que se encarguen de proteger a CR-BIS ante posibles inconvenientes legales. Una vez consolidadas las opciones, durante las dos semanas estipuladas se procede a la reunión de socios para la toma de decisión.
15. Contratación del área legal o bien abogado encargado: en este punto, los tres Socios valorarán e investigarán las diferentes opciones existentes para proceder con la selección del representante legal. Por ser un punto de suma importancia, se asignaron tres semanas para la elección
16. Seguimiento de resultados: los tres socios se encargarán de dar seguimiento a los diferentes puntos u objetivos asignados con el fin de mantener un cumplimiento óptimo y eficiente.

Tabla 13: Tareas y seguimiento para el cumplimiento de objetivos

#	Actividad	Duración (Semanas)	Responsable
1	Crear Políticas de la empresa	4	Socio B
2	Crear Formato de las Minutas	4	Socio B
3	Crear presentación general para ofrecimientos de servicios	4	Socio A
4	Crear dinámica de ventas para: cobro, ventas, notificaciones y publicidad	4	Socio C
5	Crear flujos omnicanales para: cobro, ventas, notificaciones y publicidad	4	Socio C
6	Generar cronograma de reuniones mensual	1 (Por mes)	Socio B
7	Definir perfil del vendedor a contratar	1	Socio A-B-C
8	Definir salario y esquemas de comisión para vendedor	1	Socio A-B-C
9	Contratación del nuevo vendedor	2	Socio A
10	Capacitación del nuevo colaborador	4	Socio A-B-C
11	Definir indicadores para socios y vendedores	4	Socio A-B-C
12	Adquirir un sistema Scrum (Se recomienda licencia gratuita de JIRA)	1	Socio C
13	Implementación y capacitación del sistema	3	Socio C
14	Cotización del responsable del área legal	2	Socio B
15	Contratación del área legal o bien abogado encargado	3	Socio A-B-C
16	Seguimiento de Resultados	Siempre	Socio A-B-C

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Tabla 14: Diagrama Gantt para Implementación



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## Propuesta Económica

En esta página se incluyen cálculos para validar la posibilidad de proceder con los puntos más importantes de las estrategias, conocer los costos del primer mes y validar su rentabilidad. CR-BIS reservó ¢4 millones para los posibles resultados y estrategias generados en el proyecto.

El primer punto vital para proceder con las estrategias es el vendedor por contratar. Para ello se realizaron los cálculos del salario, más los gastos patronales, para comprender cuál sería el costo del colaborador. Se adjunta a continuación el detalle:

Tabla 15: Salario del Vendedor

Rubro	Salario Mensual	Porcentaje
Salario 3 Meses	450 000	-
Preaviso	18 765	4%
Cuotas Patronales	119 250	27%
Provisión de Aguinaldo	37 350	8%
Provisión del INS	13 590	3%
Provisión de vacaciones	17 235	4%
Provisión de cesantía	23 985	5%
<b>Salario Final</b>	<b>680 175</b>	<b>51%</b>

\* El salario se modificara una vez cumpla los 3 meses y se conozca el sistema de comisión

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Conociendo el costo final del vendedor, se procedió a calcular y mapear los gastos que podrían generar las estrategias. Se reservó un monto para las campañas de las dinámicas y para la compra de equipo del vendedor. Las horas asesoría (proyecto tesis) no se cobraron, al igual que Recursos Humanos y Área Legal se dejaron en 0 debido a que no son indispensables para cumplir con la propuesta durante el 2022.

Tabla 16: Gastos de Equipo

Rubro	Salario Mensual
Laptop	400 000
Costo de Dinamicas	100 000
Horas Asesoría	-
RRHH	-
Abogado	-
<b>Gastos Finales (aprox)</b>	<b>500 000</b>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Una vez se tuvo conocimiento del rubro salario y gastos, se procedió a cotizar e investigar algún sistema *Scrum* que se adapte a las necesidades. Se encontró el sistema JIRA, dicho *software* posee un paquete gratuito que se adapta al 100% a las necesidades de CR-BIS, además de tener opciones pagadas en caso de que el negocio presente un crecimiento abismal, o bien, los socios deseen añadir algún beneficio *premium*.

Figura 57: Costos Jira


Free

**\$0**

Siempre gratuito  
para 10 usuarios

**Empieza ya**

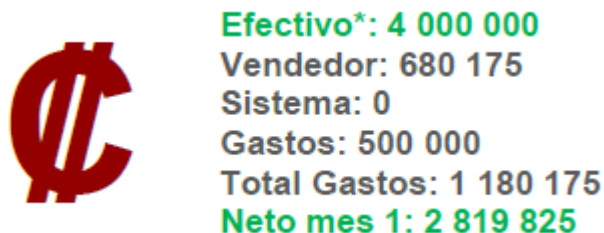
Para que equipos pequeños  
planifiquen y hagan un  
seguimiento más eficiente del  
trabajo

 Jira Software

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Una vez generados y mapeados los diferentes gastos, se procedió a hacer el cálculo versus el presupuesto suministrado por CR-BIS para entender la suficiencia del dinero. El resultado fue un valor positivo de ₡2.819.825, dinero que puede ser utilizado para sostener al vendedor por dos meses más o bien, proceder a la contratación de servicios profesionales para Recursos Humanos o Área Legal, según estimen conveniente los socios.

Figura 58: Presupuesto Suministrado por CR-BIS



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

### **Puntos de Equilibrio y Comparativos**

A continuación, se adjuntan los precios de los productos que trabajará el vendedor y su respectivo socio encargado. Aquí se detalla lo siguiente:

- Costo: es el precio 0 ganancia de cada servicio.
- Techo: es el precio límite que se puede ofrecer por producto. ‘-‘ significa que no hay techo estipulado.
- Beneficio: es la ganancia mínima que trabaja CR-BIS por cada servicio; en caso de los productos en dólares, la ganancia corresponde a un 20%.
- Precio: sería el monto que se le ofrece al cliente (costo + beneficio).
- Ganancia: monto ganado por producto por la venta a un precio mínimo.

Tabla 17: Precios Mínimos

<b>Precios Mínimos</b>	<b>Costo</b>	<b>Techo</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Precio</b>	<b>Ganancia ¢</b>
Marcador Predictivo	\$10 000,00	-	\$0,00	\$10 000,00	¢1 300 000,00
Licencia Normal	\$75,00	-	\$0,00	\$75,00	¢9 750,00
Licencia Premium	\$91,00	-	\$0,00	\$91,00	¢11 830,00
SMS	¢9,60	¢17,00	¢2,00	¢11,60	¢2,00
IVR	¢1,44	¢2,50	¢0,56	¢2,00	¢0,56
Email	¢4,80	¢10,00	¢2,00	¢6,80	¢2,00
Validador	¢3,84	¢7,00	¢2,00	¢5,84	¢2,00

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

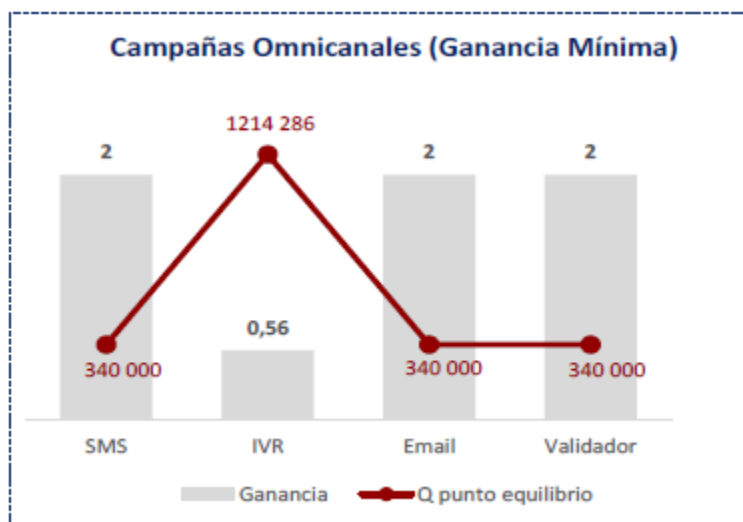
El salario completo sin comisión del vendedor es de ¢680.000. Actualmente, con la liquidez mensual de CR-BIS, se puede mantener un colaborador; sin embargo, se realizan los cálculos para entender cuál es el punto de equilibrio en ventas para que un vendedor sea rentable teniendo en cuenta la colocación de un solo producto. Si bien la comisión no está calculada, el punto de equilibrio existe para establecer el punto de partida con ganancia 0, el esquema de comisión y metas será analizado y estipulado por los socios según la ganancia que se desee.

Figura 59: Marcador Predictivo (Sólo Ganancia 20%)



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Figura 60: Campañas Omnicanales (Ganancia Mínima)



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco

Una vez plasmados los precios y el punto mínimo, se generó un escenario comparativo que explica mejor el funcionamiento del vendedor. Para ello se realiza una comparación de rendimiento entre campañas omnicanales versus *call center* normal de cualquier empresa.

Los escenarios presentados fueron calculados bajo una cartera de 20.000 clientes, para la tabla de *call center* se utilizaron números extremadamente positivos y casi imposibles, además de incluir únicamente costo de la llamada y de los gestores.

Tabla 18: Escenarios de cálculo bajo cartera de 20.000 clientes

CR-BIS	Cantidad Usada	Precio c/u	Beneficio c/u	Pago	Ganancia
SMS (10 por cliente)	10 por Cliente	₱11,60	₱2,00	₱2 320 000,00	₱400 000,00
Email (5 por cliente)	5 por Cliente	₱6,80	₱2,00	₱680 000,00	₱200 000,00
IVR (10seg por cliente)	10seg por Cliente	₱2,00	₱0,56	₱400 000,00	₱112 000,00
<b>Total</b>				<b>₱3 400 000,00</b>	<b>₱712 000,00</b>

Call Center	Cantidad Usada	Precio c/u	Pago
Minuto Fijo-Móvil (Sutel)	1 Min x Cliente	₱21,30	₱426 000,00
Q Llamadas Diarias	100 x Gestor	-	-
Q Llamadas Mensual (22 días)	2,200 x Gestor	-	-
Gestores Requeridos	(2,200/20,000) 9,09p	₱500 000	₱4 545 000,00
<b>Total</b>			<b>₱4 971 000,00</b>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Diferencia positiva para CR-BIS de: **₱1.571.000**

## Estado de Resultados

Se tomó la información suministrada para generar los estados de resultados de 2020 y 2021 y conocer el estado actual y futuro del negocio según las estrategias planteadas.

- El estado de resultados 2020 y 2021: el rubro real está realizado con información pasada y actual.

Tabla 19: Estado de Resultados 2020

ESTADO DE RESULTADOS 2020			
CR-BIS			
1/1/2020 al 31/12/2020	Real	Real %	+ Vendedor
Ventas	€6 270 438	-	-
Devolución en ventas	€0	-	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>€6 270 438</b>	<b>100%</b>	-
Costo de ventas	€1 881 131	-	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>€4 389 307</b>	<b>70%</b>	-
Gastos operacionales	€340 078	-	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>€4 049 229</b>	<b>65%</b>	-
Otros ingresos	€0	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>€4 049 229</b>	<b>65%</b>	-
Impuestos	€202 461	-	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>€3 846 767</b>	<b>61%</b>	-

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Tabla 20: Estado de Resultados 2021

ESTADO DE RESULTADOS 2021			
CR-BIS			
1/1/2021 al 31/12/2021	Real	Real %	+ Vendedor
Ventas	€71 244 323	-	-
Devolución en ventas	€0	-	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>€71 244 323</b>	<b>100%</b>	-
Costo de ventas	€39 545 786	-	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>€31 698 536</b>	<b>44%</b>	-
Gastos operacionales	€3 628 898	-	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>€28 069 638</b>	<b>39%</b>	-
Otros ingresos	€0	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>€28 069 638</b>	<b>39%</b>	-
Impuestos	€5 613 928	-	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>€22 455 711</b>	<b>32%</b>	-

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Basado en el cálculo anterior y curva de aprendizaje, se estipula una supuesta meta y venta de €5.000.000 para los últimos cuatro meses del 2022, sin importar el producto y sin comisión. Una vez finiquitado el año se sumará €1 millón por mes a la meta considerando que los clientes

obtenidos seguirán consumiendo mes a mes (este supuesto se utilizó para el pronóstico de estados de resultados).

- El estado de resultados 2022 y 2023: el rubro real está realizado con pronósticos del 2020 y 2021.
- El estado de resultados 2022 y 2023: el rubro + vendedor está realizado con pronósticos del 2020 y 2021; además del impacto que podría tener el vendedor en la empresa.

Tabla 21: Estado de Resultados 2022 (Pronóstico)

ESTADO DE RESULTADOS 2022 (Pronóstico)				
CR-BIS				
1/1/2022 al 31/12/2022	Real	Real %	+ Vendedor	Vendedor %
Ventas	₡120 163 681	-	₡132 663 681	-
Devolución en ventas	₡0	-	₡0	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>₡120 163 681</b>	<b>100%</b>	<b>₡132 663 681</b>	<b>100%</b>
Costo de ventas	₡69 677 975	-	₡76 926 211	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>₡50 485 706</b>	<b>42%</b>	<b>₡55 737 471</b>	<b>42%</b>
Gastos operacionales	₡6 244 938	-	₡10 974 566	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>₡44 240 768</b>	<b>37%</b>	<b>₡44 762 904</b>	<b>34%</b>
Otros ingresos	₡0	-	₡0	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>₡44 240 768</b>	<b>37%</b>	<b>₡44 762 904</b>	<b>34%</b>
Impuestos	₡8 848 154	-	₡8 952 581	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>₡35 392 615</b>	<b>29%</b>	<b>₡35 810 324</b>	<b>27%</b>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

Tabla 22: Estado de Resultados 2023 (Pronóstico)

ESTADO DE RESULTADOS 2023 (Pronóstico)				
CR-BIS				
1/1/2023 al 31/12/2023	Real	Real %	+ Vendedor	Vendedor %
Ventas	₡174 434 549	-	₡312 434 549	-
Devolución en ventas	₡0	-	₡0	-
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>₡174 434 549</b>	<b>100%</b>	<b>₡312 434 549</b>	<b>100%</b>
Costo de ventas	₡101 147 418	-	₡181 167 940	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>₡73 287 131</b>	<b>42%</b>	<b>₡131 266 608</b>	<b>42%</b>
Gastos operacionales	₡9 065 409	-	₡24 397 306	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>₡64 221 721</b>	<b>37%</b>	<b>₡106 869 303</b>	<b>34%</b>
Otros ingresos	₡0	-	₡0	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>₡64 221 721</b>	<b>37%</b>	<b>₡106 869 303</b>	<b>34%</b>
Impuestos	₡12 844 344	-	₡21 373 861	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>₡51 377 377</b>	<b>29%</b>	<b>₡85 495 442</b>	<b>27%</b>

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## APÉNDICE

En esta sección del documento, se incorpora información adicional complementaria para el capítulo IV, que es la propuesta de mejora del proyecto de investigación.

Dicha información se incluye en este apartado con el fin de poder ampliar aspectos que fueron mencionados o investigados para el plan de negocios de la empresa de estudio.

Como parte de la implementación del plan, se detalla todos los requisitos, tiempos de duración y las encuestas aplicadas a los clientes, colaboradores y socios.

### Apéndice 1: Aplicación de Encuestas

#### Aplicación de Encuestas a Clientes

A continuación, se presenta el borrador de preguntas de la encuesta de cliente que se expuso al tutor con el fin de poder recibir su aprobación para proceder posteriormente con su aplicación.

Tabla 23: Borrador de encuesta a clientes

#### Encuesta a Clientes

##### 1. ¿Por cuál medio recibe información?

**Selección múltiple**

- Mensaje de texto
- Correo electrónico
- WhatsApp
- Llamada
- Redes sociales

##### 2. ¿Suele leer la información recibida por algún medio electrónico?

**Selección única**

- Sí
- No

##### 3. Si la respuesta es positiva, indique ¿cuáles?

**Selección múltiple**

- Informativas.
- Publicidad.
- Notificaciones
- Cobros

Promociones.

Ninguna

**4 ¿Con qué frecuencia recibe notificaciones electrónicas?**

**Selección  
única**

Siempre.

Casi nunca.

Nunca.

**5. ¿Le gustaría recibir información sobre algún producto o servicio de su interés?**

**Selección  
única**

Sí

No

**6. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?**

**Selección  
Múltiple**

Informativas.

Publicitarias

Notificaciones

Cobros

Promociones.

Ninguna

Otras: \_\_\_\_\_

**7. ¿De cuál sector estaría interesado en recibir la información?**

**Selección  
Múltiple**

Entidades Financieras

Bares y Restaurantes

Supermercados o Minisúper

Tiendas de Ropa y Calzado

Agencias de bienes y muebles

Turismo

Ninguna

Otro: \_\_\_\_\_

**8. ¿Por cuál medio le gustaría recibir la información?**

**Selección  
Múltiple**

Mensaje de texto

Correo electrónico

WhatsApp

Redes sociales

Llamadas

9. ¿Consideraría importante y funcional que le recuerden por ese medio algún pago, promoción, recordatorio, etc.?

**Selección  
única** Sí  
No

10. ¿Le gustaría recibir información electrónica y poder responder en el momento; además de poder manejar la gestión por el medio electrónico que desee?

**Selección  
única** Sí  
No

Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco

### Aplicación de Encuestas a Socios

A continuación, se presenta el borrador de preguntas de la encuesta de socios que se expuso al tutor con el fin de poder recibir su aprobación para proceder posteriormente con su aplicación.

Tabla 24: Borrador de encuesta a socios

#### Encuesta a Socios

1. ¿Cuáles considera que son sus tres mayores fortalezas como profesional, siendo 1 la mayor fortaleza?

**TOP** Indicadores (creación y seguimiento)  
Automatización  
Servicio al Cliente  
Ventas  
Innovación  
Contrataciones  
Mercadeo

2. ¿Enumere los productos que considera mejores, siendo 1 el más importante?

**TOP** *Contact Center*  
Asesorías de Servicio  
Marcador Predictivo  
Campañas Omnicanal

3. ¿Considera que la empresa puede crecer más en cuanto a ingresos, por qué?

4 ¿Considera que la empresa debe crecer más en cuanto a personal, por qué?

5. ¿Manejan algún tipo de estrategia o metodología establecido en algún ámbito?  
Si la respuesta es "Sí", defina ¿cuáles?

6. ¿Manejan algún tipo de estrategia o metodología establecido en algún ámbito?  
Si la respuesta es "Sí", defina ¿cuáles?

7. ¿Tiene clara la misión y visión de la empresa?

**Selección** Sí  
**única** No

8. ¿Efectúan reuniones semanales o quincenales?

**Selección** Sí  
**única** No

9. ¿Manejan reportes de algún tipo? Si la respuesta es "Sí", defina ¿cuáles?

10. ¿Considera que hay alguna otra falencia en la empresa que no fue abarcada en el cuestionario? Si las hay favor detallarlas.

## Aplicación de Encuestas a Colaboradores

A continuación, se presenta el borrador de preguntas de la encuesta de colaboradores que se expuso al tutor con el fin de poder recibir su aprobación para proceder posteriormente con su aplicación.

Tabla 25: Borrador de encuesta a colaboradores

### Encuesta a Colaboradores

1. ¿Cuál canal utiliza su empresa para hacer llegar cualquier tipo de información al cliente?

**Selección múltiple**

Mensaje de texto  
Correo electrónico  
WhatsApp  
Llamada  
Redes sociales

2. ¿Cuál tipo de información envía su empresa?

**Selección múltiple**

Informativas.  
Publicitarias  
Notificaciones  
Cobros  
Ventas  
Promociones.  
Ninguna

3. ¿Considera que los medios electrónicos son efectivos?

**Selección única**

Sí  
No

4 Si la respuesta es "No", detalle el motivo.

5. ¿Considera que los medios electrónicos facilitan y agilizan la operativa?

**Selección única**

Sí  
No

**6. ¿A cuál sector corresponde su empresa?**

Entidades Financieras  
 Bares y Restaurantes  
 Supermercados o Minisúper  
 Tiendas de Ropa y Calzado  
 Agencias de bienes y muebles  
 Turismo  
 Ninguna  
 Otro: \_\_\_\_\_

**Selección  
 única**

**7. ¿Cuál considera que es la información enviada más efectiva de su empresa?**

Informativas.  
 Publicitarias  
 Notificaciones  
 Cobros  
 Ventas  
 Promociones.  
 Ninguna  
 Otras: \_\_\_\_\_

**Selección  
 única**

**8. ¿Cuál considera que es el canal más efectivo de su empresa?**

Mensaje de texto  
 Correo electrónico  
 WhatsApp  
 Llamada  
 Redes sociales

**Selección  
 única**

**9. ¿Qué tan satisfecho está con el manejo de la plataforma de acciones electrónicas?**

Muy satisfecho  
 Algo satisfecho  
 Nada satisfecho

**Selección  
 única**

**10. ¿Cuál es su opinión del marcador predictivo utilizado en su empresa?**

## Apéndice 2: Portada Propuesta Plan de Negocios

A continuación, se presenta la portada de la propuesta materializada del Plan de Negocios del Capítulo VI, documento que será compartido y expuesto a los socios.

Figura 61: Propuesta de Plan de Negocios CR-BIS



Fuente: Masís Ponce, Rubén Francisco.

## REFERENCIAS

- Acuña Espinoza, A. J. y Loría Guillén, R. (2021). *Propuesta de modelo de negocio sobre prestación de servicios subcontratados de oficina de administración y gestión de proyectos*. [Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia Industrial] Universidad Latina, Costa Rica.
- Castro Coto, K. (2021). *Rediseño de procesos sobre la gestión de clientes, gestión de ventas y gestión de servicios de acuerdo con las mejores prácticas de la industria, con mira a su automatización mediante el sistema SAP CRM*. [Licenciatura en Administración de Tecnología de Información] Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Domínguez Bocanegra, G. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, C. y Cuevas Romo, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. McGraw - Hill.
- Licari, S. (25 de noviembre de 2021). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Obtenido de: [blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/marketing](https://blog.hubspot.es/marketing)
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Pearson Prentice Hall.
- Martínez Morales, E. (2019). *Propuesta de Plan Estratégico de Negocios Digital para la Empresa Nexerix*. [Maestría Profesional con énfasis en Sistemas de Información] Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Pérez Aguilera, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. CEP, S. L.
- Pérez Flor, M. E. (2020). *Elaboración de un plan de negocios de la empresa informativa Pádel TV dedicada a la difusión, gestión y consumo de contenidos en plataformas digitales*. [Licenciatura en Comunicación] Universidad de los Hemisferios, Ecuador.
- Pizarro Ruiz, P. C., Rodríguez Macavilca, D. M., Rodríguez Quispe, L. A., Tong Vicente, H. O. y Villegas Antonio, C. A. (2018). *Plan de Negocios para una Empresa que brinda Soluciones Tecnológicas con Realidad Aumentada para Publicidad de Productos y*

*Servicios*. [Maestría en Dirección de Tecnología de Información] Universidad ESAN, Lima.

*Población joven y adulta*. (2022). Obtenido de INEC. (01 de febrero de 2022): <https://www.inec.cr/social/poblacion-joven-y-adulta>

Pymehelp. (s. f.). Obtenido de: [https://www.pymehelp.com.ar/articulos/plan\\_de\\_negocio.pdf](https://www.pymehelp.com.ar/articulos/plan_de_negocio.pdf)

Real Academia de la Lengua Española. (s. f). *Real Academia Española*. Obtenido de: Real Academia Española: <https://www.rae.es/>

Ruiz Barroeta, M. (s. f.). *ruizbarroeta*. Obtenido de ¿Qué es análisis CAME, estrategia de negocio?: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/>

Tapia García, M. (2019). *Plan de Negocios para la creación de una empresa de soluciones tecnológicas*. [Licenciatura en Ingeniería Comercial] Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

W.L. Hill, C. y R. Jones, G. (s. f.). *Administración Estratégica* (Vol. Octava edición). McGraw Hill.