



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“EVOLUCIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE:  
UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
UN CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE OMNICANAL  
BASADO EN IA Y ANALYTICS, FOMENTANDO LA  
INCLUSIVIDAD B2B MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al  
Grado Académico de Magíster en Administración con  
Especialización en Innovación y Gestión de la Ciencia y Tecnología**

**Presentado por**

**Jose Luis Chacaliza Sandiga**

**Dany Giamir Churapa Quispe**

**Carlos Adolfo Irazabal Cuadros**

**Victor Guadalupe Tovar Jimenez**

**Asesor: Juan Carlos Ore Oviedo**

**[0000-0001-9504-3932](tel:0000-0001-9504-3932)**

**Lima, enero de 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN CARLOS ORÉ OVIEDO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “EVOLUCIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE: UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE OMNICANAL BASADO EN IA Y ANALYTICS, FOMENTANDO LA INCLUSIVIDAD B2B MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS” presentado por Don Jose Luis Chacaliza Sandiga, Don Dany Giamir Churapa Quispe, Don Carlos Adolfo Irazabal Cuadros y Don Victor Guadalupe Tovar Jimenez para, optar el Grado de Magister en administración con especialización en innovación y gestión de la ciencia y tecnología fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 28 de agosto de 2024 dando el siguiente resultado:



Página 2 of 110 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega (mostrado): 1290248248

### 17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

#### Fuentes principales

- 17% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y lo revise.

Asesor: Juan Carlos Oré Oviedo

Fecha: 28/08/2024

ID ORCID: 0000-0001-95043932

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio se centra en implementar un centro de atención al cliente omnicanal basado en inteligencia artificial para mejorar la competitividad y la experiencia del cliente en las micro y pequeñas empresas (mypes) en el Perú. Las mypes buscan rentabilidad a mediano plazo para evitar cerrar en su primer año. La eficiencia en la comunicación con clientes y la diferenciación en el servicio de atención al cliente son cruciales para su sostenibilidad.

El objetivo es demostrar la viabilidad financiera y operativa de implementar un *software* basado en inteligencia artificial para mejorar la interacción de las mypes con sus clientes. Se realiza un análisis exhaustivo del entorno empresarial para identificar las necesidades específicas de distintos rubros, con el propósito de apoyar el crecimiento y la interacción de las mypes con sus clientes.

El plan se basa en una investigación de mercado que considera las tendencias en tecnologías de información y su impacto en la interacción con los clientes. La solución propuesta busca cubrir diversas necesidades de distintos rubros, democratizando el acceso a soluciones de vanguardia en atención al cliente y eliminando barreras tradicionales que limitan a las mypes en la adopción de tecnologías emergentes.

En resumen, el plan busca transformar la experiencia del cliente y mejorar la competitividad de las mypes a través de tecnologías emergentes en la atención al cliente, contribuyendo al avance de la gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas en el Perú.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Análisis del macroentorno .....	2
1.1.1 Entorno político .....	2
1.1.2 Entorno económico.....	2
1.1.3 Entorno social.....	6
1.1.4 Entorno tecnológico.....	8
1.1.5 Entorno ecológico.....	9
1.1.6 Entorno legal .....	10
1.2 Microentorno .....	10
1.2.1 Identificación, características y evolución del sector .....	10
1.2.2 Aplicación de <i>business analytics</i> en el sector.....	12
1.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	15
1.2.4 Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter .....	18
1.3 Empresa .....	18
1.3.1 Misión, Visión, análisis FODA, objetivos y estrategia .....	18
1.3.2 Modelo operacional actual .....	21
1.3.3 Tecnología actual.....	23
1.3.4 Organizacional, roles y perfiles .....	25
<b>CAPÍTULO II. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>26</b>
2.1 Identificación del problema .....	26
2.2 Objetivos.....	26
2.3 Hipótesis de resolución.....	27
2.4 Justificación.....	27
<b>CAPÍTULO III. EXPERIENCIAS (ANTECEDENTES) .....</b>	<b>28</b>
3.1 Experiencias de empresas peruanas.....	28
3.2 Experiencias de empresas en el extranjero .....	30
<b>CAPÍTULO IV. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>31</b>
4.1 Análisis de datos.....	31
4.2 Gobierno de datos.....	31
4.3 Instancias de captura, procesamiento y explotación.....	32
4.4 Modelos comúnmente utilizados para explotar datos.....	32
4.5 Roles asociados a <i>business analytics</i> .....	33
4.6 <i>Cloud computing</i> .....	34
4.7 Metodologías de desarrollo de <i>start-ups</i> y modelos de negocio .....	35

<b>CAPÍTULO V. ESTUDIO Y MECANISMO DE ANÁLISIS DE MERCADO.....</b>	<b>37</b>
5.1 Metodología aplicada .....	37
5.1.1 Entrevistas a profundidad .....	37
5.1.2 Encuestas.....	37
<b>CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO (TO BE) .....</b>	<b>40</b>
6.1 Misión, visión, objetivo, FODA, estrategia.....	40
6.2 Matriz de coherencia estratégica .....	42
6.3 Estrategia de modelo operacional.....	43
6.3.1 Mapa de procesos .....	43
6.3.2 Procesos estratégicos .....	44
6.3.3 Procesos operativos .....	48
6.3.4 Procesos de apoyo .....	49
6.4 Estrategia de la tecnología.....	50
6.4.1 Objetivo del plan .....	50
6.4.2 Solución tecnológica .....	50
6.5 Organización, roles y perfiles.....	56
6.6 Riesgos y mitigación .....	59
6.7 Estructuración de matrices probabilísticas de impacto .....	60
6.8 Plan de marketing .....	62
6.8.1 Objetivos del plan de marketing.....	62
6.8.2 Estrategia de segmentación .....	62
6.8.3 Estrategias de <i>mix</i> de marketing (7P).....	63
6.8.4 Marketing relacional.....	66
6.8.5 Presupuesto de marketing.....	66
6.9 Plan de finanzas .....	67
6.9.1 Inversión.....	67
6.9.2 Financiamiento .....	68
6.9.3 Presupuesto base.....	69
6.9.4 Presupuesto de resultados.....	71
6.9.5 Evaluación financiera .....	72
6.10 Finanzas.....	74
6.10.1 Análisis de punto de equilibrio .....	74
6.10.2 Análisis de sensibilidad.....	74
6.10.3 Análisis de escenarios .....	75
6.11 Plan de implementación .....	75
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Participantes del sector de centros de contacto .....	11
Tabla 2.	Amenaza de nuevos competidores .....	16
Tabla 3.	Poder de negociación de proveedores .....	16
Tabla 4.	Amenaza de productos sustitutos .....	17
Tabla 5.	Análisis del poder de negociación de los clientes .....	17
Tabla 6.	Rivalidad entre los competidores existentes .....	17
Tabla 7.	Matriz de atractividad de cada fuerza y consolidada .....	18
Tabla 8.	Puntuación asignada para cada fuerza.....	18
Tabla 9.	Análisis de fortalezas y debilidades del sector <i>call center</i> en Perú.....	19
Tabla 10.	Análisis de oportunidades y amenazas del sector <i>call center</i> en Perú .....	19
Tabla 11.	Características del modelo operativo de BPO en Perú.....	22
Tabla 12.	Empresa Telefónica.....	28
Tabla 13.	Empresa Contacto Inteligente .....	29
Tabla 14.	Empresa Clínica Aviva .....	29
Tabla 15.	Empresa Culqi.....	29
Tabla 16.	Empresa Hyundai .....	30
Tabla 17.	Empresa NTT Data .....	30
Tabla 18.	Empresa WaFd Bank .....	30
Tabla 19.	Área de conocimiento del gobierno de datos .....	31
Tabla 20.	Fases del ciclo de vida del dato.....	32
Tabla 21.	Análisis FODA.....	41
Tabla 22.	Matriz de coherencia estratégica .....	42
Tabla 23.	Perfil del cargo del CEO .....	57
Tabla 24.	Perfil del cargo del CTO .....	57
Tabla 25.	Perfil del cargo del <i>lead</i> .....	57
Tabla 26.	Perfil del cargo del arquitecto de plataforma .....	58
Tabla 27.	Perfil del cargo del especialista UX/UI.....	58
Tabla 28.	Perfil del cargo del <i>freelance</i> .....	58
Tabla 29.	Perfil del cargo del CFO .....	58
Tabla 30.	Perfil del cargo del CCO .....	59
Tabla 31.	Escala probabilística del riesgo.....	59
Tabla 32.	Escala de valoración del impacto.....	60
Tabla 33.	Cuadrante de probabilidad e impacto.....	60
Tabla 34.	Riesgos identificados para el plan de negocio .....	61
Tabla 35.	Probabilidad de impacto del riesgo .....	62
Tabla 36.	Objetivos de marketing .....	62
Tabla 37.	Estrategia de segmentación .....	63
Tabla 38.	Precios de planes para mypes.....	64
Tabla 39.	Presupuesto de marketing .....	67
Tabla 40.	Inversión preoperativa.....	67

Tabla 41.	Inversión en capital de trabajo .....	67
Tabla 42.	Costo del proyecto (en soles) .....	68
Tabla 43.	Endeudamiento bancario .....	68
Tabla 44.	Presupuesto de ventas sin IGV.....	69
Tabla 45.	Presupuesto de ventas con IGV .....	69
Tabla 46.	Presupuesto de costo de adquisición .....	70
Tabla 47.	Presupuesto de gastos administrativos sin IGV .....	70
Tabla 48.	Presupuesto de gastos administrativos con IGV .....	70
Tabla 49.	Presupuesto de gastos financieros .....	71
Tabla 50.	Estado de resultados proyectado (en soles).....	71
Tabla 51.	Balance proyectado .....	72
Tabla 52.	Flujo de caja proyectado (en soles).....	72
Tabla 53.	Tasa interna de retorno.....	73
Tabla 54.	Valor actual neto .....	73
Tabla 55.	ROE del proyecto.....	73
Tabla 56.	Ratios del proyecto.....	74
Tabla 57.	Punto de equilibrio del proyecto .....	74
Tabla 58.	Análisis de sensibilidad factor demanda a cinco años .....	74
Tabla 59.	Análisis de escenario del proyecto .....	75
Tabla 60.	Cronograma de implementación .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Empresas peruanas según tipo de 2011 a 2022.....	3
Figura 2.	Ventas de las mypes en Perú de 2011 a 2022 (en millones de soles) .....	4
Figura 3.	Empleo de las mypes en Perú de 2011 a 2022 .....	4
Figura 4.	Capacidad promedio asignada por campaña .....	11
Figura 5.	Idiomas representativos en los <i>call centers</i> .....	12
Figura 6.	Analítica de interacciones con Veritone .....	14
Figura 7.	Modelo operativo de BPO en Perú .....	22
Figura 8.	Organigrama de una empresa competidora.....	25
Figura 9.	Matriz de procesos del plan de negocio .....	44
Figura 10.	Gestión de alianzas estratégicas .....	45
Figura 11.	Gestión comercial .....	46
Figura 12.	Gestión de la tecnología de la información.....	47
Figura 13.	Arquitectura de la solución .....	51
Figura 14.	Proveedores de aplicaciones .....	53
Figura 15.	Organigrama del plan de negocio .....	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Descripción de los puestos .....	86
Anexo 2.	Detalles de entrevistas.....	87
Anexo 3.	Cuestionario de la encuesta.....	90
Anexo 4.	Resultados de la encuesta.....	91

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio tiene como objetivo la mejora de la calidad en la atención a los clientes en las medianas y pequeñas empresas (mypes) mediante la implementación de un centro de atención al cliente omnicanal basado en la inteligencia artificial (IA) y *analytics* para generar la inclusividad de las micro y pequeñas empresas en Lima Norte. Esta iniciativa se basa en un análisis del entorno, la industria y el mercado; considera un plan de negocio en términos de marketing y operaciones, y evalúa la factibilidad económica de la implementación de este plan.

Esta tesis presenta una investigación enfocada en democratizar el acceso a soluciones de inteligencia artificial y comunicación omnicanal para mypes, ante la imperativa necesidad de transformación digital en el actual entorno empresarial altamente competitivo.

El estudio plantea y analiza la implementación de un plan de negocio que permita habilitar a micro y pequeñas empresas con herramientas tecnológicas innovadoras para la interacción con clientes a través de *chatbots* de texto, voz y estrategias omnicanal. La investigación tuvo como propósito fundamental eliminar las barreras tradicionales, tanto técnicas como de conocimiento, que históricamente han limitado el acceso de estas empresas a soluciones de vanguardia en inteligencia artificial y experiencia del cliente.

Mediante un profundo análisis del entorno actual de las mypes con respecto a la adopción tecnológica, la investigación identificó oportunidades y desafíos asociados a la implementación de estas soluciones avanzadas. Sobre esta base, la tesis diseña y propone un plan de negocios integral para que estas empresas puedan aprovechar el potencial de las tecnologías emergentes, considerando sus implicancias económicas y financieras.

El principal aporte radica en su enfoque inclusivo, que apunta a nivelar el campo de juego para que las mypes no solo sobrevivan, sino que prosperen en un mercado altamente digitalizado y competitivo. Los resultados entregan luces concretas para avanzar en esta dirección.

## CAPÍTULO I. MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 1.1 Análisis del macroentorno

#### 1.1.1 Entorno político

- **Índice de percepción de la corrupción:** de acuerdo con Transparency International (2022), un tópico que suscita mayor preocupación para los inversionistas y los empresarios para el ingreso de nuevos capitales hacia el Perú es la corrupción, debido a que acarrea un clima de inestabilidad que afecta en costos adicionales y pérdida de eficiencia, falta de igualdad de condiciones, incertidumbre legal y regulatoria, reputación y riesgo de imagen, inseguridad jurídica, desvío de recursos públicos, y desconfianza en las instituciones. Así, se configura un ambiente empresarial poco atractivo y confiable, cuyo resultado consiste en que los inversionistas no contemplan en su panorama al Perú, lo que a su vez impacta negativamente en el crecimiento económico y el desarrollo del país.

Asimismo, durante las últimas dos décadas, los mandatarios pasantes han seguido procesos de investigación por corrupción. En efecto, con relación al gobierno del presidente Pedro Castillo, electo en 2022, el exmandatario se encuentra en prisión y con procesos de investigación por los mismos actos de corrupción (Fowks, 2023).

- **Inestabilidad política por posiciones de derecha e izquierda:** la polarización política y las divisiones entre posiciones de derecha e izquierda contribuyen en la inestabilidad política del Perú. Cuando los partidos y los líderes políticos adoptan posiciones extremas y no pueden encontrar puntos en común para el diálogo y la colaboración, suelen aparecer problemas políticos y sociales que ahuyentan las inversiones y generan inestabilidad en el país.

#### 1.1.2 Entorno económico

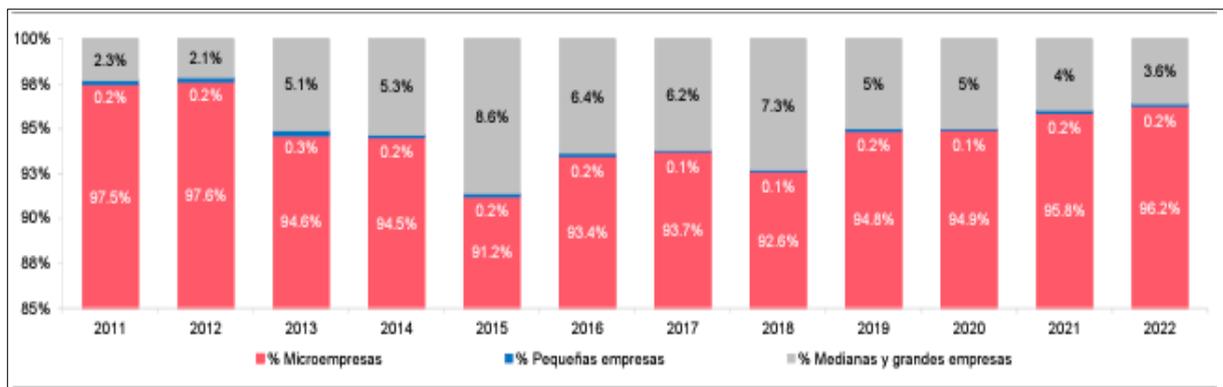
- **Contexto económico general:** de acuerdo con el Banco Mundial (2023), el Perú experimentó un crecimiento económico constante durante más de dos décadas, y alcanzó un incremento de 2.16 % del producto bruto interno (PBI) en 2019. Debido a la pandemia de COVID-19, la economía del país se contrajo severamente; en efecto, en 2020, el PBI se contrajo en un 11.12 %, cifra que representa la peor caída anual registrada. En el escenario postpandemia, el PBI creció en 2.75 % en 2022 debido principalmente al consumo privado y las exportaciones; el consumo fue impulsado por

aportes gubernamentales y retiros extraordinarios de pensiones, mientras que las exportaciones se beneficiaron de la eliminación de restricciones sanitarias y producciones de proyectos mineros de gran envergadura como Quellaveco. Para 2023, se anticipaba un aumento del 2.4 % en el PBI, impulsado principalmente por el desarrollo de los sectores primarios y de servicios.

- **Contexto de mercado objetivo – mypes:** Según las cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), en 2022 las mypes representaban el 96.4 % de las empresas peruanas y emplearon al 45.8 % de la población económicamente activa (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú], 2022). En la Figura 1, pueden revisarse los porcentajes de las empresas peruanas según tipo de 2011 a 2022.

**Figura 1.**

**Empresas peruanas según tipo de 2011 a 2022**

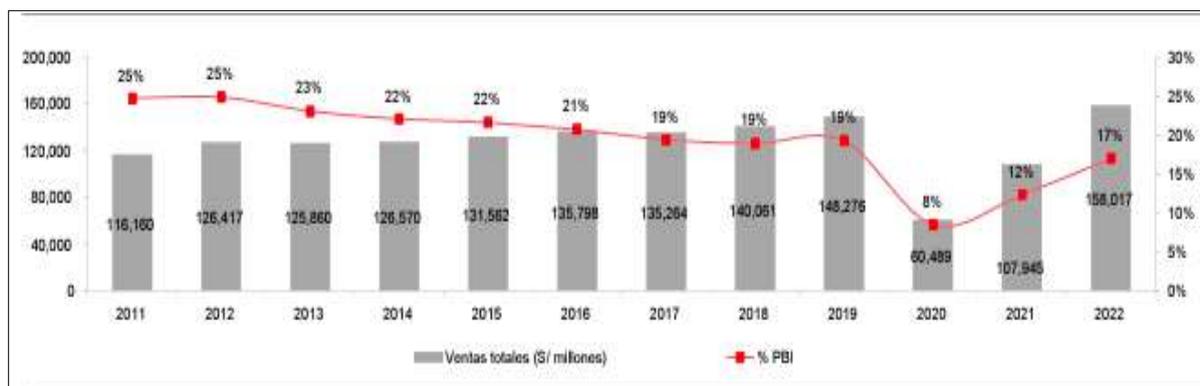


*Nota:* Tomado de “Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2022. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal”, por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú], 2022.  
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>

Estas unidades de negocio obtuvieron ventas anuales por S/ 158,017 millones, un aumento del 46.4 % en relación con las cifras reportadas en 2021 que representa el 17 % del PBI (ver Figura 2). Tales resultados se explican por un aumento de la oferta y de la demanda como resultado de la reactivación económica provocada por la liberación de las restricciones relacionadas con la contención de la COVID-19 en el país.

**Figura 2.**

**Ventas de las mypes en Perú de 2011 a 2022 (en millones de soles)**

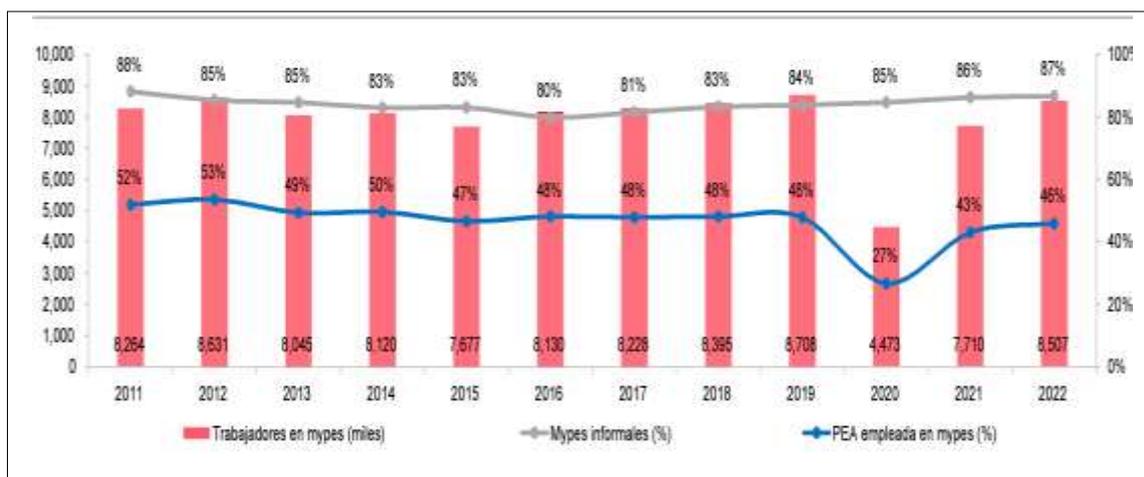


*Nota:* Se muestran las ventas de 2011 a 2022 de las mypes en Perú en millones de soles. Tomado de “Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2022. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal”, por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú], 2023. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>

En 2022, las mypes emplearon a 8,5 millones de personas, un 10.3 % más con respecto al año anterior (ver Figura 3). A pesar de la recuperación económica, todavía es importante investigar la informalidad de las mypes, puesto que su aumento se debería a la disminución de la productividad de las empresas, lo cual afecta las condiciones laborales.

**Figura 3.**

**Empleo de las mypes en Perú de 2011 a 2022**



*Nota:* Empleo que originan las mypes en sus tres sectores desde 2011 hasta 2022 mostrado en miles de empleados. Tomado de “Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2022. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal”, por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú], 2023. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>

- **Inflación:** de acuerdo con BBVA Research (2022), después de 2021, la inflación en Perú aumentó debido a iniciativas para impulsar la demanda interna tras la crisis de la pandemia de COVID-19 y el aumento global de los precios de alimentos y energía. Además, las cadenas de distribución enfrentaron problemas locales. Para resolverlo, en enero de 2023, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) modificó su política monetaria y elevó la tasa de referencia al 7,75 %, el nivel más alto en más de 20 años.
- **Inversión privada:** en 2019, la inversión extranjera directa en el Perú alcanzó los USD 24,800 millones, pero la pandemia de COVID-19 la impactó negativamente en 2020, al generarle una contracción del 41.5 %. Entre enero y setiembre de 2021, la inversión privada aumentó un 54.9 % con respecto al mismo período de 2020 y un 14.3 % con respecto al mismo período de 2019. No obstante, las expectativas para la inversión privada para 2022 no eran favorables; en efecto, se había pronosticado un crecimiento nulo de la inversión privada (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021).

En el panorama del emprendimiento en Perú, las *start-ups* emergen como motores del crecimiento económico y la innovación social y medioambiental. Según Bosma et al. (2020), en 2019, la tasa de actividad empresarial nueva y temprana alcanzó un 23.7 %, con un significativo respaldo del Gobierno a emprendedores, evidenciado en un 78.6 %. El Gobierno peruano, a través de programas como Start Up Perú, del Ministerio de la Producción, respalda la creación y la consolidación de *start-ups* que ofrecen productos y servicios innovadores, promoviendo su expansión y atracción de inversión.

Sin embargo, a pesar del progreso y el apoyo gubernamental, el ecosistema de *start-ups* enfrenta desafíos. El informe de Startup Genome (2021) reveló que Lima era la principal ciudad para *start-ups* en Perú, pero no figuraba entre los primeros 100 ecosistemas mundiales. Estos desafíos incluyen limitaciones en acceso a financiamiento y redes de contacto, y la necesidad de cultivar una cultura más sólida de innovación y emprendimiento.

De acuerdo con la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP) y un estudio realizado por Microsoft, entre 2016 y 2021, se invirtieron USD 204,000 en *start-ups* peruanas, cuyos lugares de operaciones se concentraban en un 82.55 % en Lima y provincias, y en un 17.5 % solo en Lima (Vásquez, 2022).

### 1.1.3 Entorno social

Es relevante conocer y analizar el entorno social global con el fin de ajustar políticas internas que permitan el correcto funcionamiento de las operaciones en un futuro próximo. Así, se evitan problemas socioculturales que deriven en un rechazo, se promueve la utilización del servicio y se incentiva la contratación de personal con ventajas del rubro.

- **Ciudadanos peruanos en la era digital:** según Ipsos Perú (2021), la población peruana se conecta frecuentemente a Internet para diversas actividades entre laborales y ocio siete veces o más a la semana mediante cualquier dispositivo y desde cualquier ubicación.
  - Se proyectaba que, para 2020, aproximadamente 9.1 millones de habitantes de Perú serían considerados usuarios digitales.
  - De cada cinco usuarios digitales, tres realizaron compras en línea durante 2019.
- **Preferencias de los consumidores peruanos en 2023:** Ipsos Perú (2023) proporcionó la siguiente información con respecto a las preferencias de los consumidores peruanos:
  - Cerca de 22.1 millones de peruanos, que constituyen el 65 % de la población del país, se sitúan en la franja de edades comprendida entre los 18 y 70 años.
  - El 93 % de los consumidores espera recibir un trato amable en cada interacción con una marca.
  - Un 82 % de ellos desearía que las marcas estén disponibles las 24 horas del día o que sigan horarios más flexibles.
  - Además, el 71 % de los consumidores desea contar con la posibilidad de elegir entre diversos canales de compra según sus necesidades del momento.
- **Conciencia de privacidad del consumidor:** en la actualidad, la privacidad del consumidor digital es un tema prioritario. Los usuarios están más conscientes de sus derechos sobre los datos personales, lo que frecuentemente ocasiona la deserción de clientes debido al acoso a través de comunicaciones desde *call centers* con ofertas no solicitadas. Para mitigar esta problemática, las compañías deben replantear sus estrategias de manejo de información personal a fin de que prevalezcan la transparencia, el consentimiento informado y las finalidades legítimas de uso. Un enfoque proactivo sobre privacidad fomentará la confianza del consumidor digital, crucial para lograr su fidelización en el largo plazo. Las empresas que logren este

equilibrio entre experiencia personalizada e integridad de los datos obtendrán una ventaja competitiva (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi], 2022a).

Asimismo, de acuerdo con la encuesta sobre comunicaciones sin consentimiento aplicada en 2022 por Indecopi, el 76.3 % de los participantes que indicó recibir llamadas sobre ventas y promociones no brindó su consentimiento para recibir comunicaciones o no era cliente de las empresas que se habían comunicado con ellos, de las que las más reportadas fueron Movistar (37.7 %), Claro (37 %), Entel (24.9 %), Oncosalud (23.7 %) y el Banco BBVA (22.9 %) (Indecopi, 2022b).

- **Contribución laboral positiva de los centros de contacto postpandemia:** la Asociación Peruana de Experiencia del Cliente (Apexo, 2022) informó lo siguiente:
  - En 2022, la industria de centros de contacto proporcionó empleo a una fuerza laboral de más de 50,000 jóvenes.
  - Uno de los logros más destacados en este sector fue brindar el primer empleo formal a estudiantes y a personas de la población vulnerable.
  - Se ofrece formación en diversas áreas, habilidades sociales y una ética de trabajo sólida.
  - Los centros de contacto desempeñan un papel significativo en el fortalecimiento de la economía del país debido a que constituyen una industria que exporta servicios.
  - Durante la pandemia de COVID-19, el Gobierno de Perú declaró esencial la actividad de los centros de llamadas, puesto que contribuye a la comunicación y la conexión en la sociedad. La declaración fue formalizada a través de un decreto en virtud del cual los trabajadores de aquellos centros podían circular por las calles durante los horarios autorizados.
- **Ventajas del trabajo híbrido:** el trabajo híbrido es una solución que combina lo mejor del trabajo remoto con el tradicional trabajo de oficina. Algunos datos recientes acerca del trabajo híbrido en el Perú son los siguientes (“Trabajos híbridos: ¿Por qué se espera que sigan siendo relevantes en el 2023?”, 2023):
  - Los empleados pueden trabajar desde sus hogares algunos días de la semana y acudir a la oficina otros días.

- Se redujeron los desplazamientos y los costos personales, lo cual beneficia tanto al colaborador como al empresario.
- En Perú, el Congreso aprobó la Ley N.º 31572, Ley del Teletrabajo, que regula el teletrabajo y establece un marco legal para esta modalidad.
- En una encuesta realizada por la empresa estadounidense WeWork en América Latina, el 81% de los empleados afirmó que el trabajo híbrido es el modelo que mejor se adaptaba a sus necesidades laborales.

#### **1.1.4 Entorno tecnológico**

Actualmente, en el contexto general en innovación y tecnologías de la información, el Perú invierte en ciencia, tecnología e innovación (CTI) un 0.13 % del PBI, cifra muy por debajo de la región y de países como Chile (0.4 %), y muy inferior a la de los países desarrollados, que superan el 2 % de inversión. Frente a ello, el Estado peruano ha buscado fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación (SINACTI), para lo cual, a inicios del año 2022, se concretó un préstamo del Banco Mundial por USD 100 millones (Fernández & Pichihua, 2022). Por otro lado, de acuerdo con Microsoft (2022), en relación con temas como la transformación digital, debido a la pandemia de COVID-19, aquella se aceleró en las medianas y pequeñas empresas (mypes). En efecto, en 2022, más del 94 % de estas empresas invirtieron en tecnología ; además, el 96 % de las mypes tomaban decisiones basadas en datos y el 88 % planeaban invertir en tecnologías de ciberseguridad.

- **Tendencias tecnológicas:** de acuerdo con el informe anual realizado por Figueiredo y Merege (2023) para la empresa Deloitte, para el cual investigaron el impacto de las oportunidades tecnológicas emergentes en áreas de innovación y negocios, se destacan tecnologías que se proyecta que puedan convertirse en norma o estándares en los siguientes años. Entre aquellas, los autores mencionaron las siguientes:
  - **Inteligencia artificial:** la confianza en la inteligencia artificial (IA) es clave para las empresas. Más que los algoritmos, es relevante el empleo de la IA en los procesos de negocio. La seguridad y la confiabilidad son fundamentales para generar más confianza en estas tecnologías. En Perú, un estudio realizado por la empresa Morning Consult para la compañía IBM reveló que el 28,5 % de las empresas están adoptando activamente la IA, cifra con la que el país se ubica en el cuarto lugar en Latinoamérica en términos de su implementación. Respecto de los

sectores que aplican IA en Perú, figuran las industrias de *retail*, comunicaciones, servicios financieros y minería (Perú Retail, 2023).

- **Multicloud:** de acuerdo con Figueiredo y Merege (2023), el enfoque *multicloud* o multinube consiste en la gestión de múltiples entornos de nube en empresas. Con el empleo de varios proveedores de servicios en la nube, surge la complejidad del entorno multinube. Para enfrentarlo, se concibe la idea de *metacloud* o supernube, herramienta que simplifica la gestión de múltiples nubes al ofrecer un único panel de control, lo cual facilita la operación y la gestión.
- **Ecosistemas descentralizados:** los ecosistemas descentralizados son impulsados por tecnologías como Blockchain, que están en alza (Figueiredo & Merege, 2023). Blockchain, conocida por impulsar criptomonedas como *bitcoin* y *ethereum*, opera sin una autoridad central, lo que asegura transacciones transparentes y seguras. Este enfoque descentralizado se extiende más allá de las transacciones monetarias, y abarca la gestión de activos digitales, contratos inteligentes y mayor transparencia en la toma de decisiones. Esta tecnología genera confianza digital al no depender de una sola entidad, lo que garantiza transparencia en las transacciones.
- **IA generativa:** la IA generativa es una rama de la IA que utiliza algoritmos de aprendizaje profundo para generar nuevos datos similares a aquellos en los que fue entrenada. Imita el proceso creativo humano y puede impactar diversas áreas, desde la creación de contenido digital hasta la toma de decisiones en escenarios empresariales (Figueiredo & Merege, 2023). En 2025, este tipo de IA será responsable de más del 10 % de la producción de datos. Aunque inicialmente se dirigió al mercado de consumo, su potencial para introducir toma de decisiones y conocimiento contextual en flujos de trabajo empresariales es inmenso.

### 1.1.5 Entorno ecológico

En un contexto mundial, según el Banco Mundial (2023), la triple crisis ambiental del cambio climático, la pérdida de naturaleza y la contaminación amenaza con revertir décadas de avances en desarrollo. Es esencial abordar estas causas para lograr un crecimiento verde, resiliente e inclusivo, que no se produzca a expensas del capital natural. Para lograr un crecimiento sostenible, es necesario integrar las medidas ambientales, climáticas y de desarrollo, y mejorar la gestión de los recursos naturales. En este contexto, en 2022, el Banco Mundial aprobó un préstamo de USD 500 millones al Perú para apoyar reformas que fortalezcan una transición

hacia una economía verde y la adaptación al cambio climático, y que construyan mayor resiliencia a amenazas naturales.

En cuanto al Estado peruano y la política peruana de sostenibilidad ambiental, el Banco Mundial (2023) informó que, para 2030, el país aspira a disminuir la vulnerabilidad de los ecosistemas, conservar la biodiversidad y recuperar servicios ecosistémicos para mejorar la vida de la población. Se plantean objetivos como la reducción de la pérdida de biodiversidad, la contaminación y la deforestación, y el manejo eficiente de residuos sólidos. Además, busca minimizar la vulnerabilidad al cambio climático y las emisiones de gases de efecto invernadero, apostando por una economía circular y potenciando la gobernanza, la investigación y la educación ambiental.

### **1.1.6 Entorno legal**

Según Cortez (2023), en Perú, la incorporación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial es tanto una oportunidad como una obligación. Se han desarrollado estrategias, planes y agendas nacionales con puntos de partida y aspiraciones, así como recomendaciones de políticas públicas para convertir la IA en una herramienta para el desarrollo socioeconómico de sus países. El Perú propone la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA) para el periodo 2021-2026 a fin de conducir este proceso de adopción de tecnologías con una estrategia que facilite sus condiciones.

En línea con el Decreto Supremo N.º 029-2021-PCM (2021), que aprueba el reglamento de la Ley del Gobierno Digital, y que impulsa la incorporación de tecnologías digitales en los servicios brindados por las entidades públicas, se ofrecen servicios que ayuden a la sinergia en pro del objetivo de la ley y faciliten la implementación de tecnologías en el segmento nicho de centros de contacto especializados. Además, la Ley N.º 29733, Ley de Protección de Datos Personales, establece las pautas para el manejo adecuado de la información personal y la necesidad de obtener el consentimiento del titular de los datos antes de su tratamiento. Finalmente, el 5 de julio de 2023, se publicó la Ley N.º 31814, Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país, cuyo fin principal es el impulso del empleo de la IA en beneficio del desarrollo social y económico del Perú.

## **1.2 Microentorno**

### **1.2.1 Identificación, características y evolución del sector**

De acuerdo con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú, 2016), el 80 % del mercado de centros de contacto en Perú lo representan entre 15

y 20 compañías, mientras que el 20 % restante corresponde a empresas pequeñas. La facturación de los centros de contacto del país aumentaría alrededor del 10 % en 2021, lo que habría sumado alrededor de USD 500 millones (Prensario Hub, 2023). Se proyecta que, para los próximos años, el sector continuará con la misma tendencia. A continuación, en la Tabla 1, se presentan los participantes destacados del sector.

**Tabla 1.**

**Participantes del sector de centros de contacto**

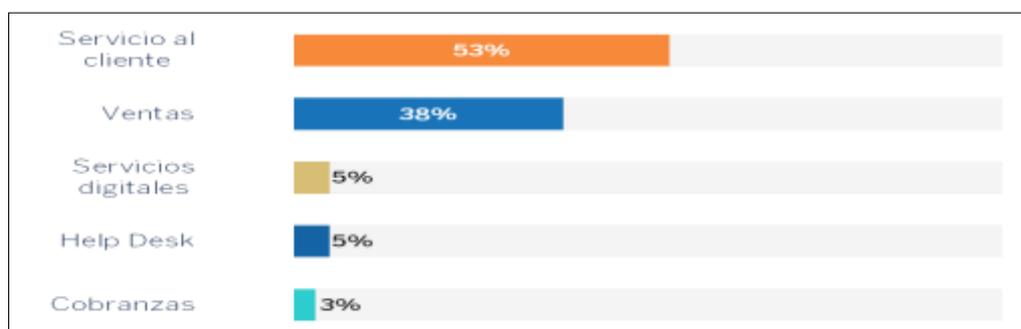
Participantes del sector de centros de contacto			
IBR Perú S. A.	Atento Perú	Grupo GSS	Ecomdata Perú S. A. C.
Fortel	Call South Perú	TKontakt	Mornese
GEINCOS	Servicios Contact Center del Perú	Reca S. A.	Servex S. A.
HDC BPO Services	Konecta Perú	Ancoma Contact Center S. A.	Finanty
MDY Contact Center	Kobranzas	Teleperformance	Grupo Recupera S. A.

*Nota:* Adaptado de “Historia de los *call centers* en el Perú”, por la Asociación Peruana de Experiencia del Cliente (Apexo), 2022. <https://apexo.pe/files/ebook-apexo.pdf>

Según Apexo (2022), la coyuntura actual del sector de *call centers* presenta oportunidades de diversificación de servicios, que potencian las líneas de oferta tradicional en los sectores bancario y *retail*, y nuevos sectores demandantes de soluciones específicas en los rubros de salud y telecomunicaciones. Tales iniciativas se relacionan con la tecnología, sobre todo las relacionadas a la automatización, la autogestión y la inteligencia artificial. Así, surge como un desafío principal la oferta de servicios cada vez más especializados hacia un cliente con mayor tendencia digital. Las empresas que comprendan esta nueva necesidad de omnicanalidad y establezcan estrategias digitales personalizadas tendrán oportunidades de crecimiento y un liderazgo en la transformación de un sector con alto dinamismo. En la Figura 4, se presentan los porcentajes de capacidad promedio asignada por campaña.

**Figura 4.**

**Capacidad promedio asignada por campaña**

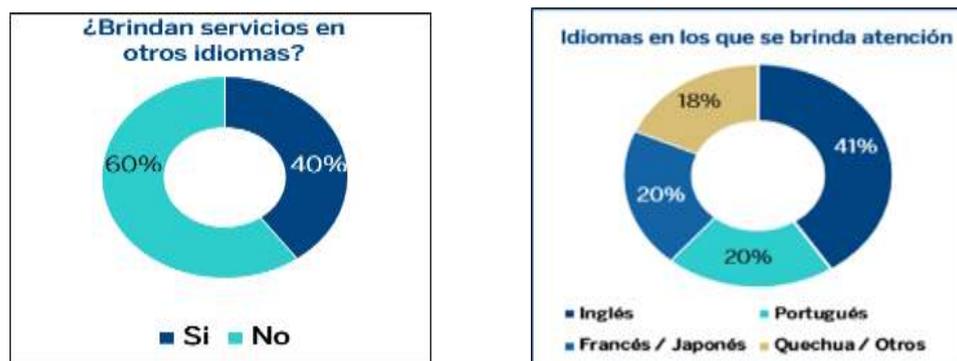


*Nota:* Capacidad en porcentajes que se asigna para cada campaña. Adaptado de “El cliente digital cruza las fronteras del Nearshore. Data Survey 2023”, por la Asociación Peruana de Experiencia del Cliente (Apexo), 2023. <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2023/08/DATASURVEY2023.pdf>

Los principales beneficios de establecer empresas de centros de contacto en el Perú son el costo de mano de obra, el acento neutral y la disponibilidad de personal con formación técnica o profesional orientada al sector. Incluso para los empresarios o emprendedores del sector, se incentiva la exportación del servicio de centros de contacto por la ley de exoneración del pago del impuesto general a las ventas (IGV) en tal sector, lo cual permite atender requerimientos de servicio de países circundantes al Perú, entre los que destacan Argentina, Chile y México (Apexo, 2023). Asimismo, como efecto de la globalización, existe una tendencia de contar con una oferta bilingüe para atender las consultas o ampliar el mercado del negocio del contratante; así, como se puede observar en la Figura 5, se calcula una oferta bilingüe del 40% de los *call centers* locales, y son los idiomas inglés y portugués los que lideran como los más representativos (Apexo, 2023).

**Figura 5.**

### Idiomas representativos en los *call centers*



*Nota:* Encuestas realizadas a los *call centers* sobre el idioma en que se brindan los servicios. Adaptado de “El cliente digital cruza las fronteras del Nearshore. Data Survey 2023”, por la Asociación Peruana de Experiencia del Cliente (Apexo), 2023. <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2023/08/DATASURVEY2023.pdf>

### 1.2.2 Aplicación de *business analytics* en el sector

Los centros de contacto han experimentado una significativa evolución en la aplicación de *analytics* en los últimos años. En el pasado, se limitaban al seguimiento de métricas básicas, como el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente. No obstante, con el avance tecnológico, han adoptado *analytics* más sofisticados para mejorar la eficiencia, la calidad y la experiencia del cliente. Esta evolución también se ha manifestado en el empleo de la IA como tendencia destacada en la analítica de centros de contacto. La IA automatiza tareas como la detección de problemas y la generación de respuestas personalizadas, lo que permite a los agentes concentrarse en tareas más complejas y que requieran habilidades humanas; así, se marca un cambio fundamental en la forma en que se emplea la analítica en el sector de los

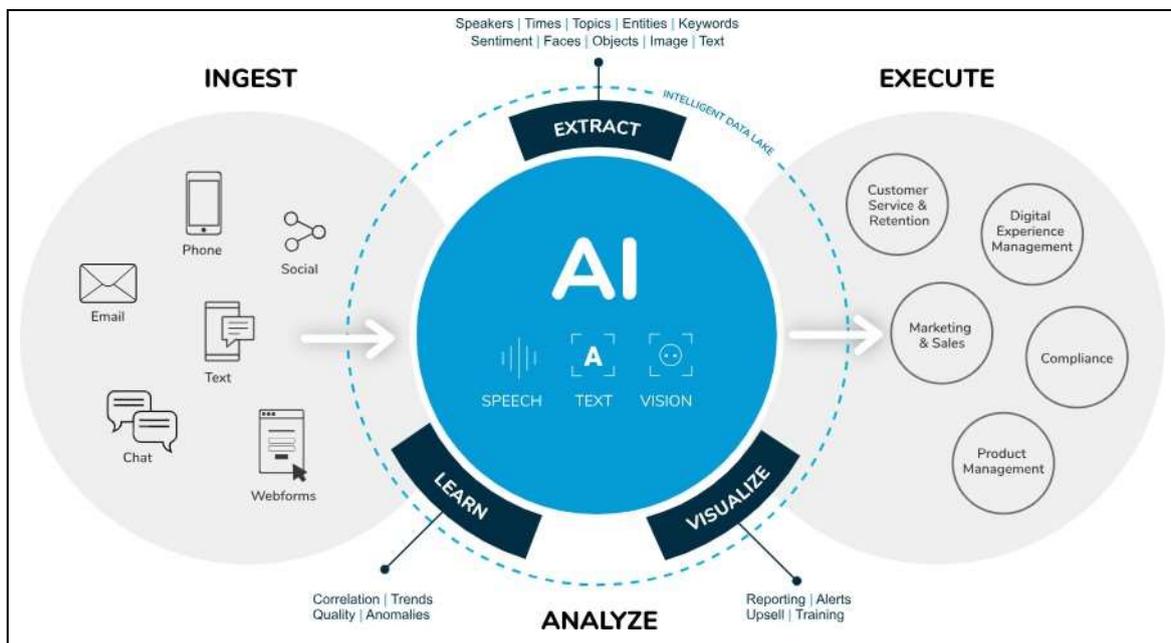
*call centers* (IR Team, 2023). Según Sprinklr (2023), existen varias formas en que *business analytics* se aplica en este sector:

- **Análisis de voz:** el análisis de voz utiliza tecnologías de procesamiento de lenguaje natural (NLP) y aprendizaje automático para transcribir y analizar las conversaciones con los clientes. Al estudiar los patrones del habla, la entonación y otros factores, las compañías pueden comprender y atender mejor las necesidades de sus clientes.
- **Análisis de texto:** emplea algoritmos avanzados de procesamiento de datos para examinar contenido escrito, como correos electrónicos, transcripciones de chats y publicaciones en redes sociales. Así, se extraen *insights* clave sobre los clientes.
- **Análisis predictivo:** el análisis predictivo utiliza modelos estadísticos y *machine learning* para pronosticar resultados futuros sobre la base de datos históricos. Al estudiar las interacciones pasadas de los clientes, las compañías pueden predecir comportamientos futuros y optimizar las operaciones.
- **Análisis de *journey* del cliente:** se rastrea la ruta seguida por el cliente y se examina sus interacciones en cada etapa. Así, se identifican puntos de abandono para reducir deserciones.
- **Análisis del desempeño de los agentes:** este análisis monitorea métricas clave de los agentes, como resolución en el primer contacto y satisfacción del cliente. Ello facilita detectar áreas de mejora y brindar capacitación específica.
- **Análisis de canales:** el análisis de canales estudia las interacciones de los clientes en los diferentes canales de contacto. Posibilita entender sus comportamientos y preferencias para comunicarse efectivamente en sus canales favoritos.

A continuación, en la Figura 6, se explica, como caso de uso, cómo la empresa Veritone utiliza la analítica para generar valor para sus clientes (Veritone, s. f.).

**Figura 6.**

### **Análítica de interacciones con Veritone**



*Nota:* Tomado de “Interaction analytics for customer insight”, por Veritone, s. f.  
<https://www.veritone.com/applications/analytics/>

- **Ingesta:** comprende llamadas telefónicas, corrientes sociales, correos electrónicos, textos, chats y *bots*, formulario web, datos estructurados, fuentes de datos locales o en la nube.
- **Análisis:** es posible realizar las siguientes acciones:
  - Emplear motores de IA de voz, texto y visión.
  - Transcribir llamadas, identificar interlocutores y registrar la hora de cada palabra.
  - Identificar durante el diálogo la intención del cliente, la emoción y los temas de interés.
  - Reconocer caras, objetos y texto con marca de tiempo en vídeos e imágenes adjuntos por el cliente.
  - Correlacionar los datos obtenidos de la interacción para identificar tendencias, medir la calidad del servicio y detectar anomalías.
  - Visualizar los datos con informes y alertas, y recomendar ventas adicionales/cruzadas y capacitación de los empleados.
- **Ejecución:** los beneficios aportados por la solución de Veritone son los siguientes:

- Los gerentes de centros de contacto y servicio al cliente obtienen información sobre las interacciones entre clientes y agentes, lo que les permite impulsar una mayor productividad de los agentes y una mayor satisfacción del cliente.
- A los profesionales de marketing y ventas les permite realizar un seguimiento del lenguaje positivo y negativo en las redes sociales sobre su empresa y sus competidores, e identificar temas de tendencia para futuras estrategias de marketing.
- Los gerentes de experiencia digital pueden comprender qué canales de interacción y puntos de contacto con el cliente están asociados con puntuaciones de sentimiento positivas y negativas.
- Los gerentes de producto saben qué productos y servicios se mencionan, y cuándo y cómo se sienten los clientes con respecto a ellos.
- Los oficiales de cumplimiento detectan cuándo los empleados utilizan un lenguaje con clientes que podría correr el riesgo de incumplimiento de las regulaciones gubernamentales o de la industria, y lo corrigen para el futuro.

Los análisis del centro de contacto pueden brindar la información necesaria para tomar medidas y obtener excelentes resultados. Según Benjamin et al. (2019), el uso eficaz de los análisis en centros de contacto reduce el tiempo promedio de atención hasta en un 40%, aumenta el empleo del autoservicio hasta en un 20%, mejora las tasas de conversión en llamadas de servicio a ventas en casi un 50 %, e incrementa directamente la satisfacción del cliente y fortalece el compromiso de los empleados.

### **1.2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008) es un marco estratégico que permite comprender la estructura y la competencia de una industria específica. Ayuda a las empresas a evaluar las ventajas competitivas de sus rivales y desarrollar estrategias empresariales más rentables. El análisis implica asignar puntuaciones a los factores clave de cada una de las cinco fuerzas y calcular promedios para determinar la rentabilidad esperada del sector.

- **Amenaza de nuevos competidores:** los factores de análisis para la amenaza de nuevos competidores se exponen en la Tabla 2. Se obtuvo una ponderación de 0.75, con lo cual se concluyó que las barreras de ingreso de nuevos competidores son altas; por ende, es poco atractiva, debido a que se requiere una regular inversión económica, el uso de tecnología especializada y que los clientes realicen una inversión inicial moderada, para lograr que la plataforma interactúe en cada cliente.

**Tabla 2.**

**Amenaza de nuevos competidores**

<b>Amenaza de nuevos participantes / entradas</b>	<b>Valoración</b>
Niveles regulares de inversión	1.00
Barreras político-legales	0.00
Alta complejidad técnica	1.00
Costo medio para integrarse técnicamente	1.00
Promedio	0.75

*Nota:* A nivel legal, solo figura la Ley N.º 29733, Ley de Protección de Datos Personales; por ello, las barreras político-legales supone una amenaza baja. Elaboración propia, 2023, sobre la base de “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, por Porter, 2008. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

- **Poder de negociación de los proveedores:** tras el análisis de los factores pertinentes para esta fuerza, se obtuvo una ponderación del 0.67, con lo cual se concluyó que el poder de negociación de los proveedores es neutral (ver Tabla 3). Para el plan de negocios, se analizaron los proveedores de servicios de la nube porque comprenden el *core* del proyecto. A nivel mundial, son tres los proveedores más grandes que brindan servicios especializados requeridos por el proyecto; por ende, tienen alto poder de negociación, pero, debido a la facilidad y el bajo costo para cambiar tales proveedores, se concluye que es neutral.

**Tabla 3.**

**Poder de negociación de proveedores**

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Valoración</b>
Concentración de proveedores	1.00
Nivel alto de especialización	1.00
Costo y facilidad de cambio de proveedor	0.00
Promedio	0.67

*Nota:* Elaboración propia, 2023, sobre la base de “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, por Porter, 2008. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

- **Amenaza de productos sustitutos:** el análisis de los factores relacionados con la amenaza de productos sustitutos por nuevos competidores determinó una ponderación de 0.33, por lo que se concluye que tiene poca fuerza (ver Tabla 4); por tanto, es atractivo invertir. En el mercado peruano ya existen servicios que contemplan la interacción con los clientes; sin embargo, actualmente se desarrollan plataformas o *softwares* a medida para administrar la información de los clientes.

**Tabla 4.****Amenaza de productos sustitutos**

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>Valoración</b>
Costo al cambio del proveedor	1.00
Preferencia del cliente hacia el sustituto	0.00
El grado de dificultad de sustitución	0.00
<b>Promedio</b>	<b>0.33</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023, sobre la base de “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, por Porter, 2008. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

- **Poder de negociación de los clientes:** mediante el análisis, se obtuvo una ponderación de 0.40 (ver Tabla 5); así, se concluye que los clientes – las mypes – tienen poco poder de negociación, debido a que un cambio de proveedor es muy costoso para el cliente al requerirse una nueva inversión.

**Tabla 5.****Análisis del poder de negociación de los clientes**

<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<b>Valoración</b>
Sensibilidad al precio	1.00
Número alto de proveedores	0.00
Alto costo al cambiar de proveedor	0.00
Necesidad de alta calidad de desempeño y seguridad	1.00
Frecuencia de compra (contratos a corto plazo)	0.00
<b>Promedio</b>	<b>0.40</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023, sobre la base de “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, por Porter, 2008. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** los competidores existentes se enfocan en empresas medianas y grandes, con soluciones diseñadas para alto volumen de interacciones. En cambio, el nicho de mypes no tiene una oferta especializada, lo que representa una oportunidad para ingresar con una propuesta de valor diferenciada y con baja rivalidad directa. En la Tabla 6, se presentan los factores vinculados con la rivalidad entre los competidores existentes, cuyo análisis determinó una valoración de 0.2; ello denota poca rivalidad. Así, el proyecto es atractivo.

**Tabla 6.****Rivalidad entre los competidores existentes**

<b>Poder de los competidores existentes</b>	<b>Valoración</b>
Tamaño de los competidores	0.00
Crecimiento de la industria	1.00
Diferenciación del producto	0.00
Concentración del mercado	0.00
Complejidad de la información	0.00
<b>Promedio</b>	<b>0.20</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023, sobre la base de “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, por Porter, 2008. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

### 1.2.4 Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter

Como resultado del análisis, el sector obtiene una ponderación de 0.47 (ver Tabla 7). Según la puntuación expuesta en la Tabla 8, con la cual se complementó el análisis del valor total, este sector es atractivo para invertir; en efecto, la posibilidad general de lograr rentabilidad en la industria de implementación de una plataforma para atención a los clientes es significativa.

**Tabla 7.**

#### Matriz de atractividad de cada fuerza y consolidada

Fuerza competitiva	Valoración
Alta amenaza de nuevos participantes/ entradas	0.75
Alto poder de negociación de los proveedores	0.67
Alta amenaza de productos sustitutos	0.33
Alto poder de negociación de los clientes	0.40
Alta rivalidad entre los competidores	0.20
Total	0.47

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Tabla 8.**

#### Puntuación asignada para cada fuerza

Rango de fuerza	Rentabilidad	Nivel de fuerza
0 - 0.24	Muy atractiva	Muy poca fuerza
0.25 - 0.49	Atractiva	Poca fuerza
0.50 - 0.74	Neutral	Neutral
0.75 - 0.99	Poca atractiva	Alta fuerza
1	Muy poco atractiva	Muy alto poder de la fuerza

Nota: La puntuación de cada fuerza se estableció en cinco rangos. Mientras más cerca del 0 se encuentra la puntuación de la fuerza, esta es menor; por tanto, es más atractiva; en cambio, mientras más cerca de 1 se ubique, la fuerza tiene mayor poder y, por ende, es poco atractiva. Elaboración propia, 2023.

## 1.3 Empresa

### 1.3.1 Misión, Visión, análisis FODA, objetivos y estrategia

- **Misión:** la misión es democratizar el empleo de soluciones basadas en IA para la atención al cliente, proporcionando un centro de contacto virtual accesible y eficiente que mejore la contactabilidad y la experiencia del cliente, especialmente para las micro y pequeñas empresas que están comenzando su viaje de digitalización.
- **Visión:** la visión es convertirse en el líder reconocido en el mercado de centros de contacto virtuales, utilizando la IA y las tecnologías de *business analytics* para transformar la forma en que las empresas interactúan y satisfacen a sus clientes.
- **Análisis FODA:** el análisis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) es un instrumento esencial en la planificación estratégica que permite evaluar la

actuación de la compañía. Proporciona el marco necesario para manejar y optimizar las fortalezas y debilidades internas, al mismo tiempo que se capitalizan las oportunidades y se reconocen y mitigan las amenazas externas que podrían surtir un efecto adverso en el desarrollo del proyecto. Como parte del análisis FODA del sector *call center* en el Perú, en la Tabla 9 se presenta el análisis de fortalezas y debilidades, y, en la Tabla 10, el de oportunidades y amenazas del sector.

**Tabla 9.**

**Análisis de fortalezas y debilidades del sector *call center* en Perú**

<b>Fortalezas</b>	
Profesionales calificados	El Perú cuenta con profesionales capacitados en servicios al cliente y habilidades lingüísticas esenciales para un desempeño adecuado en <i>call centers</i> .
Múltiples canales de comunicación	El centro de llamadas estará equipado con las tecnologías más recientes para brindar un soporte de servicio rápido y confiable al cliente.
Económico	Los clientes podrán resolver sus consultas en su modo de comunicación preferido porque el centro de llamadas proporcionará soporte de servicio al cliente a través de mensajes de texto, correo electrónico y teléfono.
Conocimiento especializado del rubro	Debido a que establecer un departamento de servicio al cliente separado puede ser un gran gasto para las mypes, el centro de llamadas proporcionará soluciones rentables a los clientes.
<b>Debilidades</b>	
Alta tasa de rotación de colaboradores	Debido al trabajo repetitivo y al entorno de alto estrés, los centros de llamadas generalmente tienen altas tasas de rotación de empleados. Ello puede resultar en costos de contratación y capacitación más altos e inconsistencias en la calidad del servicio al cliente.
El lenguaje y las diferencias culturales	Al servir a clientes en diferentes regiones o países, pueden surgir barreras culturales y lingüísticas, lo que puede dificultar la comunicación, y, en última instancia, afectar negativamente su satisfacción.
Dependencia de la tecnología	Los centros de llamadas dependen mucho de la tecnología para funcionar bien. Los bloqueos del sistema, las conexiones lentas a Internet o los cortes de energía son problemas técnicos que pueden interrumpir las operaciones y causar interrupciones importantes del servicio.
Riesgo de filtración de datos	Los centros de llamadas guardan datos confidenciales de los clientes, incluidos datos personales y financieros. Las violaciones de datos pueden causar pérdida de confianza y pasivos legales, lo que puede ser costoso para la empresa.
Actividades repetitivas	La repetición constante de tareas puede extenuar a los trabajadores del centro de llamadas, lo que reduce su productividad y satisfacción.
Redundancia de llamadas	Existe un deficiente sistema de asignación de clientes para los asesores y tardía actualización de las bases para la comunicación.
Últimas tecnologías	Afecta negativamente la eficiencia, la calidad del servicio al cliente y la competitividad en el mercado.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 10.**

**Análisis de oportunidades y amenazas del sector *call center* en Perú**

<b>Oportunidades</b>	
Clientes de diversos rubros	La base de clientes y los ingresos se incrementarán al brindar servicios a clientes en una variedad de industrias.
Disponibilidad las 24 horas del día	Ofrecer servicios las 24 horas del día y los 7 días de la semana creará una ventaja competitiva y atraerá a más clientes.
Conocimiento amplio y preciso de los negocios	El asesoramiento especializado atraerá a los clientes que necesitan ayuda en áreas específicas como finanzas o tecnología.
Escalabilidad	La empresa puede crecer fácilmente según la demanda de servicios.
Trabajo remoto	Los costos generales pueden reducirse y se puede acceder a un grupo más amplio de talento con la fuerza laboral remota.

<b>Amenazas</b>	
Alta competitividad	Es difícil destacar y atraer clientes porque habrá otros centros de llamadas en el mercado que ofrecen servicios similares.
Condiciones financieras	La economía es fundamental para el sector de centros de llamadas. Los clientes pueden reducir sus gastos y la demanda de servicios del centro de llamadas puede disminuir si la economía empeora.
Políticas y cumplimiento	El centro de llamadas debe seguir numerosas regulaciones de cumplimiento y protección de datos, lo que puede ser difícil y costoso, e incumplirlas puede resultar en multas y acciones legales.
Interrupciones tecnológicas	Los avances tecnológicos pueden propiciar que la tecnología del centro de llamadas sea obsoleta o pueden requerir actualizaciones costosas de equipo y <i>software</i> .
Conservación de talentos	La industria de los centros de llamadas puede tener una alta rotación de empleados, por lo cual es difícil retener empleados calificados y mantener una alta calidad de servicio.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

- **Objetivos y estrategias del sector:** el sector *call center* en Perú presenta varios objetivos y estrategias para el éxito en sus operaciones que varían según la empresa y su enfoque específico. A continuación, se expondrán algunos ejemplos de objetivos y estrategias para el sector.

En cuanto a los objetivos del sector *call center* en el país, Uriarte (2023) presentó los siguientes:

- **Atender las consultas, las solicitudes y los reclamos de los clientes:** este es el objetivo principal de los *call centers*, según el cual se brinda un servicio óptimo de atención al cliente y se resuelven las inquietudes de los usuarios rápida y eficientemente.
- **Generar ventas y aumentar la cartera de clientes:** los *call centers* pueden utilizarse para realizar ventas telefónicas, ofreciendo nuevos productos o servicios a los clientes potenciales.
- **Realizar encuestas de satisfacción y sondeos de opinión:** los *call centers* pueden utilizarse para recopilar información valiosa sobre los clientes, por ejemplo, su satisfacción con los productos o los servicios de la empresa, sus necesidades, y sus preferencias.

Por otro lado, respecto de las estrategias del sector *call center*, están clasificadas en dos grandes grupos. El primer grupo comprende las estrategias de atención al cliente, orientadas a brindar un servicio de atención al cliente de calidad que satisfaga sus necesidades y genere su fidelización. Estas estrategias son las siguientes:

- **Implementación de una cultura de servicio al cliente:** esta estrategia implica que todos los empleados de la empresa, desde los agentes del *call center* hasta los directivos, están comprometidos con brindar un servicio adecuado al cliente.

- **Capacitación y desarrollo de los agentes:** los agentes del *call center* deben estar correctamente capacitados para ofrecer un servicio de calidad. Esta capacitación debe incluir temas como la resolución de problemas, el manejo de objeciones y la comunicación efectiva.
- **Utilización de herramientas y tecnologías de vanguardia:** las herramientas y las tecnologías de vanguardia ayudan a los *call center* a brindar un servicio más eficiente y personalizado. Algunas de las más comunes son los sistemas de CRM, los sistemas de gestión de llamadas y los centros de contacto virtuales.

El segundo grupo de estrategias del sector *call center* comprenden las estrategias de ventas y marketing, orientadas a generar ventas y aumentar la cartera de clientes.

- **Telemarketing:** el telemarketing es una técnica de venta telefónica que se utiliza para ofrecer nuevos productos o servicios a los clientes potenciales.
- **Servicio postventa:** el servicio posventa es el conjunto de actividades que se realizan después de la venta de un producto o servicio. Este servicio puede ayudar a generar ventas adicionales y fidelizar a los clientes.
- **Marketing digital:** el marketing digital es un conjunto de estrategias empleadas para promocionar productos o servicios a través de canales digitales, como las redes sociales, el correo electrónico y los motores de búsqueda.

### 1.3.2 Modelo operacional actual

El modelo operacional actualmente utilizado en el Perú para el rubro de centros de contacto se encuentra aún en vías de crecimiento y mejorando con constantes lecciones aprendidas. También está en constante transformación debido a los cambios experimentados dentro de la coyuntura peruana. Siguiendo a Federman (2019), se desarrolló la estructura del modelo operativo de subcontratación de procesos de negocios (BPO) (ver Figura 7). Asimismo, en la Tabla 11, se presentan las características del modelo BPO en Perú.

**Figura 7.**

**Modelo operativo de BPO en Perú**



*Nota:* Modelo operativo objetivo basado en cuatro pilares. Adaptado de “Contact Center Target Operating”, por Federman, 2019. <https://burnigroup.com/capabilities/contact-center-target-operating-model/>

**Tabla 11.**

**Características del modelo operativo de BPO en Perú**

Grupos	Características
<b>Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investiga las necesidades de los clientes.</li> <li>Capacita a los colaboradores en atención al cliente.</li> <li>Utiliza herramienta y tecnologías de vanguardia para la gestión del talento humano.</li> <li>Crea un ambiente de trabajo positivo.</li> <li>Ofrece oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>Reconoce el esfuerzo.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de los procesos</li> <li>Garantía del empleo de herramientas y tecnologías de vanguardia</li> <li>Capacitación de los empleados en productividad</li> <li>Definición de los objetivos</li> <li>Monitoreo de los resultados</li> <li>Ejecución de cambios</li> <li>Establecimiento de procesos modulares y protocolos de respuesta</li> <li>Capacitación de los colaboradores en flexibilidad</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza herramientas de análisis de datos.</li> <li>Personaliza la experiencia del cliente.</li> <li>Integra sistemas.</li> <li>Automatiza tareas redundantes.</li> <li>Incorpora y gobierna las plataformas de <i>software</i>.</li> <li>Incorpora IA.</li> </ul>
<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define los objetivos claros y medibles.</li> <li>Establece sistemas de medición y seguimiento.</li> <li>Realiza análisis de resultados.</li> <li>Asigna recursos de manera adecuada.</li> <li>Cuenta con procesos adaptables.</li> <li>Cuenta con sistemas modulares.</li> <li>Tiene predisposición al cambio.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

### 1.3.3 Tecnología actual

- **Análisis de tecnologías en el contexto actual de los centros de contacto tradicionales:** los centros de contacto tradicionales han dependido históricamente de la telefonía basada en conmutación de circuitos, con agentes humanos que manejan las consultas de los clientes en tiempo real. Con el avance de la tecnología, estos centros de contacto han evolucionado, pero aún se manejan algunos elementos tradicionales:
  - **Sistemas telefónicos:** los sistemas de telefonía siguen siendo una parte esencial de la mayoría de los centros de contacto, permitiendo a los agentes atender llamadas entrantes de los clientes. Actualmente, la mayoría de los centros de contacto utilizan sistemas telefónicos PBX o VoIP.
  - **Software de distribución automática de llamadas (ACD):** este *software* se utiliza para distribuir las llamadas entrantes a los agentes disponibles sobre la base de distintos criterios como la carga de trabajo del agente o las habilidades específicas que se necesitan para la llamada.
  - **Sistema de respuesta de voz interactiva (IVR):** los sistemas IVR son utilizados para dirigir las llamadas de los clientes a través de menús de audio, de modo que ellos puedan seleccionar opciones por voz o teclado para llegar al departamento correcto.
  - **Software de gestión de relaciones con el cliente (CRM):** los sistemas CRM se utilizan para mantener un registro de las interacciones con el cliente, lo cual permite a los agentes ofrecer un servicio personalizado y registrar los detalles de cada interacción.
  - **Aplicaciones de escritorio de agente:** estas aplicaciones permiten a los agentes gestionar múltiples interacciones y canales a la vez, incluyendo llamadas, correos electrónicos y chats en vivo.

Mientras que estas tecnologías siguen siendo fundamentales en muchos centros de contacto tradicionales, también se observa una transición hacia soluciones más digitales e impulsadas por la IA, como los *bots* de chat y la automatización del proceso robótico.

- **Análisis de tecnologías propuestas**

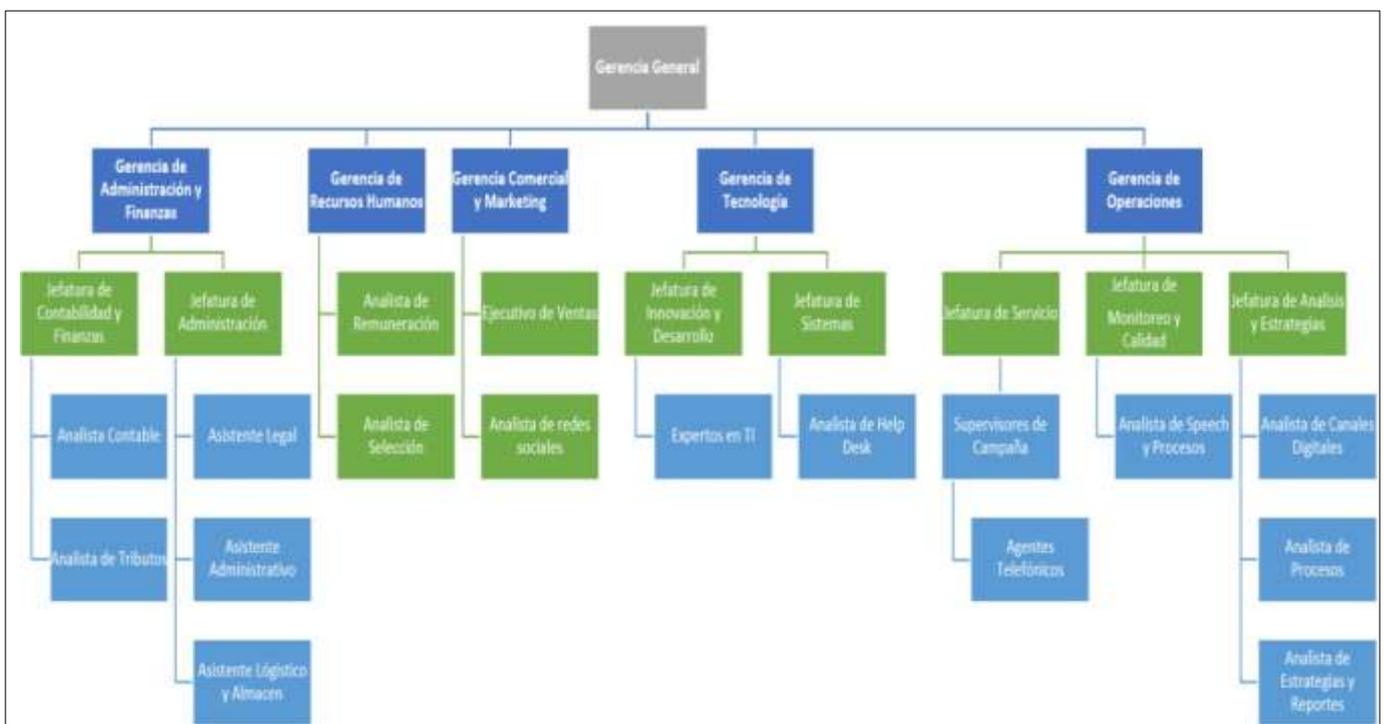
- **Inteligencia Artificial (IA):** la IA está avanzando rápidamente y transformando una variedad de industrias, incluidos el comercio minorista, la atención sanitaria, las finanzas, entre otras. Los algoritmos de aprendizaje automático y profundo permiten a las empresas utilizar IA para automatizar tareas, tomar decisiones informadas y proporcionar a los clientes una experiencia personalizada mejorada.
- **Chatbots y asistentes virtuales:** los *chatbots* y los asistentes virtuales, impulsados por la IA y el procesamiento del lenguaje natural, están siendo utilizados por muchas empresas para mejorar la eficiencia de atención al cliente y la contactabilidad. Estos *bots* pueden responder preguntas, resolver problemas y proporcionar información a los clientes las 24 horas del día los siete días de la semana, lo cual mejora la experiencia del cliente mientras se reducen los costos de atención al cliente.
- **Análisis de datos y *business intelligence*:** las herramientas de análisis de datos y *business intelligence* están permitiendo a las empresas recoger y analizar grandes volúmenes de datos para obtener *insights* útiles. Con tal información, comprenden más eficazmente a sus clientes, mejoran sus productos y servicios, y toman decisiones empresariales más informadas.
- **Servicios basados en la nube:** muchos servicios de tecnología, incluidos los *call centers* virtuales, se están trasladando a la nube, lo que proporciona una mayor escalabilidad, flexibilidad y eficiencia de costos. La computación en la nube también facilita la implementación de soluciones de IA y análisis de datos.
- **Seguridad y privacidad de los datos:** con el creciente uso de IA y análisis de datos, la seguridad y la privacidad de los datos se ha convertido en un tema crítico. Las empresas deben asegurarse de que están protegiendo los datos de los clientes y cumpliendo con leyes de protección de datos como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR).
- **Tecnologías de omnicanalidad:** las tecnologías de omnicanalidad, que ofrecen una experiencia de cliente integrada y cohesiva a través de múltiples canales, están adquiriendo relevancia. Ello está impulsado por el deseo del cliente de interactuar con las empresas en su canal preferido, ya sea un chat en vivo en una página web, un asistente virtual en un dispositivo móvil, o incluso a través de las redes sociales.

### 1.3.4 Organizacional, roles y perfiles

- **Estructura organizacional:** dado el rubro de negocio, en la estructura del organigrama de la empresa se destacan principalmente las gerencias de soporte, de modo que se asegura la puesta en marcha de la operación. Dentro de la estructura, es destacable la jefatura de innovación y desarrollo, debido a la necesidad inherente de incorporar estrategias diferenciadas en la entrega de valor a los diversos clientes de distintos sectores, más aún en un entorno altamente digitalizado. A continuación, en la Figura 8, se presenta el organigrama de una empresa competidora.

**Figura 8.**

**Organigrama de una empresa competidora**



Nota: Elaboración propia, 2023.

## CAPÍTULO II. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 Identificación del problema

Se identificaron las siguientes problemáticas que enfrentan actualmente las mypes en cuanto a la contactabilidad con sus clientes, pues aún dependen de enfoques tradicionales, con interacciones fragmentadas y poco ágiles, lo que les impide prosperar en un mercado altamente digitalizado y competitivo. Entre las principales limitaciones, figuran las siguientes:

- **Dificultades en la gestión de interacciones:** la falta de implementación de *chatbots*, omnicanalidad y otras soluciones de vanguardia, según se desprende de los hallazgos de la presente investigación, limita la capacidad de brindar un servicio ágil y personalizado a los clientes.
- **Limitada trazabilidad de problemas del cliente:** la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas, evidenciada en este estudio, dificulta lograr una visión integral de los problemas reportados por los clientes, lo que impacta negativamente en su satisfacción y en la toma de decisiones estratégicas por parte de las empresas.
- **Imposibilidad de escalar y competir:** el estudio pone en evidencia que la incapacidad para adoptar IA y SaaS restringe la escalabilidad y la competitividad de estas empresas en un entorno crecientemente digitalizado.
- **Barreras financieras y de conocimiento:** los resultados de la investigación señalan que los altos costos de implementación y la falta de personal capacitado dificultan la incorporación de estas tecnologías avanzadas.

### 2.2 Objetivos

- **Objetivo general**
  - Establecer la viabilidad desde el lado económico y técnico para implementar un *software* como servicio (SaaS) omnicanal impulsado por IA, que permita incrementar la contactabilidad en micro y pequeñas empresas (mypes) y así fomentar la inclusión y el empleo de tecnologías disruptivas en este segmento.
- **Objetivos específicos:** a continuación, se presentan los objetivos específicos; cada uno abarcará un aspecto o estrategia necesaria para alcanzar el objetivo general.
  - Identificar y analizar las necesidades actuales de contactabilidad en las mypes y cómo estas necesidades pueden ser satisfechas mediante el empleo de una plataforma omnicanal impulsada por la IA.

- Investigar y evaluar las soluciones de atención al cliente existentes basadas en IA, sus características, beneficios y limitaciones, y cómo estas soluciones pueden aplicarse o adaptarse a las mypes.
- Analizar la factibilidad económica de la implementación de una plataforma de contacto basada en IA en las mypes, incluidos los costos de implementación, mantenimiento y operación, y los posibles retornos de la inversión.
- Diseñar estrategias de marketing y promoción para dar a conocer el nuevo servicio entre las mypes.
- Definir la mejor estrategia tecnológica para la implementación del *software*.

### **2.3 Hipótesis de resolución**

La implementación exitosa de un *software* como servicio (SaaS) omnicanal impulsado por inteligencia artificial (IA) en las mypes mejorará significativamente la eficiencia de sus procesos de comunicación e incrementará la contactabilidad de manera sustancial. Esta solución tecnológica proporcionará a las mypes una plataforma accesible y fácil de utilizar, lo que permite una adopción generalizada y fomenta la inclusión de tecnologías disruptivas en este segmento empresarial. Además, se espera que la mejora en la contactabilidad contribuya directamente al crecimiento económico de las mypes al fortalecer sus relaciones con clientes y socios comerciales, de modo que se genere un impacto positivo en la viabilidad económica de la implementación del SaaS omnicanal en este contexto específico.

### **2.4 Justificación**

Las mypes enfrentan dificultades para comunicarse de forma efectiva con sus clientes en la era digital, lo que puede provocar ineficiencias e insatisfacción del cliente. La falta de conocimiento sobre IA limita la adopción de estas tecnologías para optimizar la gestión de clientes. Ante esta problemática, se propone una solución SaaS que permite la administración omnicanal de las interacciones con los clientes mediante canales como llamadas, mensajería instantánea y SMS. Esta solución aprovecha la IA para mejorar la eficiencia y la calidad de las comunicaciones. El producto busca cubrir diversos casos de uso como cobranzas, encuestas, agendamiento de citas, etc. con el objetivo de maximizar la retención de clientes, optimizar procesos y aumentar la satisfacción. Así, se democratiza el acceso a tecnologías de IA y *contact center* virtual para las mypes.

## CAPÍTULO III. EXPERIENCIAS (ANTECEDENTES)

En el presente capítulo, se abordan experiencias en el Perú y en el extranjero que ejemplifican la implementación de soluciones de automatización en centros de contacto. Se analizaron casos de empresas peruanas que adoptaron *chatbots*, asistentes virtuales y respuesta de voz interactiva, y lograron mejoras significativas en satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Asimismo, se estudiaron estrategias de marcas globales en diversas industrias, que, gracias a tecnologías de vanguardia, optimizaron métricas clave de sus interacciones con clientes. En conjunto, el análisis contextualiza la propuesta dentro de la transformación digital de la experiencia del cliente a nivel mundial. Los casos presentados brindaron aprendizajes valiosos y sustentaron el desarrollo de la solución de automatización para el centro de contacto.

### 3.1 Experiencias de empresas peruanas

A continuación, en las Tablas 12, 13, 14 y 15, se exponen cuatro casos de experiencias de empresas en el Perú: Telefónica, Contacto Inteligente, Clínica Aviva y Culqi.

**Tabla 12.**

#### Empresa Telefónica

Concepto	Detalle
<b>Escenario</b>	Telefónica es una empresa de telecomunicaciones multinacional española que opera en 15 países de Europa y América Latina. Como parte de su transformación digital, buscaba introducir agentes virtuales de voz en sus centros de contacto para mejorar la experiencia del cliente y optimizar costos.
<b>Reto</b>	Mejorar la experiencia del cliente y optimizar costos en los centros de contacto peruanos reduciendo las transferencias de llamadas. Muchos clientes pasaban demasiado tiempo navegando en el sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) de Telefónica. Cuando finalmente hablaban con un agente humano, era poco probable que resolvieran su problema sin ser transferidos a otro representante. Ello resultaba en una mala experiencia para el cliente y altos costos para la empresa.
<b>Solución</b>	Telefónica implementó en 2018 a Amelia, un agente virtual de servicio al cliente por voz desarrollado por IPsoft, para manejar todas las llamadas recibidas en las líneas directas de servicio al cliente en Perú. Amelia fue entrenada en 28 habilidades específicas, incluyendo la resolución de diversas consultas de los clientes sobre saldos, planes, facturas y pagos sin necesidad de transferir llamadas.
<b>Resultados</b>	Después de cuatro meses, Amelia maneja el 100% del tráfico de telefonía móvil. <ul style="list-style-type: none"><li>• Amelia reconoce correctamente la intención del cliente en el 90.2 % de las llamadas.</li><li>• Las tasas de abandono en llamadas dirigidas por Amelia se redujeron en 44%.</li><li>• La satisfacción es equivalente a la obtenida con los representantes humanos.</li><li>• Estos resultados están impulsando desarrollar 15 habilidades adicionales para Amelia.</li></ul>

*Nota:* La información del caso Telefónica fue adaptada de “Case Study. Telefónica. Amelia as a voice-based virtual agent”, por Amelia, 2019. <https://amelia.ai/wp-content/uploads/2019/12/Telef%C3%B3nica-Case-Study.pdf>

**Tabla 13.****Empresa Contacto Inteligente**

Concepto	Detalle
<b>Escenario</b>	Contacto Inteligente es una empresa innovadora de BPO y <i>contact center</i> en Perú, con cuatro líneas de negocio principales: banca, seguros, telecomunicaciones y multiservicios. Ofrece servicios de atención a clientes, retención de usuarios, campañas masivas de ventas y auditorías de calidad.
<b>Reto</b>	Los principales desafíos eran mejorar la contactabilidad y la productividad para satisfacer la creciente demanda en telemarketing, integrar y consolidar datos para análisis y toma de decisiones, y gestionar el crecimiento rentable de la empresa mejorando continuamente sus servicios.
<b>Solución</b>	Se implementó una solución omnicanal de atención con inConcert para una importante empresa de telecomunicaciones en Perú. Se configuró marcación automática optimizada con reglas de negocio y BI, se integró con herramientas de CRM y BI, y se estableció un sistema de medición de indicadores clave.
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del 37 % en volumen de posiciones</li> <li>• Incremento del 12 % en ratio de contactabilidad</li> <li>• Diversificación de servicios de auditoría y calidad para otros centros de contacto</li> <li>• Consolidación como principal canal de ventas de productos de dos principales bancos y la aseguradora líder en Perú</li> <li>• Premio Mejor Operación Tercerizada por la Asociación Peruana de Centros de Contacto</li> </ul>

*Nota:* La información del caso de la empresa Contacto Inteligente fue adaptada de “Casos de Éxito. Contacto Inteligente se posiciona como BPO líder y gana premio de excelencia con inConcert”, por inConcert, s. f. <https://inconcertcc.com/es/recursos/casos-de-exito/contacto-inteligente>

**Tabla 14.****Empresa Clínica Aviva**

Concepto	Detalle
<b>Escenario</b>	Clínica Aviva es una clínica multiespecialidad que forma parte del grupo Intercorp, y que ofrece diversos servicios de salud como emergencia, pediatría, hospitalización, consultas, entre otros. Buscaba mejorar la atención a pacientes automatizando el proceso de reserva de citas médicas.
<b>Reto</b>	Agilizar la reserva de citas médicas a través de WhatsApp para incrementar la demanda y reducir los tiempos de espera, a fin de mejorar la satisfacción de los pacientes.
<b>Solución</b>	Implementación de <i>chatbots</i> por WhatsApp para agendar, reagendar y cancelar citas médicas sin necesidad de contacto humano. Los usuarios pueden incluir datos como horarios, doctores y especialidad.
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en el tiempo de agenda de citas en más de 30 %</li> <li>• Crecimiento del canal de WhatsApp para agendar citas en más de 20 %</li> </ul>

*Nota:* La información del caso de la clínica Aviva fue adaptada de “Casos de éxito. Clínica Aviva”, por Securitec, 2023a. <https://securitec.pe/casos-de-exito/clinica-aviva/>

**Tabla 15.****Empresa Culqi**

Concepto	Detalle
<b>Escenario</b>	Culqi es una empresa que brinda soluciones de pagos digitales mediante sus servicios como pasarelas de pago o POS que forma parte del grupo Credicorp.
<b>Reto</b>	Integrar automáticamente los <i>leads</i> entrantes a sus repositorios de datos para hacer llamadas predictivas y progresivas sin necesidad de validación o marcación manual.
<b>Solución</b>	Implementación de inteligencia de marcación telefónica predictiva y progresiva automatizada 100 % en la nube.
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la contactabilidad en más de 65 %</li> <li>• Aumento en ocho veces sus ventas mensuales</li> </ul>

*Nota:* La información del caso de la empresa Culqi fue adaptada de “Casos de éxito. Culqi”, por Securitec, 2023b. <https://securitec.pe/casos-de-exito/culqi/>

## 3.2 Experiencias de empresas en el extranjero

En las Tablas 16, 17 y 18, se presentan tres casos de experiencias de empresas en el extranjero: Hyundai, NTT Data y WaFd Bank.

**Tabla 16.**

### Empresa Hyundai

Concepto	Detalle
<b>Escenario</b>	Hyundai Motor Manufacturing Russia (HMMR), uno de los principales distribuidores de automóviles en Rusia, enfrentaba la pérdida de numerosos clientes en su sitio web.
<b>Reto</b>	Las solicitudes de clientes demoraban entre 24 y 72 horas en gestionarse para que los concesionarios accedieran a aquella información, lo que provocaba insatisfacción y pérdida de clientes.
<b>Solución</b>	Se implementó un robot de Voximplant para comunicarse en un minuto vía telefónica con clientes que dejarán solicitudes web. Si el cliente confirma, conecta la llamada con el concesionario.
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evitó que los distribuidores perdieran tiempo con clientes de números incorrectos – se automatizó la importación de información de llamadas a su CRM</li> <li>• Conveniencia: datos de clientes recopilados automáticamente</li> <li>• Control: grabación de todas las llamadas</li> <li>• Velocidad: conexión cliente-distribuidor en 15 minutos</li> </ul>

*Nota:* La información del caso Hyundai fue adaptada de “Hyundai. Automated Processing of Customer Requests”, por Voximplant, s. f. a. <https://voximplant.com/case-studies/hyundai>

**Tabla 17.**

### Empresa NTT Data

Concepto	Detalle
<b>Escenario</b>	NTT DATA implementó un centro de contacto cognitivo para una aerolínea, manejando 600,000 llamadas mensuales en 35 países.
<b>Reto</b>	La aerolínea enfrentaba insatisfacción de clientes por sobrecarga de operadores, con tiempos de espera extensos. La implementación previa de un <i>chatbot</i> por WhatsApp había agravado el problema.
<b>Solución</b>	Se optó por una solución de IA con enrutamiento inteligente de llamadas de Voximplant y NTT DATA. La IA clasifica los casos y transfiere llamadas a departamentos adecuados o automatiza consultas a través de integración con el CRM.
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del 8 % en su <i>net promoter score</i></li> <li>• Aumento del 20 % en su tasa de retención</li> <li>• Reducción de 20 % en los costos de atención al cliente</li> <li>• Logro de atención 24/7 en varios idiomas</li> </ul>

*Nota:* La información del caso NTT DATA fue adaptada de “NTT Data. Omnichannel Contact Center for an Airline”, por Voximplant, s. f. b. [https://voximplant.com/case-studies/ntt\\_data](https://voximplant.com/case-studies/ntt_data)

**Tabla 18.**

### Empresa WaFd Bank

Concepto	Detalle
<b>Escenario</b>	WaFd Bank es un banco minorista y comercial de Estados Unidos con más de 200 sucursales en ocho estados, que buscaba mejorar la experiencia de atención telefónica.
<b>Reto</b>	Ofrecer una atención más rápida y personalizada a sus clientes a través del canal telefónico mediante automatización de procesos
<b>Solución</b>	Implementación de tecnologías de AWS como Amazon Transcribe, Amazon Lex y Amazon Polly para automatizar tareas simples y mejorar la calidad de las interacciones.
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del tiempo de consultar un saldo de 4 horas 30 minutos a 25 segundos</li> <li>• Mejora significativa de calidad de voz y satisfacción</li> <li>• Reducción de costos operativos y tiempo de respuesta</li> <li>• Servicio más eficiente y personalizado</li> </ul>

*Nota:* La información del caso de la empresa WaFd Bank fue adaptada de “Clientes de Amazon Polly”, por Amazon, s. f. <https://aws.amazon.com/es/polly/customers/>

## CAPÍTULO IV. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 Análisis de datos

Según De Mauro et al. (2021), generalmente, el término *análisis de datos* se refiere a las técnicas y los procedimientos utilizados para extraer valor de los datos; en otras palabras, es el proceso mediante el cual se transforman datos brutos en algo más valioso y útil. El análisis descriptivo, el análisis predictivo y el análisis prescriptivo son tres tipos diferentes de análisis de datos, cada uno con sus propias características y posibles usos.

- **Analítica descriptiva:** se utiliza ampliamente para comprender los datos pasados, respondiendo a la pregunta “¿Qué pasó?”. Los métodos empleados incluyen estadísticas resumidas y transformaciones sencillas, y los resultados se presentan en tablas y elementos visuales (De Mauro et al., 2021).
- **Analítica predictiva:** el análisis predictivo utiliza inteligencia artificial y técnicas avanzadas para comprender por qué suceden ciertos eventos y predecir qué ocurrirá en el futuro. Esta metodología permite inferir las posibles causas detrás de los datos y pronosticar tendencias futuras (De Mauro et al., 2021).
- **Analítica prescriptiva:** el análisis prescriptivo convierte datos en acciones recomendadas, proveyendo respuestas claras a la pregunta “¿Qué se debe hacer?” en los negocios. Este análisis puede simular escenarios y optimizar resultados para incrementar ganancias o reducir costos (De Mauro et al., 2021).

### 4.2 Gobierno de datos

La gestión de datos es la elaboración, la ejecución y la supervisión de planes, políticas, programas y prácticas que gestionan, protegen, mejoran y maximizan el valor de los datos y la información durante la vida útil del activo de los datos (DAMA International, 2017). En la Tabla 19, se presenta el área de conocimiento del gobierno de datos.

**Tabla 19.**

#### Área de conocimiento del gobierno de datos

Área de conocimiento	Descripción
Data Architecture	Define el plan maestro para los datos, incluyendo planos, arquitecturas de referencia y visión del estado futuro. Se ocupa de las dependencias y la estructura global de los datos.
Data Modeling & Design	Estructura y representa los datos dentro de un contexto y sistemas específicos. Incluye descubrir, diseñar y analizar requisitos de datos para su empleo y almacenamiento adecuados.
Data Storage & Operations	Gestiona el diseño, la implementación y el soporte de bases de datos para maximizar el valor de los datos. Incluye la gestión y la operación de las bases de datos para su correcto funcionamiento.
Data Security	Engloba disciplinas y actividades para proporcionar autenticación, autorización y acceso seguros a los datos, además de acciones para prevenir, auditar y mitigar posibles riesgos de seguridad.

Área de conocimiento	Descripción
Data Integration & Interoperability	Se enfoca en el movimiento, la recopilación, la consolidación, la combinación y la transformación eficiente de datos entre diferentes contextos. Busca la capacidad de comunicarse y transferir datos entre aplicaciones sin requerir un profundo conocimiento de aquellas.
Document & Content Management	Gestiona datos almacenados en formatos estructurados y no estructurados, incluyendo la categorización, el almacenamiento y la recuperación de estos datos.
Reference & Master Data	Gestiona datos críticos para garantizar su accesibilidad, precisión, seguridad y confiabilidad.
Data Warehousing & BI	Incluye actividades que proporcionan información empresarial y respaldan la toma de decisiones a través de la recopilación, el almacenamiento y el análisis de datos.
Metadata	Gestiona datos que clasifican y describen otros datos, volviéndolos comprensibles, integrables y seguros. También asegura la calidad de los datos.
Data Quality	Comprende actividades relacionadas con la gestión de la calidad de los datos, enfocándose en mejorar la precisión, la integridad y la consistencia para su empleo adecuado.

*Nota:* Adaptado de “DAMA-DMBOK: Guía del conocimiento para la gestión de datos”, por DAMA International, 2017.  
<https://books.google.co.ve/books?id=5fnvDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

### 4.3 Instancias de captura, procesamiento y explotación

- **Ciclo de vida del dato:** es el orden de etapas por las que atraviesa un dato desde su generación o captura inicial hasta su eventual archivo o eliminación al final de su vida útil. Esta definición puede variar entre una organización y otra; sin embargo, existen fases bien definidas que se aplican de forma transversal a la mayoría de los escenarios (Eryurek et al., 2021). En la Tabla 20, se presentan las fases del ciclo de vida del dato.

**Tabla 20.**

#### Fases del ciclo de vida del dato

Etapas	Descripción
<b>Data Creation</b>	Generación y captura de datos desde múltiples fuentes en diferentes formatos y frecuencias, mediante el empleo de conectores, canalizaciones ETL y herramientas de ingesta
<b>Data Processing</b>	Preparación y acondicionamiento de datos mediante integración, limpieza, depuración y procesos ETL para su almacenamiento y análisis posterior
<b>Data Storage</b>	Almacenamiento seguro de datos y metadatos en sistemas y dispositivos apropiados, con cifrado y copias de seguridad para redundancia y protección
<b>Data Usage</b>	Consumo y utilización efectiva de datos para respaldar objetivos, operaciones y toma de decisiones dentro de la organización. Los datos se vuelven útiles, analizables y visualizables.
<b>Data Archiving</b>	Movimiento de datos fuera de entornos activos de producción para almacenarlos por razones de cumplimiento, auditoría o posible uso futuro, sin mantenimiento o uso activo
<b>Data Destruction</b>	Eliminación total de los datos, de modo que se garantiza su correcta destrucción desde todos los entornos de almacenamiento para evitar costos de almacenamiento innecesarios y problemas de cumplimiento
<b>Data Analysis</b>	Procesos para obtener información significativa a partir de datos, empleando modelos estadísticos, algoritmos, inteligencia artificial, minería de datos y aprendizaje automático
<b>Data Visualization</b>	Creación de representaciones gráficas de datos para comunicar el análisis de manera efectiva a audiencias más amplias, facilitando la comprensión rápida de la información
<b>Data Interpretation</b>	Etapas finales que asignan valor y entendimiento a los análisis y visualizaciones, no solo exponiendo los datos sino interpretándolos desde el conocimiento y la comprensión para prever posibles consecuencias y tomar decisiones

*Nota:* Adaptado de “Data Governance: The Definitive Guide”, por Eryurek et al., 2021.  
<https://www.oreilly.com/library/view/data-governance-the/9781492063483/>

### 4.4 Modelos comúnmente utilizados para explotar datos

- **Modelos de contactabilidad:** los modelos predictivos de contactabilidad tienen la capacidad de priorizar las acciones de gestión (llamadas, mensajería o canales alternos) con el objetivo de lograr un contacto efectivo con el cliente final. Su aplicación optimiza el número de intentos para conseguir el contacto con el cliente, lo que permite establecer estrategias diferenciadas dentro del portafolio en gestión.

- **Modelo de *speech analytics*:** los modelos de *speech analytics* utilizan técnicas avanzadas de *machine learning* e inteligencia artificial aplicadas a la información y los datos derivados de las conversaciones entre clientes y agentes telefónicos. La implementación del modelo permite conocer mejor el perfil del cliente de cara a una próxima gestión y brindar así un trato más personalizado. De manera interna a la empresa, el modelo otorga la posibilidad de obtener un mayor alcance en la auditoría de llamadas, dada la facilidad para detectar errores en el protocolo de gestión y brindar retroalimentación oportuna a los agentes de servicio.
- **Modelo de predicción de campañas cruzadas:** los modelos de predicción de campaña buscan mejorar las decisiones que se toman sobre nichos específicos del portafolio en gestión. Principalmente, se busca identificar clientes con necesidades diversas, para que, en una sola gestión, se asocie una potencial venta, así como necesidades de alivio de pago (refinanciaciones, reprogramaciones, promociones de descuento por pronto pago, compra de deuda) e incluso brindar campañas de fidelización. Es importante que, en los modelos de predicción de campaña, todas las áreas organizacionales cuenten con información consistente y de calidad sobre el cliente, para así direccionar acciones correctas de acuerdo a la necesidad identificada.

#### 4.5 Roles asociados a *business analytics*

Es necesario comprender que el gobierno de datos es único para cada organización. La gobernanza debe diseñarse para satisfacer sus demandas específicas. Por lo tanto, los nombres y las actividades clave dentro del marco general de gobernanza de datos pueden variar entre empresas. Dicho esto, a continuación, sobre la base de Eryurek et al (2021), se resumen las funciones y las responsabilidades más comunes de una organización de gobierno de datos:

- ***Chief data officer*:** es el responsable de la estrategia general de datos y las prácticas de gestión de datos, y establece la visión, la dirección y los estándares. Lidera la gobernanza de datos.
- ***Data owner*:** es el responsable de definir las políticas para un conjunto específico de datos, y se encarga de asegurar que se sigan las reglas y las regulaciones para aquel, lo cual incluye supervisar la calidad de los datos, las definiciones, las clasificaciones, los propósitos para los que se pueden utilizar los datos, las etiquetas, etc.
- ***Data steward*:** se asegura de que se cumplan las políticas y los estándares de datos. A menudo, es experto en la materia para un tipo específico de datos. Actúa como

facilitador que coordina entre los diferentes departamentos y las partes interesadas para garantizar que los datos sean precisos, consistentes y utilizables.

- **Data architect:** diseña la estructura y los modelos de datos que se utilizarán en una organización. Este rol se encarga de establecer las mejores prácticas para gestionar los datos y garantizar su alineación con los objetivos comerciales.
- **Data engineer:** es el responsable de diseñar y construir la infraestructura necesaria para gestionar, procesar y almacenar grandes volúmenes de datos. Su objetivo principal es garantizar que los datos estén disponibles, sean accesibles y estén preparados para su análisis y empleo posterior.
- **Data translator:** ayuda en la comunicación y la alineación entre las áreas de negocio y tecnología. Esta persona tiene un conocimiento profundo tanto de los datos como de los aspectos técnicos del gobierno de datos, y actúa como un puente entre los equipos de negocio y los especialistas técnicos.
- **Data scientist:** se enfoca en el análisis y la interpretación avanzada de los datos utilizando técnicas estadísticas, modelos matemáticos y algoritmos.

#### **4.6 Cloud computing**

De acuerdo con Erl y Barceló Monroy (2023), *cloud computing* es un modelo de servicios que permite el acceso a recursos de computación como almacenamiento, servidores, aplicaciones y plataformas a través de Internet. En términos sencillos, se trata de utilizar recursos informáticos almacenados en servidores remotos en lugar de utilizar recursos físicos locales. Este modelo de computación ofrece numerosos beneficios, puesto que permite escalar los recursos de manera flexible según las necesidades del usuario, eliminando la necesidad de invertir en infraestructura local y ofreciendo una mayor disponibilidad y acceso remoto a los recursos. Además, el *cloud computing* promueve el consumo eficiente de recursos, la escalabilidad y la innovación tecnológica. Existen distintos modelos de *cloud computing*, cada uno con características y funcionalidades específicas. Los modelos más comunes son tres:

- **Infrastructure as a Service (IaaS):** en este modelo, se proporcionan recursos de infraestructura virtualizada, como máquinas virtuales, almacenamiento y redes. Los usuarios tienen control total sobre el sistema operativo, las aplicaciones y los datos, mientras que el proveedor de servicios se encarga de la infraestructura física (Erl & Barceló Monroy, 2023).

- **Platform as a Service (PaaS):** este modelo proporciona una plataforma completa para la ejecución y el desarrollo de aplicaciones en la nube. Los desarrolladores pueden desarrollar, probar y ejecutar sus aplicaciones sin preocuparse por la infraestructura subyacente. El proveedor de servicios es responsable de proporcionar la infraestructura y las herramientas y servicios necesarios para el desarrollo de aplicaciones (Erl & Barceló Monroy, 2023).
- **Software as a Service (SaaS):** en este modelo, los usuarios acceden y utilizan aplicaciones completas que se ejecutan en la nube a través de Internet. El proveedor de servicios gestiona tanto la infraestructura como el *software*, ofreciendo a los usuarios acceso a aplicaciones listas para utilizarse sin necesidad de instalación ni configuración. Ejemplos de SaaS incluyen aplicaciones como Salesforce, Microsoft Office 365 y Dropbox (Erl & Barceló Monroy, 2023).

#### 4.7 Metodologías de desarrollo de *start-ups* y modelos de negocio

El desarrollo de una *start-up* y la creación de un plan de negocio requieren una consideración cuidadosa y un enfoque estratégico. Existen diversas metodologías que han sido diseñadas para guiar a los emprendedores a través de este proceso complejo. El objetivo central de estas metodologías es proporcionar un marco estructurado que permita a los emprendedores validar sus ideas, construir productos que satisfagan las necesidades del mercado, iterar rápidamente sobre la base de la retroalimentación, y finalmente, construir un negocio sustentable y exitoso. Estas metodologías buscan reducir la incertidumbre y el riesgo inherente al desarrollo de una *start-up* al enfocar la atención en los aspectos clave del negocio, como la propuesta de valor, el modelo de ingresos, el mercado objetivo, la estructura de costos y las estrategias de crecimiento y escalamiento. Estas metodologías son las siguientes:

- **Lean start-up:** esta metodología se centra en adaptar y ajustar rápidamente una *start-up* para satisfacer las necesidades del mercado (Ries, 2011). El enfoque principal son los ciclos de aprendizaje validado, en los que una *start-up* genera ideas, construye prototipos o productos mínimos viables (MVP); mide el éxito utilizando métricas relevantes; y decide si hacer un pivote – cambiar de estrategia o dirección – o perseverar. Esta metodología permite a las *start-ups* aprender, adaptarse y reaccionar rápidamente a los cambios del mercado.
- **Business model Canvas:** desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), es una plantilla interactiva que se utiliza para desarrollar nuevos modelos de negocio o

documentar los existentes. Se divide en nueve segmentos: propuestas de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos. Al llenar cada segmento, los emprendedores pueden visualizar y experimentar con diferentes modelos de negocio.

- ***Customer development***: esta metodología, una parte fundamental del enfoque de *lean start-up*, se basa en la teoría de que las *start-ups* a menudo fallan porque no comprenden las necesidades de los clientes, y propone que deben invertir tiempo en hablar con ellos y entenderlos. La metodología se divide en cuatro etapas: descubrimiento del cliente, validación del cliente, creación del cliente y construcción de la empresa (Blank, 2013).

## **CAPÍTULO V. ESTUDIO Y MECANISMO DE ANÁLISIS DE MERCADO**

### **5.1 Metodología aplicada**

La investigación de mercado incluyó criterios de segmentación, marco muestral (número de encuestas por realizar), entrevistas exhaustivas (validación del producto), encuestas y demanda y oferta (determinación del mercado).

#### **5.1.1 Entrevistas a profundidad**

Según Taylor y Bogdan (1986), la entrevista a profundidad se define como un intercambio dialógico que se desencadena mediante preguntas, a menudo de naturaleza exploratoria, con el propósito de obtener una comprensión más profunda de las experiencias individuales en relación con un producto o servicio, en este caso, en el contexto de un nuevo modelo de negocio. Un rasgo distintivo de este método cualitativo es el análisis continuo durante la interacción, que proporciona al investigador la capacidad de detenerse y explorar en detalle los aspectos emergentes a medida que los participantes responden las preguntas. A diferencia de técnicas más cerradas o estructuradas, las entrevistas a profundidad ofrecen flexibilidad en la pauta y los tiempos, de modo que la exploración es más orgánica y detallada (Taylor & Bogdan, 1986). Este enfoque cualitativo proporciona una plataforma sólida para obtener perspectivas enriquecedoras y profundas que respalden la construcción y la validación de teorías, particularmente en el contexto de la conceptualización del modelo de negocio que propone la presente tesis. Las entrevistas podrán revisarse con detalle en el Anexo 2.

#### **5.1.2 Encuestas**

A través de un análisis de muestras representativas, se obtuvo información crucial de la población sobre cómo implementar un *software* como servicio bajo la modalidad SaaS impulsado por inteligencia artificial, sus perspectivas sobre el uso de tecnologías disruptivas, entre otros aspectos. Este análisis permitió estimar la demanda de este tipo de servicios en mypes de Lima norte.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó un cuestionario que consistió en un conjunto de preguntas relacionadas con los temas de investigación y cuyo objetivo fue obtener información relevante de los encuestados (ver Anexo 3). Para realizar un análisis del mercado, este proyecto de investigación utilizará una encuesta con varias preguntas cerradas, dicotómicas y de selección dirigidas a personas mayores de 18 años, con experiencia en el sector y directivos de mypes.

- **Ficha técnica**

- **Grupo objetivo:** mypes ubicadas en el país que cuenten con uno o más canales de comunicación – tradicional o digital – con el cliente, y con registro de datos de contacto de sus clientes.
- **Tipo de investigación:** descriptiva
- **Metodología de investigación:** cuantitativa
- **Técnica:** encuestas digitales
- **Muestra:** 384 mypes
- **Margen de error:** 5 %
- **Nivel de confianza:** 95 %
- **Diseño muestral:** muestreo aleatorio simple
- **Cobertura geográfica:** Lima norte

En los procesos de selección de unidades de población, es importante tener en cuenta que se debe encontrar el tamaño de muestra adecuado para alcanzar el error de muestreo deseado. al hacer estimaciones basadas en muestras para aproximar las características de la población. Se ha cometido un error al evaluar la representatividad de la muestra en cuestión. En todo caso, el error de muestreo debe ser el mínimo posible, dependiendo de varios factores, incluida la accesibilidad y la disponibilidad de la población, el costo de la entrevista de las unidades encuestadas, el presupuesto disponible y otros factores. El error de muestreo mencionado puede ser absoluto, relativo o incluso sujeto a un nivel de confianza. Se tuvo como muestra resultante 384 encuestas a realizar.

- **Proyección de la demanda:** en este paso, se aborda el proceso de selección del método de proyección utilizado para estimar los resultados financieros y las métricas clave en el plan de negocio.
- **Mercado potencial:** de acuerdo con Moyano (2015), el mercado potencial es el número total de individuos en el segmento seleccionado que tienen la probabilidad de consumir el producto. Este resultado se obtiene aplicando los porcentajes de segmentación a la población en su conjunto. Para el estudio se consideró la población conformada por las micro y pequeñas empresas de Lima norte. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), en Lima norte existen

262,341 microempresas y 8,465 pequeñas empresas, lo cual determina una población total de 270,806 mypes.

- **Mercado disponible:** se refiere a la porción del mercado potencial que realmente está dispuesto y tiene la capacidad de adquirir el producto o servicio. No todos los clientes potenciales pueden convertirse en compradores efectivos debido a limitaciones técnicas, financieras u otros factores. Este dato se obtuvo de la encuesta, de la cual el mercado disponible estará representado por el número de mypes que cuenten con un sistema de gestión. En la encuesta, el 72 % del mercado potencial indicó que sí cuenta con sistemas informáticos, de modo que se determinó un total de 194,980 establecimientos como mercado disponible.
- **Mercado efectivo:** según McDaniel y Gates (2015), un estudio de mercado efectivo es aquel que permite a la empresa obtener información valiosa y precisa sobre su mercado objetivo, lo que le permite tomar decisiones informadas y mejorar su oferta de productos o servicios. Se analizó la necesidad del mercado, a través de las encuestas y entrevistas. Este dato se obtiene de la pregunta: ¿Estaría dispuesto a contar con una plataforma para mejorar la eficiencia y calidad de atenciones de sus clientes? El 48% de los empresarios encuestados respondieron que sí adquirirían el servicio, lo que da un resultado de 93,590 mypes.
- **Mercado objetivo:** según Moyano (2015), se define mercado objetivo como el total de instituciones del mercado efectivo que el negocio puede atender, por lo que es un porcentaje del mercado efectivo. El dato se obtuvo de fuentes como conocimiento del mercado o de los resultados de la entrevista a expertos. Sin embargo, al final se modeló sobre la base de aquello que el negocio puede realmente atender. El mercado objetivo para el plan de negocio es el 0.08 % del mercado efectivo, es decir, 73 mypes, una cifra razonable de conseguir.
- **Cuestionario:** considerando la viabilidad de mercado objetivo, se elaboró un listado de preguntas relacionadas al objetivo estratégico del presente plan de negocio. Este cuestionario permitió una recopilación más precisa de datos y aportó *insights* sobre las necesidades y las reticencias de sus clientes potenciales con respecto a las soluciones de IA en atención al cliente. Las preguntas y los resultados del cuestionario se podrán revisar en los Anexos 3 y 4, respectivamente.

## CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO (TO BE)

### 6.1 Misión, visión, objetivo, FODA, estrategia

- **Misión:** la misión es facilitar el acceso a soluciones de inteligencia artificial para mejorar la atención al cliente, ofreciendo un centro de contacto virtual eficaz y disponible, con el objetivo de mejorar la capacidad de contacto y la experiencia del cliente. Ello es especialmente relevante para las mypes que están en las primeras etapas de su proceso de digitalización.
- **Visión:** la visión del negocio es alcanzar el estatus de líder ampliamente reconocido en el mercado de centros de contacto virtuales. Ello se logrará a través de la implementación de la inteligencia artificial y las tecnologías de *business analytics* para revolucionar la manera en que las mypes se relacionan con sus clientes y logran su satisfacción.
- **Objetivo:** establecer una participación de mercado del 20 % en el sector de centros de contacto virtuales en un plazo de tres años, mediante la implementación eficaz de soluciones de inteligencia artificial y tecnologías de *business analytics*, y garantizar que al menos el 70 % de las mypes que utilicen los servicios reporten una mejora notable en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
- **Estrategia:** la estrategia se enfocará en el desarrollo de soluciones altamente adaptables y personalizadas, destinadas específicamente a las necesidades de las mypes. Se implementará una campaña de marketing dirigida, con énfasis en los beneficios específicos para este sector. Se establecerán alianzas estratégicas con proveedores clave y asociaciones empresariales para aumentar la presencia y la credibilidad en el mercado. Se ofrecerán precios competitivos y opciones de implementación simplificadas para facilitar la adopción por parte de las mypes. Se implementará un sistema de retroalimentación continua del cliente y se utilizará análisis de datos para mejorar constantemente la calidad del servicio. Además, se invertirá en la formación y desarrollo del personal para garantizar una atención al cliente excepcional. El objetivo es superar el 90 % de satisfacción del cliente y lograr una cuota de mercado del 20 % en el sector mype en los próximos tres años, consolidando la posición de la empresa como líder en soluciones de centro de contacto virtual basadas en inteligencia artificial y *business analytics*.
- **Análisis FODA:** a continuación, en la Tabla 21, se presenta el análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

**Tabla 21.**

**Análisis FODA**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FACTORES EXTERNOS</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FACTORES INTERNOS</div> </div>		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1: Creciente adopción de IA O2: Expansión a nuevos mercados O3: Socios estratégicos O4: Tecnologías basadas en IA que mejoran constantemente		F1 + O4: Aprovechar la capacidad de innovación de IA para desarrollar e incorporar constantemente funcionalidades nuevas y mejoradas. Se pueden incluir <i>bots</i> de voz cada vez más inteligentes y algoritmos más precisos para analizar el comportamiento del cliente. F1+O3: Aprovechar el factor innovador del negocio para crear alianzas estratégicas con los principales proveedores tecnológicos, tales como Microsoft y AWS, que cuentan con programas de aceleración y financiamiento para este tipo de negocios. F2 + O1: Utilizar el enfoque omnicanal y la optimización de los canales de contacto para mejorar la eficiencia y la calidad de las interacciones con los clientes sobre la base de la IA. F3 + O2: Expandir el alcance del producto a nuevos mercados y aprovechar la orientación a las micro y pequeñas empresas para aumentar la base de clientes. F4 + O3: Establecer alianzas estratégicas con socios para mejorar la visibilidad y el reconocimiento de marca.	D1, D2 + O3: Buscar formar parte de programas de soporte y/o financiamiento a iniciativas tecnológicas que utilicen sus servicios, como Microsoft, AWS, Google. D3 + O4: Pese a que inicialmente existe una fuerte dependencia tecnológica de terceros, el rápido avance de TI en el rubro permitirá construir servicios propietarios o <i>in-house</i> y reducir esta dependencia.
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1: Competencia intensa / servicios similares implementados por la competencia A2: Cambios rápidos en la tecnología A3: Regulaciones de privacidad y protección de datos A4: Expectativas cambiantes del cliente		F4 + A2: Reducir el impacto que puedan generar los cambios en la tecnología mediante el <i>expertise</i> del equipo y emplearle en favor del negocio. F3 + A1: Centrarse en profundizar la relación con las mypes y adaptar el servicio para satisfacer sus necesidades específicas a fin de protegerse contra la intensa competencia.	D2+A1: Implementar las campañas de marketing de manera constante y agresiva para reducir la vulnerabilidad frente a competidores con mayor presencia en el sector.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

## 6.2 Matriz de coherencia estratégica

A continuación, en la Tabla 22, se presenta la matriz de coherencia estratégica.

**Tabla 22.**

### Matriz de coherencia estratégica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	V. Independiente
<p>Como resultado de la investigación realizada, se han identificado las siguientes problemáticas que enfrentan actualmente las mypes en cuanto a la contactabilidad para con sus clientes, puesto que aún dependen de enfoques tradicionales, con interacciones fragmentadas y poco ágiles, lo que no les permite prosperar en un mercado altamente digitalizado y competitivo.</p>	<p>Establecer la viabilidad desde el lado económico y técnico para implementar un <i>software</i> como servicio (SaaS) omnicanal impulsado por IA, que permite incrementar la contactabilidad en mypes y así fomentar la inclusión y el empleo de tecnologías disruptivas en este segmento.</p>	<p>La implementación exitosa de un <i>software</i> como servicio (SaaS) omnicanal impulsado por inteligencia artificial (IA) en micro y pequeñas empresas (Mypes) mejorará significativamente la eficiencia de sus procesos de comunicación, incrementando la contactabilidad de manera sustancial. Esta solución tecnológica proporcionará a las mypes una plataforma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de la eficiencia y la calidad del servicio en el centro de contacto.</li> <li>Implementación exitosa de los objetivos específicos, que incluyen aumentar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo de espera promedio, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones de privacidad.</li> </ul>
Problemas específicos	Objetivos específicos	<p>accesible y fácil de usar, que permite una adopción</p>	V. Dependiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de inversión en soluciones de centro de contacto puede resultar en una experiencia deficiente para los clientes y la pérdida de oportunidades de negocio.</li> <li>La falta de escalabilidad puede llevar a largos tiempos de espera y a una distribución ineficiente de recursos.</li> <li>Ello puede llevar a una incorrecta gestión de llamadas, tiempos de respuesta lentos y una calidad de servicio deficiente.</li> <li>Las mypes pueden enfrentar desafíos para garantizar la seguridad y la privacidad de los datos del cliente, especialmente en un entorno multicanal.</li> </ul>	<p><i>Nota:</i> Elaboración propia, 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y analizar las necesidades actuales de contactabilidad en las mypes y cómo estas necesidades pueden ser satisfechas mediante el uso de una plataforma omnicanal impulsada por la IA.</li> <li>Investigar y evaluar las soluciones de atención al cliente existentes basadas en IA, sus características, beneficios y limitaciones, y cómo estas soluciones pueden aplicarse o adaptarse a las mypes.</li> <li>Analizar la factibilidad económica de la implementación de una plataforma de contacto basada en IA en las mypes, incluyendo los costos</li> </ul>	<p>de implementación, mantenimiento y operación, y los posibles retornos de la inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias de marketing y promoción para dar a conocer el nuevo servicio entre las mypes.</li> <li>Definir la mejor estrategia tecnológica para la implementación del <i>software</i>.</li> </ul>

generalizada, lo que fomenta así la inclusión de tecnologías disruptivas en este segmento empresarial. Además, se espera que la mejora en la contactabilidad contribuya directamente al crecimiento económico de las pymes al fortalecer sus relaciones con clientes y socios comerciales, de modo que se genere un impacto positivo en la viabilidad económica de la implementación del SaaS omnicanal en este contexto específico.

- 
- Impulso del crecimiento del negocio
  - Garantía de la integridad de los datos del cliente en un entorno multicanal

### 6.3 Estrategia de modelo operacional

Para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, el plan de operaciones del negocio sugerido permitirá establecer un marco de entrega y un conjunto estándar de procedimientos de servicios. Sobre esta base, se han definido los siguientes objetivos para el plan de operaciones:

- Realizar procedimientos de producción para brindar servicios.
- Establecer una estrategia *end to end* de atención al cliente.
- Describir los recursos tecnológicos, materiales y humanos necesarios para completar el ciclo de producción.
- Establecer la capacidad operativa de atención al cliente.
- Definir qué servicios se ofrecerán al cliente.

#### 6.3.1 Mapa de procesos

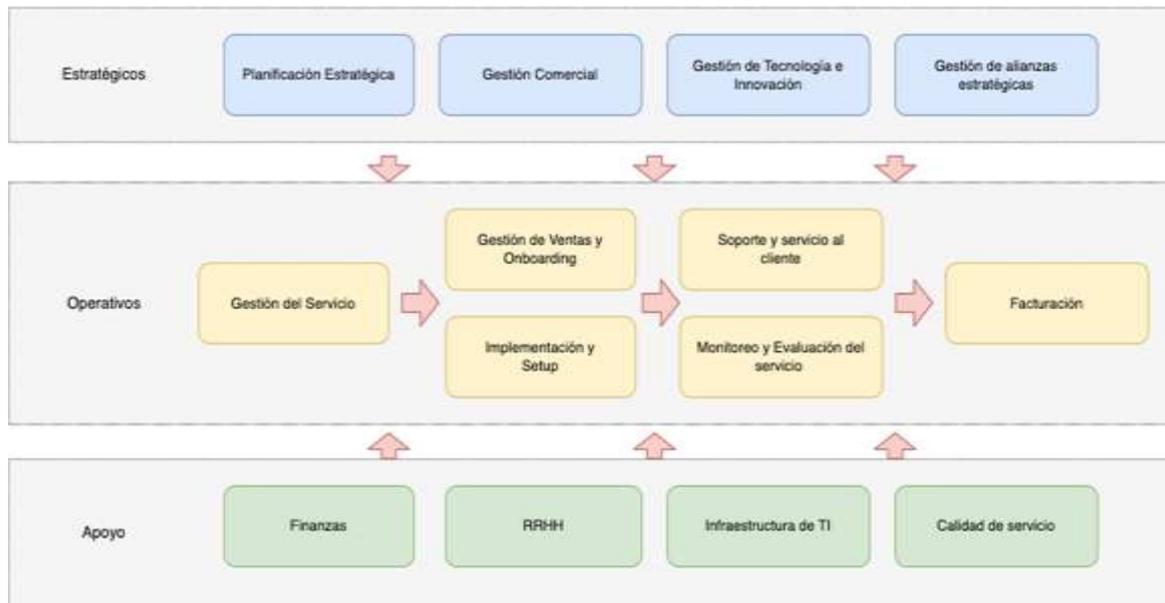
Según la Norma ISO 9001, un mapa de procesos expone visualmente la secuencia y la interacción de los procesos necesarios para implementar la gestión de calidad en una organización. Este mapa ofrece una visión general completa de cómo se integran y entrelazan estos procesos para que la organización funcione de manera eficiente y cumpla con los requisitos de calidad. Dependiendo de la organización específica y su contexto, el mapa de procesos podría variar, pero generalmente comprende tres áreas principales:

- **Procesos estratégicos:** son procedimientos relacionados con las responsabilidades de la dirección y, en general, son de largo plazo. Principalmente, comprenden todos los procesos de planificación, y aquellos que se consideran conectados con los factores clave y estratégicos. Los procesos estratégicos o de gestión guían los procesos operativos, y, asimismo, los procesos de apoyo ayudan a los procesos operativos.
- **Procesos operativos:** debido a que están directamente relacionados con la realización de un producto o servicio, se trata de procesos en línea. Los procesos operativos tienen una visión muy profunda del cliente, desde su conocimiento de los requisitos hasta que utilice el bien o servicio, y se pueda realizar un análisis de satisfacción.
- **Procesos de apoyo:** son los procedimientos que respaldan los procedimientos operativos. Con frecuencia, comprenden todos los procesos relacionados con los recursos utilizados y las mediciones realizadas. Los procesos de apoyo son fáciles de contratar, por lo que la empresa no se ve afectada cuando decide externalizar alguna de las actividades que se desarrollan en los procesos de apoyo.

Para brindar una visión global del funcionamiento de la empresa propuesta en el presente documento, los procesos de negocio se dividieron en tres grupos: estratégicos, operativos, y de soporte o apoyo. En la Figura 9, se expone la estructura de alto nivel de tales procesos.

**Figura 9.**

**Matriz de procesos del plan de negocio**



*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**6.3.2 Procesos estratégicos**

- **Planificación estratégica:** se enfoca en la creación, la implementación y la supervisión de la estrategia de la empresa. El plan estratégico, que delineará las metas que la empresa pretende lograr en un periodo determinado y la manera en que planea alcanzarlas, será uno de sus principales entregables. Los subprocesos que comprende son tres:
  - **Elaboración del plan estratégico:** esta es una fase central en la planeación, en la cual se realiza un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la empresa para comprender las condiciones del mercado y la manera como la empresa puede desenvolverse óptimamente. La alta dirección, en conjunto con los gerentes de línea, asume la responsabilidad de esta labor. Este análisis contribuye a la definición de metas y a la formulación de la estrategia competitiva de la empresa.
  - **Implementación de la estrategia:** esta etapa implica ejecutar el plan estratégico formulado. En ella, se estructura la organización y se desarrollan los planes operativos para cada área de la empresa. Aunque el gerente general es responsable

de este proceso, cada gerente de línea cumple un papel importante al encargarse de ejecutar la estrategia dentro de su área respectiva.

- **Seguimiento y control de la estrategia:** el éxito de la implementación de la estrategia depende de este proceso. Se definen, monitorean y controlan los indicadores de gestión, y se desarrollan las acciones preventivas y correctivas necesarias. Durante toda la función estratégica y los procesos operativos de la empresa, se realiza este seguimiento de manera continua. Para completar esta fase, se requiere un equipo de auditoría liderado por un gerente y compuesto por auditores que supervisan el seguimiento de la estrategia.
- **Gestión de alianzas estratégicas:** es un componente determinante del modelo de negocio de la *start-up* destinado a crear asociaciones con empresas tecnológicas para intercambiar información crucial, colaborar en intereses de los usuarios, reportar problemas y contribuir a la monetización a través de intercambio de información y servicios de intermediación en ventas tecnológicas. Se resume en la Figura 10.

**Figura 10.**

### Gestión de alianzas estratégicas



*Nota:* Proceso para la gestión de alianzas estratégicas. Elaboración propia, 2023.

- **Definición de la estrategia de alianzas:** para un modelo de negocio como este, la definición de una estrategia de alianzas significa identificar y establecer relaciones con varias partes clave que podrían ayudar a impulsar el crecimiento de la empresa. Esto podría incluir, por ejemplo, alianzas con proveedores de tecnología como Amazon y WhatsApp, así como alianzas con otras empresas de distintos sectores que puedan beneficiarse de un centro de contacto virtual basado en IA. Además, la empresa también podría buscar establecer alianzas con inversores de capital semilla, *venture capital* y *angel investors*. Los inversores de capital semilla podrían financiar las primeras etapas de desarrollo de la empresa, mientras que los inversores de *venture capital* y *angel investors* podrían proporcionar financiación más adelante, cuando la empresa esté buscando crecer y expandirse.
- **Implementación de la estrategia:** el siguiente paso es implementar la estrategia de alianzas definida. Ello implicaría identificar inversionistas potenciales y otros

aliados, preparar y presentar propuestas de colaboración, y negociar y finalizar acuerdos de asociación. La ejecución efectiva de esta fase también requerirá una buena gestión del cambio, ya que la incorporación de nuevos socios puede requerir cambios en la forma en que la empresa hace negocios.

- **Seguimiento y control de la estrategia:** es crucial monitorear y controlar continuamente la estrategia de alianzas. Ello implicaría monitorizar el rendimiento de las alianzas, y realizar revisiones periódicas para asegurarse de que los acuerdos se cumplan y que las alianzas proporcionen el valor esperado. También incluiría la identificación de problemas o desafíos que puedan surgir y la implementación de acciones correctivas necesarias. Asegurar que las alianzas están funcionando eficazmente es clave para el éxito a largo plazo de la *start-up*.
- **Gestión comercial:** este procedimiento se centra en la concepción, la implementación y la supervisión de tácticas de mercadotecnia y ventas a fin de consolidar la posición de los servicios de la organización y generar ingresos. Este proceso involucra la gestión de ventas en un modelo empresarial de negocio a negocio. Se resume en la Figura 11.

**Figura 11.**

### **Gestión comercial**



*Nota:* Proceso para la gestión comercial. Elaboración propia, 2023.

- **Definición de la estrategia comercial:** este subproceso se enfoca en diseñar una estrategia de marketing y ventas que permita monetizar el servicio del SaaS. Ello implica la elaboración de una propuesta de valor única, estrategias de posicionamiento en el mercado, definición de los servicios ofrecidos y la identificación del mercado objetivo.
- **Ejecución de la estrategia comercial:** en esta fase, la estrategia comercial se aplica. Se enfoca principalmente en la adquisición de clientes, el desarrollo de la oferta de servicios y el mantenimiento de relaciones comerciales existentes.
- **Seguimiento y control de la estrategia:** esta fase se enfoca en el seguimiento y el control de la gestión comercial mediante la determinación de indicadores y la implementación de acciones correctivas en función de estos indicadores. El objetivo es garantizar que las metas de venta establecidas en el plan estratégico se cumplan.

Aunque el gerente comercial es responsable, el equipo de auditoría participa en este proceso para garantizar un seguimiento efectivo.

- **Gestión de tecnología de la información:** este proceso se enfoca en administrar el modo en el cual la tecnología de la información, en particular la inteligencia artificial, contribuye de manera estratégica al negocio de centro de contacto virtual. El objetivo es sincronizar las metas y las directrices de negocio y tecnología. El soporte técnico, crucial para este modelo de negocio, será abordado de manera independiente. En la Figura 12, se presenta una lista de subprocesos que el negocio realiza en relación con la gestión de la tecnología de la información.

**Figura 12.**

### Gestión de la tecnología de la información



*Nota:* Se presenta el proceso por seguir para la gestión de la tecnología de información y, en cada proceso, las etapas que la conforman. Elaboración propia, 2023.

- **Planificación estratégica de tecnología de la información (TI):** este subproceso se centrará en la creación de un plan estratégico de TI específico para la solución de *call center* virtual que esté alineado con la visión global de la *start-up*. También definirá la estructura organizacional requerida para el desarrollo y operaciones de la plataforma del *call center* virtual, y configurará los KPI para medir su rendimiento. Será liderado por el director de Tecnología.
- **Innovación y desarrollo:** en este subproceso, se desarrollarán, analizarán y definirán propuestas de innovación con el objetivo de desarrollar y mejorar la plataforma, centrándose en brindar una experiencia de usuario excepcional y, al mismo tiempo, en mejorar la eficiencia de los procesos internos.
- **Ejecución de la estrategia de tecnología de la información:** este subproceso se concentrará en convertir la estrategia de TI en acciones y proyectos concretos, utilizando el plan estratégico y las propuestas de innovación como guía. Se realizará la gestión de proyectos para implementar mejoras y nuevas características en la

plataforma de *call center* virtual, así como para gestionar los cambios necesarios en las operaciones y la infraestructura de TI.

- **Seguimiento y control de la estrategia:** en este subproceso, se evaluará regularmente la implementación y la eficacia de la estrategia de TI, monitoreando los KPI y tomando acciones correctivas según sea necesario. Este seguimiento continuo ayudará a asegurar que los proyectos de TI estén logrando los resultados deseados y que la plataforma de *call center* virtual esté cumpliendo con sus objetivos con respecto al servicio al cliente y la eficiencia operacional.

### 6.3.3 Procesos operativos

- **Gestión de servicio:** este subproceso involucra la administración de todas las operaciones del centro de contacto virtual, incluyendo la adopción, la implementación y la evaluación de servicios de IA; la gestión del tráfico de las llamadas; el funcionamiento eficiente de los *bots*; y el aseguramiento de la disponibilidad del servicio en todo momento. Se facilita el intercambio efectivo de información entre los *bots* y los usuarios, y se realiza una gestión proactiva para evitar interrupciones del servicio.
- **Gestión de ventas y *onboarding*:** mediante este subproceso, se administran todas las actividades desde el primer contacto con un cliente potencial hasta su incorporación efectiva como cliente. Ello implica la presentación del producto, la negociación y el cierre de la venta, seguido de un proceso de *onboarding* que aclara cómo los clientes pueden utilizar óptimamente el *call center* virtual y se resuelven todas las consultas iniciales. Este proceso es esencial para asegurar una experiencia positiva del cliente desde el principio.
- **Implementación y *setup*:** este subproceso está dedicado a configurar la plataforma del *call center* virtual para cada cliente de acuerdo con sus necesidades y requerimientos. Esta personalización puede incluir adaptar los *bots* para responder a preguntas específicas del negocio del cliente, configurar los diferentes canales de comunicación (como llamadas y WhatsApp) y ajustar los parámetros de la inteligencia artificial para optimizar el rendimiento.
- **Soporte y servicio al cliente:** comprenden todas las solicitudes, las consultas y los problemas que los clientes presentan después de la fase de implementación. Este subproceso es vital para mantener elevada la satisfacción del cliente y garantizar que obtenga el máximo valor de la plataforma del *call center* virtual. Involucra actividades como la resolución de problemas técnicos, la asistencia para entender las funcionalidades y el trato de cualquier inquietud del cliente.

- **Monitoreo y evaluación del servicio:** este subproceso se centra en revisar regularmente el rendimiento del *call center* virtual, incluyendo la precisión de los *bots*, la satisfacción del cliente y otros KPI relevantes. Luego, los resultados de este monitoreo se analizan para identificar áreas de mejora e implementar soluciones.
- **Facturación:** en este subproceso, se manejan todas las actividades relacionadas con la facturación y los pagos de los clientes. Incluye la emisión de facturas, el seguimiento de los pagos recibidos y el manejo de cualquier consulta o disputa que pueda surgir en relación con la facturación. También se asegura que todos estos procesos cumplan con las regulaciones financieras y fiscales pertinentes.

#### 6.3.4 Procesos de apoyo

- **Administración y finanzas:** dada la tercerización de la contabilidad, este subproceso se centrará en la gestión financiera estratégica y la toma de decisiones en la *start-up*. Incluirá la supervisión y el análisis del rendimiento financiero, la elaboración y el control de presupuestos, la gestión del flujo de caja y las inversiones, la evaluación de riesgos financieros y la planificación de medidas para mitigarlos. También se encargará de la relación con los proveedores contables y de garantizar que se cumplan todas las responsabilidades fiscales y financieras.
- **Recursos humanos:** en lugar de una estructura tradicional de recursos humanos, este subproceso se enfocará en establecer y manejar relaciones con profesionales independientes y contratistas, especialmente los desarrolladores. Las funciones clave incluirán la identificación de talentos, la negociación de contratos, el apoyo, el seguimiento del rendimiento y la gestión de pagos. También comprende facilitar el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros no permanentes del equipo y el personal a tiempo completo de la *start-up*.
- **Infraestructura de TI:** este subproceso se centrará en la gestión y la supervisión de la infraestructura de TI en la nube que sirve de apoyo de la plataforma de *call center* virtual de la *start-up*. Las responsabilidades clave incluirán garantizar la disponibilidad y el rendimiento óptimos de la plataforma, realizar actualizaciones y mantenimiento regular, diagnosticar y resolver problemas técnicos, y desarrollar e implementar estrategias para mejorar la seguridad de los datos y la protección contra los ciberataques.
- **Calidad del servicio:** este subproceso se encargará de garantizar que las experiencias de los clientes sean coherentes y de alta calidad. Ello supondría la implementación y el monitoreo de métricas de calidad del servicio, el seguimiento de la satisfacción del

cliente, la identificación y la solución de problemas de servicio, y la implementación de iniciativas para mejorar la experiencia del cliente. También se puede responsabilizar del manejo de las quejas y la retroalimentación de los clientes, y de garantizar que se implementen acciones correctivas de manera efectiva.

## 6.4 Estrategia de la tecnología

### 6.4.1 Objetivo del plan

Determinar la metodología utilizada para desarrollar el uso de la tecnología de la información y los recursos tecnológicos para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos en los planes anteriores.

### 6.4.2 Solución tecnológica

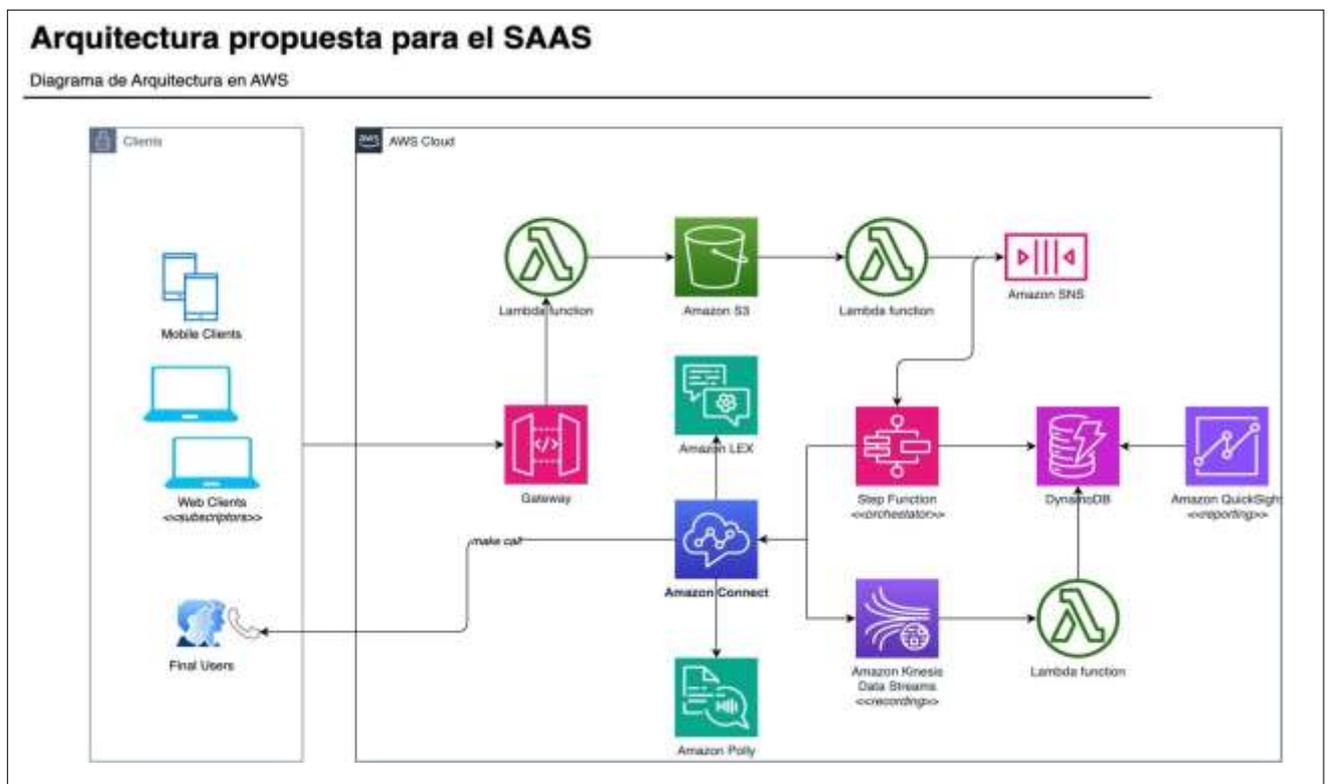
- **Infraestructura necesaria:** la plataforma empleará una infraestructura en la nube suministrada por el proveedor Amazon Web Services (AWS).
- **Dominio:** el dominio de la empresa será wecall.com. Hostinger.com se utilizará para comprar el dominio.
- **Proveedor de servicio *cloud*:** se seleccionó AWS como proveedor de servicios en la nube debido a su extensa trayectoria en el mercado y su posición líder entre los demás proveedores. Ello facilita la elección de profesionales con experiencia y conocimientos en esta plataforma. Por tanto, como parte de su plan de marketing para atraer nuevos clientes, AWS ofrece una capa gratuita Free Tier (<https://aws.amazon.com/free/>). Así, es una opción atractiva para la empresa porque se pueden utilizar múltiples servicios gratuitamente dentro de AWS, siempre que no se alcancen los límites que establece. Además, los siguientes dos factores determinaron la elección de este proveedor:
  - **Telefonía en la nube:** como resultado de Amazon Connect, la telefonía es un servicio de centro de contacto en la nube diseñado para brindar una experiencia de usuario integrada y consistente a través de voz y chat. Es una solución simple, escalable y de pago por uso que permite a las empresas brindar un mejor servicio al cliente en un costo menor. No requiere *hardware* y puede funcionar en minutos, lo cual mejora la flexibilidad y la agilidad del centro de contacto. Para ayudar a las empresas a optimizar el servicio al cliente, el sistema integra herramientas de aprendizaje automático e IA. Por ejemplo, puede colaborar con Amazon Lex, un servicio que crea interfaces de conversación para aplicaciones de voz y texto, lo que mejora la respuesta a las preguntas y los problemas de los clientes. Además, aporta administración y análisis en tiempo real para supervisar y rastrear el rendimiento y

la productividad, brindando *insights* valiosos que pueden utilizarse para mejorar aún más las interacciones con los clientes.

- **Beneficios para *start-ups*:** por medio de AWS Activate, ofrece créditos promocionales que las *start-ups* pueden utilizar para disminuir o incluso eliminar sus costos de infraestructura en la nube en el inicio de sus operaciones. AWS Activate incluye asistencia técnica gratuita que puede ser invaluable para *start-ups* sin un gran equipo técnico. Los ingenieros de AWS pueden ayudar con preguntas sobre los servicios y las mejores prácticas. Ofrece también acceso a una formación en línea para ayudar a las *start-ups* a comprender y utilizar efectivamente los diferentes servicios de AWS. AWS Activate proporciona acceso a una comunidad de *start-ups*, lo que puede ofrecer oportunidades para la creación de redes y el aprendizaje conjunto; finalmente, también incluye descuentos y ofertas especiales en herramientas de *software* de negocios, tal como la suite Atlassian, que puede ser indispensable para la gestión de proyectos y la colaboración en una *start-up*.
- **Arquitectura de la solución:** a continuación, en la Figura 13, se presenta la arquitectura de la solución. Asimismo, enseguida, se describe cada una de sus partes.

**Figura 13.**

### Arquitectura de la solución



Nota: Elaboración propia realizado en programa: Draw.io

- **Amazon Connect:** se utiliza como el punto de entrada para las llamadas telefónicas. Amazon Connect proporciona un enrutamiento de llamadas inteligente y puede integrarse con otros servicios de AWS.
- **Amazon Lex:** Lex se utiliza para crear *bots* de chat y voz que pueden interactuar con los clientes a través de llamadas telefónicas. Permite configurar flujos de conversación y capacidades de procesamiento de lenguaje natural en Lex.
- **AWS Lambda:** los servicios de Lambda se utilizan para ejecutar código personalizado en respuesta a eventos. Puede emplearse para conectar Amazon Connect con otros servicios y realizar tareas específicas, como procesar datos de llamadas o almacenar información en DynamoDB.
- **Amazon DynamoDB:** es una base de datos NoSQL de alto rendimiento que puede utilizarse para almacenar información sobre las llamadas, la interacción con los clientes y otros datos relevantes. Puede servir como el repositorio de datos central para su aplicación.
- **Amazon Kinesis:** se utiliza para la transmisión en tiempo real de datos, lo que es útil para el análisis en tiempo real de las llamadas, la detección de patrones o el monitoreo en vivo. Puede integrarse con servicios de procesamiento de datos, como Amazon Kinesis Data Analytics.
- **Amazon S3:** se emplea para almacenar archivos de audio o registros de llamadas. Ello puede ser útil para archivar datos y realizar análisis posteriores.
- **Amazon SNS:** se utiliza para enviar notificaciones o alertas en tiempo real a través de SMS, correo electrónico o mensajes de texto a otros sistemas o a los agentes de atención al cliente.
- **Amazon CloudWatch:** es útil para el monitoreo y la gestión de la infraestructura y la aplicación. Puede configurar alarmas para detectar problemas y tomar medidas proactivas.
- **Amazon Redshift o Athena (opcional):** si se necesita realizar análisis de datos más avanzados, se puede utilizar Redshift, para un almacén de datos, o Athena, para consultas SQL *ad hoc*, con el fin de extraer información valiosa de los datos almacenados en DynamoDB, S3 y otros servicios.
- **Amazon SageMaker (opcional):** si se necesita desarrollar modelos de aprendizaje automático personalizados para el procesamiento de voz o la comprensión del lenguaje natural, Amazon SageMaker puede ser útil.

- **Amazon QuickSight:** se utiliza para la visualización de datos y el análisis en tiempo real. Se pueden crear paneles de control y visualizaciones interactivas para supervisar métricas clave y extraer información valiosa de los datos de llamadas.
- **Evaluación de alternativa de desarrollo:** para el proceso de desarrollo e implementación de la plataforma en la fase preoperativa, el CTO, quien estará dedicado a tiempo completo a la iniciativa, liderará todos los frentes tecnológicos e inicialmente asumirá los roles de arquitecto *senior* de tecnología, cubriendo los frentes de aplicaciones, bases de datos, *cloud* y seguridad; asimismo, se cuenta como supuesto el apoyo de arquitectos AWS como parte del programa AWS Activate. Con respecto a la mano de obra para el desarrollo o construcción de los aplicativos, tanto en la fase preoperativa como operativa de los siguientes dos años se contratará *freelancers* remotos por medio de las plataformas existentes; entre las principales destacan los proveedores de aplicaciones presentados en la Figura 14.

**Figura 14.**

**Proveedores de aplicaciones**

			
<b>Suitable for projects</b>	Larger-scale and long-term projects	Short-term, simple projects, or one-off "gigs"	Larger-scale and long-term projects
<b>Seeking talent / work</b>	Both employers and freelancers can reach out	Only employers contact freelancers	Both employers and freelancers can reach out
<b>Project-based contracts</b>	Available	Available	Available
<b>Hourly rate-based projects</b>	Available	Not available	Available
<b>Fees for freelancers</b>	10%	20%	fixed-price pr. 10% or 5 USD, hourly-based pr. - 10%
<b>Fees for employers</b>	4.95 USD - new contract fee 5% - marketplace fee	5.5% service fee	fixed-price pr. 3% or 3 USD, hourly-based pr. - 3%

*Nota:* Diferencias entre principales plataformas para contratar *freelancers*. Tomado de “Upwork vs. freelancer vs. fiverr: Freelancers platforms compared”, por Arinkina, 2023. <https://www.upsilonit.com/blog/upwork-vs-freelancer-vs-fiverr-freelancer-platforms-compared>

El tipo de contrato para la fase preoperativa corresponderá a uno de precio fijo; una vez que el diseño esté completo, se publicará el requerimiento de todo el proyecto y se evaluarán las propuestas económicas, así como el perfil de los candidatos. El tipo de contrato para la fase preoperativa será inicialmente mediante bolsa de horas de desarrollo para ajustes, correcciones o mejoras en la solución actual.

- **Metodología de desarrollo:** se aplicará Scrum, un marco que permite a las personas abordar problemas complejos adaptativos al mismo tiempo que preparan productos creativos y productivos con el valor más alto posible. La implementación se realizará de manera iterativa, de modo que genere valor en intervalos de dos semanas denominados *sprints*. Cada actividad cuenta con etapas específicas, cuya descripción y duración se detallan a continuación:
  - **Identificación de historias de usuario:** el análisis de requerimientos y la determinación de prioridades serán parte del *backlog* del producto.
  - **Análisis y creación de la aplicación:** abarca la programación y la codificación del MVP, que en dos meses se completarán.
  - **Calidad:** durante los dos meses de desarrollo del MVP, se llevarán a cabo pruebas de calidad.
  - **Seguridad:** durante el mes previo a la realización del MVP, se realizarán pruebas de penetración.
  - **Despliegue:** se iniciará la plataforma en línea. El plazo de ejecución es de un día.
- **Gobierno de datos:** el gobierno de datos será un componente crítico en la estrategia tecnológica del negocio, a fin de asegurarse de que los datos se gestionen de una manera segura, eficiente y legalmente cumplida. Se detallan algunos aspectos clave:
  - **Políticas y procedimientos de datos:** se establecerán políticas y procedimientos claros sobre cómo se deben manejar y proteger los datos. Así, se incluirán directrices sobre quién puede acceder a los datos, cómo y cuándo pueden utilizarse, y cómo deben ser almacenados y protegidos.
  - **Seguridad de los datos:** se implementarán sólidas medidas de seguridad para proteger los datos contra pérdidas, robos y brechas. En ese sentido, se incluirá el empleo de encriptación, *firewalls*, autenticación de dos factores, y otras tecnologías de seguridad de datos.
  - **Cumplimiento de la privacidad:** se asegurará el cumplimiento de todas las leyes y las regulaciones de privacidad aplicables. Ello puede requerir que se informe a los clientes sobre cómo se utilizan sus datos y que se les brinde la opción de optar por no participar.
  - **Calidad de los datos:** se implementarán procesos para garantizar la calidad y la exactitud de los datos. Comprenden la validación de los datos, la limpieza de los datos, y la implementación de métodos de detección y corrección de errores.

- **Capacitación en gestión de datos:** todo el personal será capacitado en las políticas y los procedimientos de gestión de datos de la *start-up*. Así, se asegurará que todos los trabajadores entiendan la importancia del gobierno de datos y sepan cómo manejarlos adecuadamente.
- **Responsabilidad de los datos:** se asignará la responsabilidad del gobierno de datos a roles específicos dentro de la organización. Ello puede incluir la designación de un oficial o equipo de gobierno de datos para supervisar la gestión de datos de la *start-up*.
- **Seguridad de la información:** la gestión de la seguridad de la información será una prioridad crucial en la estrategia tecnológica. A continuación, se describen algunos elementos clave que se podrían considerar en la gestión de la seguridad de la información:
  - **Implementación de políticas y procedimientos de seguridad de la información:** se establecerán políticas claras y procedimientos que sean seguidos en toda la organización. Aquellos incluirán reglas sobre el acceso a los datos de los clientes, la gestión de contraseñas y la respuesta a incidentes de seguridad.
  - **Formación y concienciación de los empleados:** se proporcionará capacitación regular a todos los empleados sobre las prácticas de seguridad de la información. Incluirá la identificación de amenazas potenciales, como *phishing*, y la correcta gestión de los datos de los clientes.
  - **Protecciones técnicas:** se utilizarán *firewalls*, cifrado y otras tecnologías de seguridad para proteger los datos de los clientes mientras están almacenados o en tránsito. También se llevarán a cabo pruebas regulares y auditorías de seguridad para identificar y abordar cualquier vulnerabilidad potencial.
  - **Gestión del acceso:** se implementará el principio de mínimo privilegio, por el cual los empleados solo podrán acceder a los datos necesarios para realizar su trabajo. Tal acceso se supervisará y se auditará regularmente, y las credenciales de acceso se revisarán y actualizarán de manera rutinaria.
  - **Recuperación de desastres y plan de continuidad del negocio:** es fundamental contar con un plan robusto para recuperarse de incidentes de seguridad, incluidas la restauración de datos respaldados de manera segura y la transición a sistemas de emergencia si es necesario.

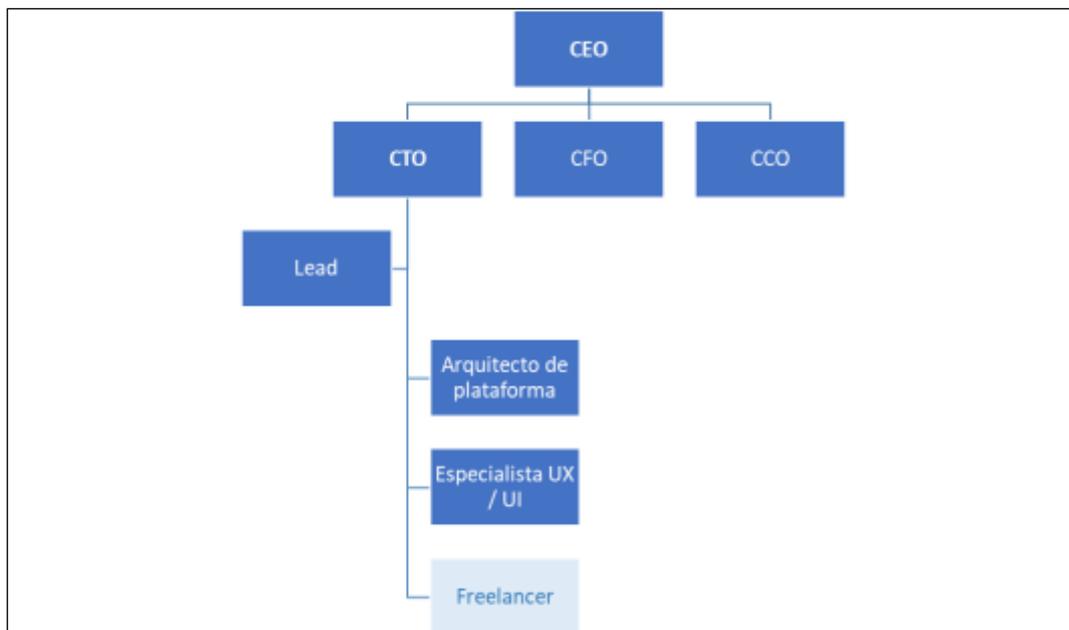
- **Cumplimiento normativo:** el alineamiento con las normativas y las leyes relevantes con respecto a la seguridad y la privacidad de los datos, como la GDPR, garantizará la transparencia con los clientes sobre cómo se almacenan, se utilizan y se protegen sus datos.

## 6.5 Organización, roles y perfiles

La empresa tiene como objetivo asegurar la eficacia del desempeño de sus procesos y la flexibilidad con tiempos de respuesta más cortos para ejecutar mejoras continuas para los clientes que requieren un servicio de calidad. Una dinámica ágil a los cambios se logra con la contratación de un líder experto que pueda integrar y direccionar las solicitudes de negocio de los clientes, así como conocer la parte tecnológica propia de la solución. En la Figura 15, se presenta el organigrama del plan de negocio.

**Figura 15.**

### Organigrama del plan de negocio



*Nota:* Elaboración propia, 2023.

Ahora bien, en las Tablas 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30, se presentan los perfiles de cada uno de los cargos que componen el organigrama de la empresa.

**Tabla 23.****Perfil del cargo del CEO**

<b>Objetivo del puesto</b>	Asegurar el rendimiento financiero y supervisar la eficiencia operativa de la organización, a fin de permitir el logro de los objetivos de corto y largo plazo trazados.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Prioridad en actitudes de liderazgo y dirección financiera. Conocimiento del sector, preferiblemente de nuevos modelos de negocio. Enfoque por objetivos, alto grado de organización entre las distintas gerencias, perspectiva analítica. Es necesario un amplio conocimiento en mercadeo, ventas y finanzas.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a cada una de las unidades en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Revisar y aprobar los planes de desarrollo de cada gerencia.</li> <li>• Reunirse semanalmente con todas las unidades del proyecto.</li> <li>• Trabajar para maximizar las ganancias de la empresa.</li> <li>• Mantener una comunicación directa con posibles clientes.</li> <li>• Aprobar y supervisar el presupuesto anual del negocio.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 24.****Perfil del cargo del CTO**

<b>Objetivo del puesto</b>	Asegurar el modelo operativo, la gestión de los servicios y los protocolos de actuación para los eventos que afecten la normal operación del <i>call center</i> . Garantizar la correcta ejecución de actividades programadas <i>online</i> y <i>batch</i> (técnicas, comerciales y funcionales).
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Experiencia en indicadores de gestión de desempeño de tecnología y negocio: disponibilidad de servicios por canales (digitales, presenciales, alternativos, medios de pago, administrativos), gestión de <i>outsourcing</i> y monitoreo integrado de servicios.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los contratos de servicio de operación (infraestructura multiplataforma <i>on premise</i> y <i>cloud</i>, sistemas comerciales y administrativos, comunicaciones y seguridad), para asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio (SLAs) y los planes de acción preventivos/correctivos que garanticen mantener/corregir los indicadores de servicio.</li> <li>• Liderar la comunicación integral (operativa y estratégica) de los servicios tecnológicos hacia los equipos técnicos y las áreas de negocio de forma ágil, efectiva y eficiente.</li> <li>• Liderar los proyectos que aseguren el monitoreo de servicios que impacten en la experiencia del cliente y que se mantenga una estructura de servicio y atención oportuna en los eventos que afecten su normal funcionamiento.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 25.****Perfil del cargo del lead**

<b>Objetivo del puesto</b>	Maximizar la rentabilidad de la solución y el uso adecuado del recurso humano y tecnológico.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Analítico, enfocado a resultados. Capacidad para proyectar y medir riesgos durante el planeamiento y la ejecución. Con experiencia en proyectos. Experiencia en indicadores de gestión de desempeño de tecnología y negocio.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargarse del aseguramiento de las pruebas de negocio.</li> <li>• Trasladar los requerimientos del cliente al equipo desarrollo.</li> <li>• Revisar el flujo de trabajo y viabilidad operativa.</li> <li>• Responder a consultas de los clientes.</li> <li>• Generar un ambiente innovador que permita desarrollo de mejoras e iniciativas que agreguen valor a la solución.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 26.****Perfil del cargo del arquitecto de plataforma**

<b>Objetivo del puesto</b>	Establecer el plan para los datos y la forma en que fluyen a través de los sistemas de almacenamiento de datos. Asegurar los componentes de ingesta, procesamiento y transformación de la información.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Conocimiento de arquitectura <i>cloud</i> e interfaces API
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y documentación de arquitectura.</li> <li>• Establecer lineamientos del gobierno de datos de la solución.</li> <li>• Creación, integración y configuración de la tecnología.</li> <li>• Supervisar las pruebas y desempeño de la solución.</li> <li>• Despliegue de la plataforma.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 27.****Perfil del cargo del especialista UX/UI**

<b>Objetivo del puesto</b>	Realizar un diseño eficiente, que tenga presente la percepción de los usuarios.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Fundamentos de diseño centrado en la experiencia del usuario. Enfoque en la usabilidad de acuerdo a las prioridades de las pruebas establecidas.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la necesidad del cliente y alinear la solución al requerimiento.</li> <li>• Diseñar interfaces de usuario.</li> <li>• Integrar los componentes con el <i>frontend</i>.</li> <li>• Analizar y medir la interacción de los usuarios finales con la plataforma.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 28.****Perfil del cargo del *freelance***

<b>Objetivo del puesto</b>	Diseñar la lógica y las soluciones para que todas las funcionalidades solicitadas sean ejecutadas de manera correcta.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Desarrollo de <i>software</i> , pruebas de la interfaz de usuario para optimizar el rendimiento, optimizar procesos de desarrollo y brindar aplicaciones funcionales.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del programa a nivel código estructurado</li> <li>• Documentación de los procesos automatizados</li> <li>• Levantamiento de observaciones en las funcionalidades del producto</li> <li>• Soporte en mejoras futuras de la solución.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 29.****Perfil del cargo del CFO**

<b>Objetivo del puesto</b>	Maximizar la rentabilidad de la empresa y utilizar eficientemente los recursos.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Afinidad numérica, capacidad de análisis y enfoque en resultados. Cálculo de apetito de riesgo y proyección de inversiones Experiencia previa en campos relacionados.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar financiamiento. Realizar un plan para evaluar la rentabilidad y la factibilidad de las inversiones.</li> <li>• Control y seguimiento del presupuesto de la empresa anual.</li> <li>• Supervisar los estados financieros y liderar la auditoría interna o visitas de los organismos reguladores.</li> <li>• El flujo de caja y el efectivo de la empresa.</li> <li>• Producir informes financieros mensuales para la Gerencia General.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**Tabla 30.**

### Perfil del cargo del CCO

<b>Objetivo del puesto</b>	Delinear y capacitar al equipo de operadores el enfoque por objetivos en búsqueda de un servicio al cliente excepcional.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Experiencia en manejo de personal y un alto grado de organización. Interpretación de análisis de gráficas de gestión. Experiencia en el manejo de centros de llamadas y orientación a los resultados.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión de asistencia del personal.</li><li>• Desarrollo de metodología para el cálculo de la capacidad de la plana de operadores, asociando el volumen de acuerdo a la campaña o portafolio.</li><li>• Revisión de estrategias en torno al objetivo del contratante.</li><li>• Optimizar la productividad de gestión, mediante retroalimentación y revisión de métricas de gestión.</li><li>• Elaborar informes mensuales de resultados.</li><li>• Crear y supervisar el presupuesto anual del departamento.</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

## 6.6 Riesgos y mitigación

La identificación de riesgos, su evaluación en términos probabilísticos e impacto, y la determinación de las acciones por tomar para reducir los riesgos se expondrán en esta sección. El objetivo es identificar las principales variables que podrían ejercer un impacto negativo en la operación de la empresa y, a partir de ello, definir actividades para reducir su probabilidad y el impacto que puedan generar.

- **Definición de escala probabilística e impacto:** se ha establecido una escala para calificar la probabilidad y el impacto de cada riesgo, con el fin de homologar los criterios de valoración de cada riesgo. Se establecerán los flujos de trabajo necesarios en función del valor de la ponderación de estas dos variables. Los criterios para la valoración de la probabilidad se establecen en la Tabla 31.

**Tabla 31.**

### Escala probabilística del riesgo

<b>Valor probabilístico</b>	<b>Descripción</b>
1	Baja
2	Poco probable
3	Media
4	Altamente probable
5	Alta

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

La definición de la escala de valoración del impacto es necesaria para complementar la ponderación de riesgos. Los valores expuestos en la Tabla 32 describen la cuantificación en términos de su impacto en la continuidad operativa del negocio.

**Tabla 32.**

**Escala de valoración del impacto**

Valor de impacto	Descripción
1	Muy leve
2	Leve
3	Moderado
4	Crítico
5	Catastrófico

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**6.7 Estructuración de matrices probabilísticas de impacto**

Se establecieron tres áreas con diferentes niveles de impacto según la ponderación de la probabilidad e impacto (ver Tabla 33):

- **Segmento de riesgos con probabilidad o impacto de hasta 2 (identificado con color verde):** es posible aceptar los riesgos del cuadrante sin necesidad de un plan de actividades.
- **Segmento de riesgos con probabilidad o impacto igual a 3 (identificado con color amarillo):** se recomienda establecer un plan de actividades, pero los riesgos comprendidos en esta área podrían ser aceptados opcionalmente.
- **Segmento de riesgos con impacto y probabilidad iguales o superiores a 4 (identificado con color rojo):** será necesario un plan de actividades para los riesgos presentes en este segmento.

**Tabla 33.**

**Cuadrante de probabilidad e impacto**

		Probabilidad				
		1	2	3	4	5
		Baja	Poco probable	Media	Altamente probable	Alta
Impacto	1	Muy leve				
	2	Leve				
	3	Moderado				
	4	Crítico				
	5	Catastrófico				

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

Se identificaron los siguientes riesgos, resumidos más adelante en la Tabla 34:

- Caída de la plataforma del proveedor
- Presupuesto adicional solicitado para actividades no previstas

- Variación en el alcance de la solución por dinámica del mercado
- Modificaciones legales que impidan o limiten la contratación de personal externo, lo que ejerce un impacto en la estructura prevista de costos
- Ajustes normativos relacionados a materia jurídica en torno a la publicidad telefónica, lo que impacta en los ingresos proyectados
- Rotación del personal de desarrollo, que impida cumplir con el cronograma
- Bajo desempeño de las funcionalidades operativas de la solución, que afecte la calidad del entregable
- Masificación del servicio a través de competidores regionales

**Tabla 34.**

**Riesgos identificados para el plan de negocio**

Riesgo	Riesgo identificado	Escala de probabilidad	Escala de impacto	Acción por implementar
R1	Caída de la plataforma del proveedor	2	4	Establecer cláusulas de contingencia con el proveedor, lo cual puede involucrar algún monto adicional de pago.
R2	Solicitud de un presupuesto adicional para actividades no previstas en el flujo de trabajo	4	2	Realizar una verificación continua y minuciosa a los hitos del proyecto, y seguimiento continuo a la ruta crítica del proyecto.
R3	Variación en el alcance de la solución por dinámica del mercado	3	2	Designar a miembros del equipo del proyecto capaces de analizar las nuevas funcionalidades y elaborar una propuesta en corto tiempo.
R4	Modificaciones legales que impidan o limiten la contratación de personal externo, lo que ejerce un impacto en la estructura prevista de costos	1	2	Reformular la escala de bonificación en los colaboradores.
R5	Ajustes normativos relacionados a materia jurídica en torno a la publicidad telefónica, lo que impacta en los ingresos proyectados	3	3	Ejecutar canales alternativos.
R6	Rotación del personal de desarrollo, que impida cumplir con el cronograma	3	4	Manejar la carga laboral entre los distintos líderes, y reforzar las ventajas de pertenecer al rubro tecnológico. Contar con <i>backup</i> de <i>curriculum vitae</i> de perfiles críticos del proyecto.
R7	Bajo desempeño de las funcionalidades operativas de la solución, que afecte la calidad del entregable	1	4	Asegurar el control de calidad en cada entregable con acompañamiento de los usuarios finales.
R8	Masificación del servicio a través de competidores regionales	4	3	Fidelizar a los clientes, brindando propuesta de mejoras a las soluciones entregadas.

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

La probabilidad de impacto de cada uno de los riesgos presentados en la Tabla 34 se establece

en la Tabla 35.

**Tabla 35.**

**Probabilidad de impacto del riesgo**

		Probabilidad				
		1	2	3	4	5
		Baja	Poco probable	Media	Altamente probable	Alta
Impacto	1	Muy leve				
	2	Leve	R4		R3	R2
	3	Moderado			R5	R8
	4	Critico	R7	R1	R6	
	5	Catastrófico				

Nota: Elaboración propia, 2023.

**6.8 Plan de marketing**

En el presente subcapítulo, se describirá el plan de marketing para el lanzamiento de una plataforma de Contact Center como Servicio (SaaS) en Perú. El plan establecerá las metas y las tácticas para lograrlas, así como el plan de acción para poner en práctica las estrategias y el presupuesto de marketing requerido para implementar el plan.

**6.8.1 Objetivos del plan de marketing**

Los objetivos de marketing planteados para la solución se presentan en la Tabla 36.

**Tabla 36.**

**Objetivos de marketing**

N.º	Objetivo	Estrategia	Métrica	Corto	Mediano		Largo	
				Plazo	Plazo		Plazo	
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Generar recordación de marca	Campañas digitales de <i>branding</i>	Número de clientes asociados a brindar servicios que reconocen la marca / Número total de clientes asociados a brindar servicios	1 %	2 %	2 %	5 %	5 %
	Generación de tráfico en	Campaña digital						
2	la web	enfocada en SEO	Crecimiento en visitas	0 %	10 %	10 %	10 %	10 %
3	Incrementar el número de ventas	Campañas comerciales e Investigación y	Ventas	0 %	15 %	15 %	15 %	15 %
4	Índice de satisfacción	análisis de la data	<i>Net promote score</i> (NPS)	20 %	40 %	50 %	60 %	60 %
	Retención de clientes que		Número de clientes que					
5	usan activamente la aplicación	Campañas de fidelización	reutilizan el servicio/ Número total de clientes que usan el servicio	50 %	50 %	60 %	60 %	70 %

Nota: Elaboración propia, 2023.

**6.8.2 Estrategia de segmentación**

Para la segmentación de mercado y definición del *target* o público objetivo, se plantea lo siguiente (ver Tabla 37).

**Tabla 37.**

**Estrategia de segmentación**

Segmentación	Detalle
Demográfica	Micro y pequeñas empresas que abarcan cualquier actividad económica que cuentan o no con un área de servicio al cliente
Geográfica	Cobertura geográfica en Lima norte y, posteriormente, Lima Metropolitana y provincias
Psicográfica	Empresas categorizadas en función de una base sólida de clientes que valoran la cultura empresarial centrada en la excelencia en la atención al cliente.
Conductual	Empresas de centro de contacto en crecimiento que no cuentan con el personal necesario para atender la demanda ante la solicitud de nuevas campañas, o empresas que no cuentan con un área de centro de contacto que les permita comunicarse con sus clientes de manera rápida y eficiente y obtengan altos beneficios
Socioeconómica	Microempresas (ventas menores a 150 UIT) y pequeñas empresas (ventas menores a 1700 UIT)
Perfil del comprador	Gerentes o directores de servicio al cliente, IT, operaciones, con poder de decisión.
Comportamiento	Interesados en soluciones en la nube, preocupados por costos, que buscan flexibilidad y buen servicio.
Objetivos	Mejorar la satisfacción del cliente, reducir costos e incrementar productividad.
Dolor	Operaciones de centro de contacto ineficientes, alto volumen de llamadas, pérdida de clientes insatisfechos

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

Al enfocarse en este segmento de mypes, con necesidad específica y perfil del comprador claro, se logra direccionar de mejor forma los esfuerzos de marketing y ventas. La data y la retroalimentación permanente de clientes y *leads* permitirán refinar continuamente la segmentación para identificar las mejores oportunidades.

**6.8.3 Estrategias de *mix* de marketing (7P)**

- **Producto:** dentro del *mix* de marketing para wecall.com, las principales características del producto que se destacan son:
  - **Plataforma de centro de contacto en la nube, escalable y flexible:** la solución está alojada en la nube, de modo que permite a las empresas ajustar fácilmente su capacidad y pagar solo por lo que usan.
  - **Integración con CRM y sistemas:** se conecta de manera nativa con las principales plataformas de gestión de relacionamiento con clientes y *softwares* de *back office*.
  - **Funcionalidades de respuesta de voz interactiva (IVR), *call routing*, grabación de llamadas:** incluye las capacidades esenciales para gestionar y operar un centro de contacto profesional.
  - **Panel de *analytics* y *reports*:** permite monitorear indicadores clave de desempeño y extraer *insights* accionables.
  - **Actualizaciones automáticas de la plataforma:** los clientes siempre cuentan con la última versión y mejoras.
  - **Seguridad y *compliance*:** máximos estándares de seguridad de la información y protección de datos.

- **Precio:** dentro del *mix* de marketing, los elementos principales definidos para la estrategia de precio de wecall.com se pueden revisar en la Tabla 38.

**Tabla 38.**

### Precios de planes para mypes

Planes para mypes	Precio anual (S/)
Paquete A, permitirá realizar hasta 100 contactos mensuales	3,600
Paquete B, permitirá realizar hasta 2,000 contactos mensuales	6,000
Paquete C, permitirá realizar hasta 5,000 contactos mensuales	9,600

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

- **Planes basados en número de campañas y contactos:** cada campaña maneja un *speech* personalizado.
- **Precio competitivo vs. soluciones *on-premise*:** se establecen precios atractivos en comparación con soluciones tradicionales no alojadas en la nube.
- **Modelo de pago por uso:** existe la posibilidad de pagar solo por los minutos efectivamente utilizados en llamadas en la plataforma.
- **Descuentos por volumen y contratos anuales:** se ofrecen incentivos en precio para clientes que comprometen un alto volumen o periodo más largo.
- **Versión gratuita limitada:** está disponible para pruebas y capacitación sin costo.
- **Pagos flexibles:** se dispone de la opción de pagar mensualmente o por adelantado con descuentos.
- **Precios especiales de lanzamiento:** se ofrecerán en los primeros tres meses de operaciones.
- **Plaza:** en cuanto a la plaza o la distribución dentro del *mix* de marketing de wecall.com, se plantea lo siguiente:
  - **Preventa y compra totalmente digital a través del sitio web:** se busca un embudo de conversión completamente en línea, desde la generación de interés hasta la adquisición.
  - **Ejecutivos comerciales asignados por regiones:** el equipo de ventas realizará seguimiento personalizado a *leads* y clientes por zonas geográficas.
  - **Socios y afiliados para reventa:** otras empresas pueden revender la solución de wecall.com y obtener comisiones.
  - **Integración con pasarelas de pago:** facilita la compra con diversos métodos de pago en línea.
  - **Proceso de *onboarding* y capacitación digital:** se agiliza y simplifica la

implementación remota.

- **Centro de soporte y atención al cliente:** brinda asistencia posventa totalmente digital.
- **Portal de clientes para gestión de servicios:** cada cliente administra su solución de forma centralizada.
- La empresa creará contenido de redes sociales atractivo y relevante para sus clientes potenciales.
- La empresa participará en eventos de la industria para conectarse con clientes potenciales y socios (Cámara de Comercio de Lima).
- **Promoción:** para la promoción y la comunicación, se plantean las siguientes estrategias y tácticas:
  - **Lanzamiento en redes sociales y PR:** generación de expectativa e interés en torno al lanzamiento
  - **Anuncios digitales en Google, Facebook e Instagram:** campañas segmentadas para generar *leads* y tráfico
  - **Contenidos de interés en el blog:** artículos y recursos para atraer visitantes
  - **Webinars y eventos virtuales:** eventos para educar y orientar a potenciales clientes
  - **E-mail marketing:** secuencias y automatizaciones para *nurturing* de *leads*
  - **Referidos:** incentivos para que los clientes recomienden la solución
  - **Retargeting:** recordación de la marca y solución a visitantes del sitio web
  - **Promociones:** descuentos y ofertas especiales por tiempo limitado
  - **Alianzas:** co-marketing con proveedores complementarios y líderes de opinión

La mezcla promocional busca combinar presencia de marca, contenidos de valor, llamados a la acción y *nurturing* para los diversos momentos del proceso de decisión de compra.

- **Personas:** con relación a las personas, se proyecta desarrollar una marca personal sólida para los líderes del proyecto, establecer relaciones con líderes de opinión en el ámbito empresarial y la tecnología, participar en eventos y conferencias relevantes, personalizar la comunicación para adaptarse a las necesidades de cada audiencia, destacar testimonios y casos de éxito, y cultivar relaciones a largo plazo con los clientes existentes para generar confianza y reconocimiento en el mercado (Alcaide et al., 2013).

- **Procesos:** el enfoque en la optimización de los procesos de implementación, capacitación y soporte de la plataforma supone establecer una metodología clara y eficiente, ofrecer recursos de capacitación y materiales instructivos, y dar un soporte técnico confiable y ágil. La meta es asegurar una experiencia satisfactoria para los clientes y maximizar la adopción exitosa de la plataforma. Se debe lograr la integración mediante servicios web entre las mypes y la plataforma (Alcaide et al., 2013).
- **Presencia física:** conlleva el establecimiento de una red de puntos de contacto físicos estratégicos con mypes que soliciten el servicio de un centro de atención al cliente omnicanal basado en la IA y *analytics*. Ofrece una solución efectiva para la inclusividad N2B en mypes de Lima norte, mediante la cual el personal de ventas del proyecto se contactará con los usuarios para informarles del acceso a la plataforma, realizar consultas, y recibir asistencia personalizada en la adopción de la utilización de la plataforma. Esta estrategia busca garantizar una mayor accesibilidad y confianza en la plataforma, al tiempo que brinda una experiencia más completa y personalizada para los usuarios.

#### **6.8.4 Marketing relacional**

La relación entre la fuerza de ventas y los clientes es crucial para establecer vínculos sólidos. La coordinación entre el marketing y las ventas es esencial para generar valor para el cliente. Además, la supervisión y la motivación son relevantes para los vendedores, quienes no se limitan a territorios, remuneración y capacitación. Las herramientas de supervisión incluyen planes de visitas, análisis de tiempo y obligaciones, y las cuotas de ventas y reuniones de ventas se emplean como herramientas de motivación y para comprender mejor las necesidades de los clientes. Finalmente, la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas requiere información adecuada, como informes de ventas, visitas y gastos (Kotler & Armstrong, 2012).

#### **6.8.5 Presupuesto de marketing**

Para el presupuesto de marketing, se ha considerado la elaboración de un portal web y el pago por redes sociales; además, se ha contemplado la comisión a los vendedores en función del subtotal de las ventas. Con respecto al lanzamiento, este se ha considerado para el primer año, aparte de un relanzamiento para el segundo año; la capacitación anual para el personal se ha destinado un 0.05% de las ventas, y, para las visitas a las empresas, se ha considerado el 2% de las ventas, mientras que para el *merchandising* se ha establecido un presupuesto constante para los cinco años (ver Tabla 39).

**Tabla 39.****Presupuesto de marketing**

<b>Años</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Página web - redes sociales - volantes	S/ 3,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Comisión (2 % del subtotal)	S/ 8,786	S/ 10,086	S/ 11,599	S/ 13,339	S/ 15,340
Lanzamiento	S/ 20,000	S/ 8,000			
Capacitación a personal	S/ 2,197	S/ 2,522	S/ 2,900	S/ 3,335	S/ 3,835
Visitas a empresas	S/ 8,786	S/ 10,086	S/ 11,599	S/ 13,339	S/ 15,340
<i>Merchandising</i>	S/ 2,000				
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 44,769</b>	<b>S/ 34,694</b>	<b>S/ 30,098</b>	<b>S/ 34,012</b>	<b>S/ 38,514</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**6.9 Plan de finanzas****6.9.1 Inversión**

La inversión del plan de negocio contempló la inversión preoperativa, la inversión en capital de trabajo, el costo del proyecto y las inversiones futuras.

- **Inversión preoperativa:** la inversión preoperativa consta de los gastos que se asumirían por el plan de negocio antes de iniciar actividades comerciales (ver Tabla 40).

**Tabla 40.****Inversión preoperativa**

<b>Concepto</b>	<b>Importe (S/)</b>
Estudio de mercado	2000

*Nota:* Se ha considerado el gasto para el desarrollo del *focus group* y las encuestas. Elaboración propia, 2023.

- **Inversión en capital de trabajo:** la inversión en capital de trabajo es el fondo de maniobra que requiere el plan de negocio, expuesto en la Tabla 41.

**Tabla 41.****Inversión en capital de trabajo**

<b>Concepto</b>	<b>Inversión (S/)</b>
Caja y bancos	63,822
Desarrollo de <i>software</i>	27,000
<b>Total</b>	<b>90,822</b>

*Nota:* El monto proyectado para caja y bancos es aquello que se requiere para efectuar los gastos durante los tres primeros meses de actividad, y el monto del desarrollo del *software* es lo requerido para generar el *software* y las pruebas respectivas para su puesta en marcha, lo cual se efectuará en los seis primeros meses de actividad.

- **Costo del proyecto:** el costo del proyecto se presenta en la Tabla 42.

**Tabla 42.****Costo del proyecto (en soles)**

Conceptos	Costo
Muebles	4,500
Computadoras e impresora	10,600
Licencias	3,000
Gastos notariales	800
Libros societarios y legalización	200
Otros gastos preoperativos	2,000
Caja y bancos	63,822
Desarrollo del <i>software</i>	27,000
Gastos de promoción en web	6,000
Total	117,922

*Nota:* Es el monto para invertir en activo fijo tangible, activo fijo intangible y capital de trabajo. Elaboración propia, 2023.

- **Inversiones futuras:** para el plan de negocio, se prevé la actualización de la plataforma cada año, lo que permitirá disponer de un aplicativo que presente la cobertura correcta de acuerdo con la frecuencia de uso de los consumidores, con el fin de no ocasionar disconformidad en el servicio.

**6.9.2 Financiamiento**

En el aspecto financiero, se ha considerado el endeudamiento y sus condiciones, y la evaluación del costo de oportunidad del proyecto.

- **Endeudamiento y condiciones:** el endeudamiento del proyecto se ha previsto con deuda bancaria por tres años, considerando las condiciones de préstamo del Banco BBVA, con una tasa de interés (TCEA) del 32 % anual que se aplica a deudas superiores de S/ 50,000. La deuda será de S/ 50,000, sin periodo de gracia y expresada en moneda nacional, con respaldo de garantía, teniendo en cuenta el movimiento financiero de los socios. El detalle del endeudamiento puede revisarse en la Tabla 43.

**Tabla 43.****Endeudamiento bancario**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	S/ 16,000	S/ 12,061	S/ 6,863	S/ 0.00	S/ 0.00
Amortización	S/ 12,308	S/ 16,247	S/ 21,445	S/ 0.00	S/ 0.00
Cuota	S/ 28,308	S/ 28,308	S/ 28,308	S/ 0.00	S/ 0.00

*Nota:* Las cuotas son expresadas en soles y son constantes en un lapso de tres años, con monto inicial de S/ 50,000 con una TCEA de 32 %. Elaboración propia, 2023.

- **Capital y costo de oportunidad:** el capital requerido es de S/ 117,922: el 42.40 % será financiado con préstamo bancario (S/ 50,000) y el 57.60 %, con aporte de los socios (S/ 67,922). Para la determinación del costo de oportunidad, primero se debe

considerar el cálculo del costo de la deuda ( $Kd$ ), siendo la TCEA del 32 %, a la cual se deduce la tasa del impuesto a la renta, por lo que se obtiene un 22.6 % con una beta de 0.85. El costo de oportunidad es de 7.66 %, lo cual genera una tasa WACC (costo de capital promedio ponderado) de 13.98 %

### 6.9.3 Presupuesto base

El presupuesto base comprende el presupuesto de ventas, el presupuesto de costo de servicio, el presupuesto de gastos administrativos y el presupuesto de gastos financieros.

- **Presupuesto de ventas:** el presupuesto de ventas fue proyectado en cinco años, considerándose el presupuesto de ventas sin IGV (ver Tabla 44), que es la base para determinar el estado de resultados, y los ingresos con IGV (ver Tabla 45), que afecta al flujo de caja.

**Tabla 44.**

#### Presupuesto de ventas sin IGV

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad contratos del plan A	16	18	21	24	28
Precio plan A	S/ 3,050.85				
Cantidad contratos del plan B	24	28	32	37	42
Precio plan B	S/ 5,084.75				
Cantidad contratos del plan C	33	38	44	50	58
Precio plan C	S/ 8,135.59				
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 439,322</b>	<b>S/ 504,305</b>	<b>S/ 579,951</b>	<b>S/ 666,943</b>	<b>S/ 766,985</b>

*Nota:* Se efectuó la proyección para el primer año en 16 microempresas atendidas, y un crecimiento anual del 15% respecto del año anterior. Para el paquete A, se consideró el plan anual de S/3,600; para el paquete B, el precio anual es de S/6,000; y, para el paquete C, S/ 9,600 sobre la base del estudio de mercado. Elaboración propia, 2023.

**Tabla 45.**

#### Presupuesto de ventas con IGV

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad contratos del plan A	16	18	21	24	28
Precio plan A	S/ 3,600.00				
Cantidad contratos del plan B	24	28	32	37	42
Precio plan B	S/ 6,000.00				
Cantidad contratos del plan C	33	38	44	50	58
Precio plan C	S/ 9,600.00				
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 518,400</b>	<b>S/ 595,080</b>	<b>S/ 684,342</b>	<b>S/ 786,993</b>	<b>S/ 905,042</b>

*Nota:* Se consideró la facturación total de los cinco primeros años, lo cual es el dinero que ingresa a caja. Elaboración propia, 2023.

- **Presupuesto de costos del servicio:** se ha considerado el presupuesto de costo de adquisición anual del servicio AWS (S/36,000) y la mano de obra directa, es decir el

personal informático que participará en el desarrollo de la plataforma (S/ 564,000), para lo cual se consideró el costo promedio (ver Tabla 46).

**Tabla 46.**

**Presupuesto de costo de adquisición**

Línea de producto	Costo promedio (S/)
Costo para el Plan A	66,667
Costo para el Plan B	66,667
Costo para el Plan C	66,667

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

- **Presupuesto de gastos administrativos:** el presupuesto de gastos administrativos se elaboró sin considerar el IGV (ver Tabla 47) y considerándolo (ver Tabla 48), debido que el impuesto cobrado repercute en el flujo de caja.

**Tabla 47.**

**Presupuesto de gastos administrativos sin IGV**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla	S/ 158,400	S/ 163,152	S/ 168,047	S/ 173,088	S/ 178,281
Depreciación	S/ 3,100	S/ 3,100	S/ 3,100	S/ 3,100	S/ 450
Amort. intangible	S/ 1,200				
Alquiler de local	S/ 24,000	S/ 26,400	S/ 29,040	S/ 31,944	S/ 35,138
Contador externo	S/ 6,000				
Limpieza oficina	S/ 4,800				
Electricidad	S/ 3,600	S/ 3,960	S/ 4,356	S/ 4,792	S/ 5,271
Agua	S/ 1,800	S/ 1,980	S/ 2,178	S/ 2,396	S/ 2,635
Internet - teléfono	S/ 3,000	S/ 3,300	S/ 3,630	S/ 3,993	S/ 4,392
Celular - RPC	S/ 2,400	S/ 2,640	S/ 2,904	S/ 3,194	S/ 3,514
Otros	S/ 28,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 236,500</b>	<b>S/ 217,732</b>	<b>S/ 226,455</b>	<b>S/ 235,707</b>	<b>S/ 242,881</b>

*Nota:* Se consideró la depreciación como gasto considerando su aplicación para disminuir la base del cálculo del impuesto a la renta según Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). Elaboración propia, 2023.

**Tabla 48.**

**Presupuesto de gastos administrativos con IGV**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla	S/ 132,000	S/ 135,960	S/ 140,039	S/ 144,240	S/ 148,567
Depreciación	S/ 0				
Amort. intangible	S/ 0				
Alquiler de local	S/ 28,320	S/ 31,152	S/ 34,267	S/ 37,694	S/ 41,463
Contador externo	S/ 6,000				
Limpieza oficina	S/ 5,664				
Electricidad	S/ 4,248	S/ 4,673	S/ 5,140	S/ 5,654	S/ 6,219
Agua	S/ 2,124	S/ 2,336	S/ 2,570	S/ 2,827	S/ 3,110
Internet - teléfono	S/ 3,540	S/ 3,894	S/ 4,283	S/ 4,712	S/ 5,183
Celular - RPC	S/ 2,832	S/ 3,115	S/ 3,427	S/ 3,769	S/ 4,146
Otros	S/ 28,200	S/ 1,416	S/ 1,416	S/ 1,416	S/ 1,416
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 212,928</b>	<b>S/ 194,210</b>	<b>S/ 202,806</b>	<b>S/ 211,976</b>	<b>S/ 221,769</b>

*Nota:* La depreciación y la amortización del intangible no son consideradas en el desembolso. Los demás gastos están afectos al IGV y otros como planilla y honorarios no están afectos al IGV. Elaboración propia, 2023.

- **Presupuesto de gastos financieros:** el presupuesto financiero comprende el cálculo de los intereses por los tres primeros años en que se asume la deuda. Este presupuesto se refleja en el presupuesto de resultados como gasto deducible del impuesto a la renta (ver Tabla 49).

**Tabla 49.**

**Presupuesto de gastos financieros**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	S/ 16,000.00	S/ 12,061.44	S/ 6,862.54	S/ 0.00	S/ 0.00

*Nota:* Con base en el préstamo bancario por S/ 50,000 a una TCEA del 32% anual por el Banco BBVA. Elaboración propia, 2023.

**6.9.4 Presupuesto de resultados**

El presupuesto por resultados para el plan de negocios comprende la proyección del estado de resultados, el balance y el flujo de caja.

- **Estado de resultados:** el estado de resultados del plan de negocio fue proyectado considerando los presupuestos base sin IGV (ver Tabla 50).

**Tabla 50.**

**Estado de resultados proyectado (en soles)**

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1- 5					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	439,322	504,305	579,951	666,943	766,985
COSTO DE VENTAS	200,000	206,000	212,180	218,545	225,102
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>239,322</b>	<b>298,305</b>	<b>367,771</b>	<b>448,398</b>	<b>541,883</b>
GASTOS ADMINIST	236,500	217,732	226,455	235,707	242,881
GASTOS VENTAS	44,769	34,694	30,098	34,012	38,514
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>- 41,947</b>	<b>45,879</b>	<b>111,218</b>	<b>178,679</b>	<b>260,488</b>
INTERESES	16,000	12,061	6,863	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	<b>- 57,947</b>	<b>33,818</b>	<b>104,356</b>	<b>178,679</b>	<b>260,488</b>
IMPUESTO RENTA	-	9,976	30,785	52,710	76,844
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>- 57,947</b>	<b>23,842</b>	<b>73,571</b>	<b>125,969</b>	<b>183,644</b>

*Nota:* Se considera el impuesto a la renta anual del 29.5%. Elaboración propia, 2023.

- **Balance proyectado:** el estado de situación financiera presenta el activo, el pasivo y el patrimonio del proyecto. En el caso del activo, se presenta por inversión en activo tangible, intangible y capital de trabajo; para el pasivo, se presenta el endeudamiento bancario; y, para el patrimonio, el aporte del capital de los socios. En la Tabla 51, se presenta el balance proyectado.

**Tabla 51.****Balance proyectado**

<b>Inversión</b>		<b>Financiamiento</b>	
<b>Activos tangibles</b>			
Gastos de promoción en web	6000		
Muebles	S/ 4,500		
Computadoras e impresora	<u>S/ 10,600</u>	Préstamo	S/50,000
	<b>S/ 21,100</b>		
<b>Activos intangibles</b>			
Licencias	S/ 3,000		
Gastos notariales	S/ 800		
Libros societarios y legalización	S/ 200		
Otros gastos preoperativos	<u>S/ 2,000</u>		
	<b>S/ 6,000</b>	Patrimonio	S/67,922
<b>Capital de trabajo</b>			
Caja y bancos	S/ 63,822		
Desarrollo del <i>software</i>	<u>S/ 27,000</u>		
	<b>S/ 90,822</b>		
<b>Total</b>	<b>S/ 117,922</b>	<b>Total</b>	<b>S/117,922</b>

*Nota:* La inversión o total de activos es de S/ 117,992, el endeudamiento bancario o pasivo es por S/50,000, y el patrimonio por S/ 67,922. Elaboración propia, 2023.

- **Flujo de caja proyectado:** el flujo de caja proyectado para el plan de negocio para los siguientes cinco años presenta el flujo económico y financiero, considerando el financiamiento bancario por S/ 50,000 (ver Tabla 52).

**Tabla 52.****Flujo de caja proyectado (en soles)**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año5</b>
Ingreso ventas		518,400.00	595,080.00	684,342.00	786,993.30	905,042.30
Valor residual						93,071.51
<b>Total de ingresos</b>	0.00	518,400.00	595,080.00	684,342.00	786,993.30	998,113.80
Inversión	117,922					
Costo del servicio		236,000	243,080	250,372	257,884	265,620
Gasto Administ		212,928	194,210	202,806	211,976	221,769
Gasto ventas		51,246	39,123	33,428	37,734	42,686
IR (sin deuda)		0	13,534	32,809	52,710	76,844
IGV a pagar		22,815	39,480	52,122	65,172	80,355
<b>Total de egresos</b>	<b>117,922</b>	<b>500,174</b>	<b>489,948</b>	<b>519,416</b>	<b>560,304</b>	<b>606,919</b>
<b>Flujo económico</b>	<b>-117,922</b>	<b>18,226</b>	<b>105,132</b>	<b>164,926</b>	<b>226,690</b>	<b>391,195</b>
Préstamo	50,000					
Amortización		12,308	16,247	21,445	0	0
interes		16,000	12,061	6,863		
Escudo fiscal		0	3,558	2,024	0	0
<b>Flujo financiero</b>	<b>-50,000</b>	<b>5,918</b>	<b>92,444</b>	<b>145,505</b>	<b>226,690</b>	<b>391,195</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2023.

**6.9.5 Evaluación financiera**

La evaluación financiera del plan de negocio comprendió el análisis de los indicadores TIR, VAN, ROE y ratios.

- **Tasa interna de retorno:** la tasa interna de retorno (TIR) del plan de negocio contempla el retorno económico y el retorno financiero (ver Tabla 53). Para su cálculo, se consideran los flujos de caja económico y financiero, respectivamente.

**Tabla 53.**

#### Tasa interna de retorno

Indicadores	%
TIRE (tasa interna de retorno económico)	78.00
TIRF (tasa interna de retorno financiero)	124.00

*Nota:* La TIRF considera el préstamo bancario de S/ 50,000. Elaboración propia, 2023.

- **Valor actual neto:** el valor actual neto (VAN) del proyecto fue aplicado en un horizonte de cinco años, para lo cual se consideraron el flujo económico y el flujo financiero en función del costo de oportunidad de 7.66%. El VAN se presenta en la Tabla 54.

**Tabla 54.**

#### Valor actual neto

Indicadores	S/.
VANE (valor actual neto económico)	668,365
VANF (valor actual neto financiero)	641,104

*Nota:* La TIRF consideró el préstamo bancario de S/ 50,000. Elaboración propia, 2023.

- **Retorno sobre el patrimonio:** el indicador retorno sobre el patrimonio (ROE, por su equivalente en inglés *return over equities*) se obtiene del cociente entre la utilidad neta y el patrimonio del proyecto. A continuación, en la Tabla 55, se presenta el ROE del proyecto.

**Tabla 55.**

#### ROE del proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta (S/)	-57,497	23,842	73,571	125,969	183,644
Patrimonio (S/)	67,922	67,922	67,922	67,922	67,922
ROE %	-15.35	-64.89	8.32	85.46	170.37

*Nota:* Los dos primeros años, el indicador ROE es negativo debido a que la utilidad no alcanza a cubrir el patrimonio, considerando que se paga el préstamo por tres años ante una institución bancaria; por ello, a partir del año 4, los resultados son muy positivos.

- **Ratios:** se consideraron los principales ratios para la evaluación del proyecto (ver Tabla 56).

**Tabla 56.****Ratios del proyecto**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (%)	-51.24	20.21	62.39	106.82	155.73
Deuda patrimonio (%)	42.40	42.40	42.40	0	0

Nota: Elaboración propia, 2023.

**6.10 Finanzas**

Para el análisis de riesgo del proyecto, se consideraron la proyección del punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el análisis de escenario.

**6.10.1 Análisis de punto de equilibrio**

Para el análisis del punto de equilibrio, se consideraron los costos fijos proyectados para los siguientes cinco años; a su vez, se determinó el margen de contribución, lo que permitió hallar el punto de equilibrio en unidades y soles para el plan de negocio (ver Tabla 57).

**Tabla 57.****Punto de equilibrio del proyecto**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos y gastos fijos	S/ 281,269	S/ 252,426	S/ 256,552	S/ 269,719	S/ 281,396
Margen de contribución	S/ 3,660.27	S/ 3,937.36	S/ 4,194.33	S/ 4,424.49	S/ 4,630.63
Punto de equilibrio contratos	77	64	61	61	61
Punto de equilibrio (S/)	234,439	195,591	186,610	185,981	185,395

Nota: Expresado en cantidades y soles. Elaboración propia, 2023.

**6.10.2 Análisis de sensibilidad**

Para el análisis de sensibilidad del proyecto, se consideró modificar la variable susceptible – la demanda – en función de la modificatoria de un factor, y lo demás permaneció constante, tomando como principio *ceteris paribus*. Ello fue aplicado en un escenario pesimista con una reducción del 15% anual respecto del escenario moderado; para el escenario optimista, se consideró un incremento del 15% anual respecto del escenario moderado. El análisis de sensibilidad del factor demanda a cinco años se presenta en la Tabla 58.

**Tabla 58.****Análisis de sensibilidad factor demanda a cinco años**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda – escenario moderado	73	84	96	111	127
Demanda – escenario pesimista	58	66	76	88	101
Demanda – escenario optimista	81	93	107	123	141

Nota: Expresado en facturación anual. Elaboración propia, 2023.

### 6.10.3 Análisis de escenarios

El análisis de escenario contempló la modificación de la demanda en los escenarios pesimista y optimista. El escenario moderado fue base para la proyección, y se consideraron los datos de la sección anterior (ver Tabla 59).

**Tabla 59.**

#### Análisis de escenario del proyecto

Concepto	Escenario moderado	Escenario pesimista	Escenario optimista
VANE	S/ 679,626	S/ 21,862	S/ 774,919
VANF	S/ 591,104	S/ 57,471	S/ 814,809
TIRE	87 %	11 %	109 %
TIRF	124 %	16 %	193 %

*Nota:* Se aplicaron los criterios del análisis de sensibilidad en un horizonte de cinco años por cada tipo de escenario. Elaboración propia, 2023.

### 6.11 Plan de implementación

El plan de implementación está enfocado en proporcionar una guía paso a paso sobre cómo se implementará este plan de negocios.

- **Investigación del mercado:** en esta etapa, se define claramente el problema a abordar, se establecen objetivos específicos, y se identifican las partes interesadas. Se lleva a cabo una investigación exhaustiva del mercado para comprender la demanda, la competencia y las tendencias, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informada en la implementación del proyecto. Para mayor detalle, revítese el protocolo de investigación (2.1 *Identificación del problema*).
- **Pre-setup:** en esta etapa, se procede a la constitución legal de la empresa, estableciendo su marco jurídico. Simultáneamente, se seleccionan proveedores de tecnología, evaluando criterios como calidad, costo y alineación con los objetivos, y sentando las bases para una implementación exitosa y sostenible del proyecto.
- **Selección de proveedores de tecnología:** en esta etapa, se evalúan y eligen proveedores que ofrezcan soluciones tecnológicas alineadas con los objetivos del proyecto. Se consideran factores como la calidad, el costo, el soporte y la compatibilidad para garantizar una implementación eficiente y exitosa de la tecnología necesaria. Mayor detalle se puede revisar en el plan de tecnología (6.4 *Estrategia de la tecnología*).

- **Financiero:** en la etapa de recaudación de fondos (apalancamiento) y capital interno, se busca financiamiento externo a través de préstamos o inversionistas, y se evalúa el empleo de recursos internos. Se establecen estrategias para obtener el capital necesario, equilibrando la deuda y el capital propio para respaldar la implementación del proyecto. Para mayor detalle, véase el punto de inversión (6.9.1 *Inversión*).
- **Desarrollo, pruebas, lanzamiento:** se construye la solución planificada, se realizan pruebas exhaustivas para garantizar la funcionalidad y se implementa de manera gradual. Se monitorea el rendimiento para corregir posibles problemas, asegurando un lanzamiento exitoso y una transición fluida hacia la operación plena del proyecto.
- **Plan y desarrollo de marketing:** en esta fase, se crea una estrategia de marketing integral. Se definen los canales, los mensajes y las tácticas para promover el proyecto, generando conciencia y demanda. Se establecen métricas para evaluar el rendimiento y se ajusta la estrategia según sea necesario para maximizar el impacto. Mayor detalle puede revisarse en la subsección 6.8 *Plan de marketing*.
- **Reclutamiento del *staff* y desarrolladores:** en esta etapa, se identifican las habilidades necesarias, se publican vacantes y se desarrolla un proceso de selección para incorporar talento clave. Se busca formar un equipo competente y diverso que respalde la implementación exitosa del proyecto. Para mayor detalle, véase la subsección 6.5 *Organización, roles y perfiles*.

El cronograma de implementación se puede revisar en la Tabla 60.

**Tabla 60.**

**Cronograma de implementación**

Fases	Tareas	Duración	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12
Investigación del mercado	Identificación del problema e investigación de mercado	1 semana	■											
Pre-setup	Elaboración del modelo de negocio	2 semanas	■	■										
	Constitución de la empresa	1 semana		■										
Proveedor de tecnología	Selección de proveedores de tecnología	1 semana			■									
Financiero	Recaudación de fondos (apalancamiento) + capital interno	1 semana		■										
Desarrollo, pruebas, lanzamiento	Construcción del SaaS	7 semanas				■	■	■	■	■	■	■		
	Prueba del funcionamiento del sistema	5 semanas							■	■	■	■	■	
	Elaboración de manuales y documentación	5 semanas				■	■	■	■	■				
	Lanzamiento del SaaS	1 semana												■
Plan y desarrollo de marketing	Campaña de lanzamiento en redes sociales	8 semanas					■	■	■	■	■	■	■	■
	Visitas a prospectos y entrega de mercadería	8 semanas					■	■	■	■	■	■	■	■
Reclutamiento del <i>staff</i> y desarrolladores	Reclutamiento de personal de la empresa	4 semanas			■	■	■	■						
	Reclutamiento de <i>team members</i>	1 semana			■									

Nota: Elaboración propia, 2023.

## CONCLUSIONES

- La presente tesis permitió entender la necesidad de las mypes en sus procesos de comunicación con sus clientes, así como la intención de los negocios a implementar soluciones asociadas a tecnología de información para posicionar su marca respecto a la competencia.
- El proceso de diseño e implementación de una solución acorde a cada negocio permite el desarrollo de una serie de oportunidades para ofrecer atención a los clientes por medio de sus canales comunicacionales más recurrentes.
- En caso de que las mypes posean múltiples canales de servicio, carecen de una sinergia orientada a brindar la mejor experiencia al cliente, lo que lo induce a contactar el servicio de atención por vía telefónica.
- Este plan de negocio quedó demostrado que implementar un centro de atención al cliente omnicanal basado en la IA y *analytics* ofrece una solución efectiva para la inclusividad B2B en mypes de Lima norte.
- Las mypes tienen interés por implementar tecnología que les permita mejorar su comunicación con sus clientes. Existen casos de éxito como Telefónica del Perú, Culqui y otras empresas, en los cuales el despliegue de soluciones brindó mejores tasas de contactabilidad y ahorro de costos producto de la optimización en el personal destinado a la atención de llamadas.
- Existe desconocimiento e incertidumbre en el presupuesto asociado a toda solución tecnológica; por ello, es necesario el acompañamiento y el seguimiento a la escalabilidad del despliegue para que los responsables de los negocios interioricen el impacto de la mejora. Ello va en línea con la estrategia desplegada en el plan de negocio de buscar soluciones adaptables a cada mype.
- Sobre la base del análisis del VAN aplicado en el flujo de caja financiero, se puede destacar que el proyecto es viable. Luego de llevar los flujos de caja financieros a valor presente mediante la tasa COK de 7.66%, se determinó la recuperación de la inversión de S/ 117,922, que deja un saldo a favor de S/ 668,365, que constituye el VAN financiero. En este nivel, también se concluye que el proyecto es viable.

## RECOMENDACIONES

- Promover activamente la adopción de la IA y *analytics* en las mypes, resaltando los beneficios de la interoperabilidad y la unificación de la información para la atención al cliente, destacando la agilidad y la mejora en los requerimientos del cliente.
- Continuar investigando y desarrollando nuevas funcionalidades y servicios que agreguen valor en la atención al cliente omnicanal como la incorporación de tecnologías emergentes (inteligencia artificial, análisis de datos, entre otras) para mejorar la calidad de la atención y experiencia B2B.
- Implementar una estrategia sólida para la implementación y el mantenimiento de la base de datos asegurando la calidad, la integridad, la seguridad y la privacidad de los datos de los clientes.
- Establecer un seguimiento y monitoreo continuo de los indicadores financieros clave del proyecto, como el flujo de caja, el rendimiento sobre la inversión y el retorno de la inversión. Realizar ajustes si es necesario para asegurar el desempeño financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz- Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa.* Marketing y Pymes. [https://www.google.com.pe/books/edition/MARKETING\\_Y\\_PYMES\\_Las\\_principales\\_claves/xgdxYMKjockC?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/MARKETING_Y_PYMES_Las_principales_claves/xgdxYMKjockC?hl=es&gbpv=0)
- Amazon. (s. f.). *Clientes de Amazon Polly.* <https://aws.amazon.com/es/polly/customers/>
- Amelia. (2019). *Case Study. Telefonica. Amelia as a voice-based virtual agent.* <https://amelia.ai/wp-content/uploads/2019/12/Telef%C3%B3nica-Case-Study.pdf>
- Arinkina, M. (2023, 30 de marzo). Upwork vs. freelancer vs. fiverr: Freelancers platforms compared. *Upsilon.* <https://www.upsilonit.com/blog/upwork-vs-freelancer-vs-fiverr-freelancer-platforms-compared>
- Asociación Peruana de Experiencia del Cliente [Apexo]. (2022). *Historia de los call centers en el Perú.* <https://apexo.pe/files/ebook-apexo.pdf>
- Asociación Peruana de Experiencia del Cliente [Apexo]. (2023). *El cliente digital cruza las fronteras del Nearshore. Data Survey 2023.* <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2023/08/DATASURVEY2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2023. Diciembre 2021.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2021.pdf>
- Banco Mundial. (2023, 5 de octubre). *El Banco Mundial en Perú. Perú: Panorama general.* <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA Research. (2022, 11 de octubre). BBVA Research proyecta crecimiento de 2,3 % para Perú en 2022. *BBVA.* <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-proyecta-crecimiento-de-23-para-peru-en-2022/>
- Benjamin, G., Berg, J., Chandra Das, A., & Gupta, V. (2019, 1 de febrero). Cómo la analítica avanzada puede ayudar a los centros de contacto a poner al cliente en primer lugar. *McKinsey.* <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-advanced-analytics-can-help-contact-centers-put-the-customer-first>

- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. (2ª ed.). [https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four\\_Steps.pdf](https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf)
- Bosma, N., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. 2019/2020 Global Report*. <https://gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú]. (2016). *Informe especializado: Centros de Contacto. Servicio al Exportador*. <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/396860132rad0C2B5.pdf>
- Cortez, G. (2023, 27 de mayo). Las pymes peruanas en la era digital. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/213817-las-Mypes-peruanas-en-la-era-digital>
- Dama International (2017). *DAMA-DMBOK: Guía del conocimiento para la gestión de datos*. <https://books.google.co.ve/books?id=5fnvDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- De Mauro, A., Marzoni, F., & Walter, A. (2021). *Data Analytics Made Easy: Analyze and Present Data to Make Informed Decisions Without Writing any Code*. Packt Publishing.
- Decreto Supremo N° 029-2021-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo (19 de febrero de 2021). <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1929103-3>
- Erl, T., & Barceló Monroy, E. (2023). *Cloud Computing* (2ª ed.). Pearson Education.
- Eryurek, E., Gilad, U., Lakshmanan, V., Kibunguchy-Grant, A. & Ashdown, J. (2021). *Data Governance: The Definitive Guide*. <https://www.oreilly.com/library/view/data-governance-the/9781492063483/>
- Federman, E. (2023). Contact Center Target Operating Model. *Burnie Group*. <https://burniegroup.com/capabilities/contact-center-target-operating-model/>
- Fernández, M. & Pichihua, S. (2022, 26 de febrero). Estos son los avances y retos del Perú en ciencia y tecnología para integrarse a la OCDE. *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-estos-son-los-avances-y-retos-del-peru-ciencia-y-tecnologia-para-integrarse-a-ocde-881977.aspx>

- Figueiredo, P., & Merege, D. (2023). *IA generativa: la nueva frontera en inteligencia artificial*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/strategy-operations/articles/la-nueva-frontera-en-inteligencia.html>
- Fowks, J. (2023, 23 de abril). Perú el país de los presidentes encarcelados y procesados. *Público*.  
<https://www.publico.es/internacional/peru-pais-presidentes-encarcelados-procesados.html>
- InConcert. (s. f.). *Casos de éxito. Contacto Inteligente se posiciona como BPO líder y gana premio de excelencia con inConcert*. <https://inconcertcc.com/es/recursos/casos-de-exito/contacto-inteligente>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi]. (2022a, 16 de setiembre). *¿Recibes comunicaciones sin consentimiento? – La fuerza del consumidor* [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/IndecopiOficial/videos/1134534344077786/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi]. (2022b). *¿Cuáles son las características de las comunicaciones sin consentimiento en el país? Más de 10 mil usuarios responden*. <https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/9314>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Perú: Estructura Empresarial 2020*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1861/libro.pdf)
- Ipsos Perú. (2021, 21 de enero). *Peruano digital*. <https://www.ipsos.com/es-pe/peruano-digital>
- Ipsos Perú. (2023, 21 de marzo). *Consumidor 2023* [Publicación]. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/guillermopalacios\\_consumidor-2023-activity-7043940408292192257-jXxu/](https://www.linkedin.com/posts/guillermopalacios_consumidor-2023-activity-7043940408292192257-jXxu/)
- IR Team. (2023). Improving Customer Experience with Contact Center Analytics. *Integrated Research*. <https://www.ir.com/guides/contact-call-center-analytics>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Ley N.º 29733. Ley de Protección de Datos Personales. (2 de julio de 2011).  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

- Ley N.º 31814. Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país. (5 de julio 2023). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/4565760-31814>
- McDaniel, C. & Gates, R. (2005). *Investigación de mercados* (6ª ed.). Thomson.
- Microsoft. (2022, 10 de febrero). Aceleración digital: más del 94% de las pymes peruanas invirtió en tecnología en el último año. *News Center Microsoft Latinoamérica*. <https://news.microsoft.com/es-xl/aceleracion-digital-mas-del-94-de-las-pymes-peruanas-invirtio-en-tecnologia-en-el-ultimo-ano/>
- Ministerio del Ambiente [Minam]. (2023). Política Nacional del Ambiente 2030. <https://www.gob.pe/institucion/minam/campa%C3%B1as/2041-politica-nacional-del-ambiente>
- Moyano, L. (2015). *Plan de negocios*. Macro.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS/j7wtDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/PLAN_DE_NEGOCIOS/j7wtDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Perú Retail. (2023, 20 de agosto). Perú se ubica entre los 5 países que más utilizan la Inteligencia Artificial en América Latina. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/el-uso-de-inteligencia-artificial-se-consolida-en-peru/>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prensario Hub. (2023, 13 de octubre). Contact Center en Perú, salto de profesionalización. *Prensario Hub*. <https://www.prensariohub.com/contact-center-en-peru-salto-de-profesionalizacion/>
- Ries, E. (2011). *The Lean startup how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*.  
[https://fama.us.es/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=14473612940004987&institutionId=4987&customerId=4985&VE=true](https://fama.us.es/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=14473612940004987&institutionId=4987&customerId=4985&VE=true)
- Securitec. (2023a). *Casos de éxito. Clínica Aviva*. <https://securitec.pe/casos-de-exito/clinica-aviva/>

- Securitec. (2023b). *Casos de éxito. Culqi*. <https://securitec.pe/casos-de-exito/culqi/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú]. (2023). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2022. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal*.  
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2022.pdf>
- Sprinklr. (2023, 12 de mayo). Análisis del centro de contacto: una guía completa. *Sprinkler*.  
<https://www.sprinklr.com/cxm/contact-center-analytics/>
- Startup Genome. (2021). *The Global Startup Ecosystem Report. GSER 2021*.  
<https://startupgenome.com/reports/gser2021>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós.
- Trabajos híbridos: ¿Por qué se espera que sigan siendo relevantes en el 2023? (2023, 23 de abril). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/trabajos-hibridos-por-que-se-espera-que-sigan-siendo-relevantes-en-el-2023-noticia/>
- Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index 2022*.  
<https://www.transparency.org/en/cpi/2022/>
- Uriarte, M. (2019, 2 de febrero). Call Center: qué es, cómo funciona, principales tipos y desafíos. *Omnia*. <https://omniawfm.com/blog/call-center-que-es.php>
- Vázquez, R. (2022, 22 de marzo). Microsoft presentó un estudio sobre el crecimiento de los startups en Perú. *Ecommerce News*. <https://www.ecommercenews.pe/marketing-digital/2022/microsoft-presento-un-estudio-sobre-el-crecimiento-de-los-startups-en-peru.html>
- Veritone. (s. f.). Interaction analytics for customer insight. *Veritone*.  
<https://www.veritone.com/applications/analytics/>
- Voximplant. (s. f. a). *Hyundai. Automated Processing of Customer Requests*.  
<https://voximplant.com/case-studies/hyundai>
- Voximplant. (s. f. b). *NTT Data. Omnichannel Contact Center for an Airline*.  
[https://voximplant.com/case-studies/ntt\\_data](https://voximplant.com/case-studies/ntt_data)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Gerencia General	
<b>Objetivo del puesto</b>	Asegurar el rendimiento financiero y supervisar la eficiencia operativa de la organización, permitiendo alcanzar los objetivos de corto y largo plazo trazados.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Prioridad en actitudes de liderazgo y dirección financiera. Conocimiento del sector preferiblemente de nuevos modelos de negocio. Enfoque por objetivos, alto grado de organización entre las distintas gerencias, perspectiva analítica. Es necesario un amplio conocimiento en mercadeo, ventas y finanzas.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a cada una de las unidades en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• Aprobar los planes de desarrollo de cada Gerencia y revisarlos.</li> <li>• Mantener reuniones semanales con cada unidad del proyecto.</li> <li>• Asegurarse de maximizar las ganancias de la empresa.</li> <li>• Mantener una comunicación directa con clientes potenciales.</li> <li>• Aprobar y supervisar el presupuesto anual de la organización</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Gerencia de Administración y Finanzas	
<b>Objetivo del puesto</b>	Maximizar la rentabilidad de la empresa y utilizar correctamente los recursos.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Precisión numérica, habilidad de análisis y enfoque en los resultados. cálculo de apetito de riesgo y proyección de inversiones. Experiencia previa en campos relacionados.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar posibles fuentes de financiamiento. Realizar un plan para evaluar la rentabilidad y la factibilidad de las inversiones.</li> <li>• Mantener el control y la supervisión del presupuesto anual de la empresa.</li> <li>• Administrar los estados financieros y supervisar las visitas o auditorías internas de los organismos reguladores.</li> <li>• Mantener el flujo de caja y el efectivo de la empresa bajo control.</li> <li>• Elaborar informes financieros mensuales para presentar a la Gerencia General.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Gerencia de Recursos Humanos	
<b>Objetivo del puesto</b>	Crear normas que fomenten el buen ambiente laboral con el objetivo de aumentar la satisfacción del personal y la rentabilidad de la empresa.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Conocer todo lo relacionado con la gestión de recursos humanos, especialmente la legislación laboral proporcionada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Conocimientos de psicología laboral y herramientas de seguimiento para la gerencia.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar políticas para mejorar el ambiente laboral en la empresa.</li> <li>• Dar prioridad a la meritocracia y la retención del talento al delinear las políticas de crecimiento organizacional en todos los puestos del organigrama.</li> <li>• Organizar la contratación de nuevo personal y la capacitación en todas las líneas organizacionales.</li> <li>• Supervisión de las pruebas de desempeño de los empleados.</li> <li>• Crear los estándares internos de la empresa.</li> <li>• Premiar al personal trimestral o semestralmente en función de los objetivos establecidos.</li> <li>• Mantener el presupuesto anual del departamento.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Gerencia de Comercial y Marketing	
<b>Objetivo del puesto</b>	Garantizar que la empresa se posicione en el mercado local. así como formar alianzas estratégicas con socios o clientes potenciales.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Conocimiento en segmentación de mercado y análisis de competencia. Alta capacidad creativa en publicidad y desarrollo de nuevos nichos de mercado.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de investigación de mercado.</li> <li>• Control y seguimiento de los planes de marketing, ventas y publicidad.</li> <li>• Coordinación de activaciones para posicionar la marca en público objetivo.</li> <li>• Liderar negociación con futuros clientes promoviendo las fortalezas y diferenciación de la empresa.</li> <li>• Cumplimiento del presupuesto anual de la gerencia así como las proyecciones del nuevo año entrante.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Gerencia de Operaciones	
<b>Objetivo del puesto</b>	Delinear y capacitar al equipo de operadores el enfoque por objetivos en búsqueda de un excelente servicio al cliente.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Experiencia en manejo de personal, así como un alto grado de organización. Interpretación de análisis de gráficas de gestión. Experiencia en el manejo de centros de llamadas y orientación a resultados.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de asistencia del personal.</li> <li>• Desarrollo de metodología para el cálculo de la capacidad de la plana de operadores, asociando el volumen de acuerdo a la campaña o portafolio.</li> <li>• Revisión de estrategias en torno al objetivo del contratante.</li> <li>• Optimizar la productividad de gestión, mediante <i>feedbacks</i> y revisión de métricas de gestión.</li> <li>• Crear informes mensuales de resultados.</li> <li>• Preparar y manejar el presupuesto anual del departamento.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Gerencia de Tecnología	
<b>Objetivo del puesto</b>	Asegurar el modelo operativo, la gestión de los servicios y los protocolos de actuación para los eventos que afecten la normal operación del <i>call center</i> . Garantizar la correcta ejecución de actividades programadas <i>online</i> y <i>batch</i> (técnicas, comerciales y funcionales).
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Experiencia en indicadores de gestión de desempeño de tecnología y negocio: disponibilidad de servicios por canales (digitales, presenciales, alternativos, medios de pago, administrativos), gestión de <i>outsourcing</i> y monitoreo integrado de servicios.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los contratos de servicio de operación (infraestructura multiplataforma <i>on premise</i> y <i>cloud</i>, sistemas comerciales y administrativos, comunicaciones y seguridad), asegurando el cumplimiento de los niveles de servicio (SLA), los planes de acción preventivos/correctivos que garanticen mantener/corregir los indicadores de servicio.</li> <li>• Liderar la comunicación integral (operativa y estratégica) de los servicios tecnológicos hacia los equipos técnicos y las áreas de negocio de forma ágil, efectiva y eficiente.</li> <li>• Liderar los proyectos que aseguren el monitoreo de servicios que impacten en la experiencia del cliente y que se mantenga una estructura de servicio y atención oportuna en los eventos que afecten su normal funcionamiento.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Supervisores de campaña	
<b>Objetivo del puesto</b>	Liderar a los agentes telefónicos, organizando su equipo y estrategias para mejorar el servicio.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Dirigir la adecuada gestión y atención del servicio prestado, así como asegurar el cumplimiento de los indicadores diarios de gestión.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, dirigir, controlar y supervisar el cumplimiento de tiempos de acuerdo con la programación y la coordinación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el cumplimiento de la meta en cada turno, asegurarse de que los procesos operativos de gestión sigan el protocolo y supervisar el registro de información de los agentes telefónicos.</li> <li>• En caso de desfase respecto de las métricas esperadas, implementar en coordinación con el jefe de servicio acciones correctivas y el respectivo seguimiento del despliegue.</li> <li>• Capacitar nuevo personal, brindando los lineamientos acordes a la campaña de gestión.</li> </ul>
--	--

Nota: Elaboración propia, 2023.

Jefatura de Servicio	
<b>Objetivo del puesto</b>	Puente de comunicación entre contratantes del servicio y el <i>call center</i> . Atención a las necesidades de los contratantes y representar al <i>call center</i> , asegurando la sinergia estratégica para cumplir los objetivos de ambos negocios.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Obtener, analizar y administrar información de los diferentes actores claves para la futura toma de decisiones estratégicas, identificando situaciones de oportunidad para mejorar el servicio.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el servicio.</li> <li>• Liderar presentaciones mensuales con el contratante.</li> <li>• Comunicación fluida entre la parte operativa, gerencia interna y cliente contratante.</li> <li>• Disposición de propuestas de mejoras en el servicio brindado.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Agentes telefónicos	
<b>Objetivo del puesto</b>	Garantizar una atención excelente a los clientes y/o usuarios siguiendo las pautas de calidad y el protocolo.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Facilidad de negociación, adaptabilidad al cambio, escucha activa y comunicación fluida.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el resultado de las gestiones realizadas en el aplicativo correspondiente.</li> <li>• Dar a los clientes información precisa y oportuna según el servicio gestionado.</li> <li>• Partícipe en las sesiones de validación del área (calidad, refuerzo, etc.)</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Jefatura de Monitoreo y Calidad	
<b>Objetivo del puesto</b>	Controlar y contribuir a que se alcancen los objetivos estratégicos del contratante, mediante una gestión con calidad para mejorar de la satisfacción del cliente final.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Manejo de protocolos de gestión en distintas campañas. Conocimiento de la evolución de la calidad en el <i>journey</i> del cliente así como el análisis de <i>speech</i> (protocolo de llamada).
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el análisis de la información de los monitoreos de calidad y satisfacción, así como de las evaluaciones y verificaciones, para presentarla a la Gerencia de Operaciones, y a los contratantes en caso de que corresponda.</li> <li>• Proponer planes de acción y actividades para mantener o mejorar los niveles de calidad.</li> <li>• Realizar monitoreo a su equipo para identificar falencias, que deben ser alcanzadas mediante <i>feedback</i>, para aplicar las correcciones.</li> <li>• Coordinar capacitaciones con los analistas de calidad.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

Analista de <i>Speech</i> y Procesos	
<b>Objetivo del puesto</b>	Auditar el correcto cumplimiento de los procesos de calidad a través de las escuchas de llamadas de los agentes telefónicos.
<b>Actitudes y/o aptitudes</b>	Escucha intensiva, comunicación de resultados y adaptabilidad a la diversidad de campañas de servicio. Identificar oportunidades de mejora en la gestión telefónica, como protocolo de bienvenida, manejo de objeciones y cierres de llamada.
<b>Principales funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de reportes y alertas de las escuchas de los agentes hacia la jefatura de monitoreo y calidad.</li> <li>• Generar oportunidades de mejora detectados en la gestión de los agentes telefónicos y ejecutar las calibraciones periódicamente con el equipo de trabajo.</li> <li>• Preparar el material de apoyo y el plan de capacitaciones para todas las plataformas del <i>call center</i>, con la finalidad de mantener al equipo instruido sobre su labor.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia, 2023.

## ANEXO 2: DETALLES DE ENTREVISTAS

### Entrevista CEO de un *call center*

<b>Nombre y Apellido</b>	Jean Pierre Fuente
<b>Profesión</b>	Administrador de empresas de la Universidad de Lima
<b>Empresa Laboral</b>	Sell2Help, AMG International
<b>Experiencia</b>	30 años de experiencia.
<b>Fecha de Entrevista</b>	20 de septiembre de 2023
<b>Rol</b>	CEO, <i>Founder</i>

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Objetivo.** Conocer los procesos de un centro de contacto tradicional, problemáticas y desafíos que enfrentan actualmente, así como su percepción con respecto a la tecnología en esta industria y cómo esta puede apoyar en el soporte a operaciones y toma de decisión.

### Preguntas

P1	¿Cómo es el proceso o modelo operativo actual del <i>call center</i> que usted dirige?
R1	En su mayoría, operamos de manera tradicional, con nuestros representantes de servicio al cliente manejando las llamadas entrantes. Los representantes siguen un guion y proceso estándar para manejar diferentes tipos de consultas de los clientes.
P2	¿Qué desafíos enfrenta actualmente el <i>call center</i> que usted dirige?
R2	Algunos de los desafíos más importantes incluyen manejar adecuadamente los volúmenes elevados de llamadas, especialmente durante los periodos pico, gestionar la alta rotación de personal, y lidiar con limitaciones tecnológicas que a veces obstaculizan nuestra eficiencia y calidad del servicio.
P3	¿Qué desafíos representa la alta rotación de personal para su <i>call center</i> ?
R3	La alta rotación de personal puede ser un gran desafío, ya que requiere continuamente la contratación y capacitación de nuevos empleados, y puede afectar al rendimiento general y a la experiencia del cliente.
P4	¿Cómo maneja su <i>call center</i> los altos volúmenes de llamadas, especialmente durante los picos?
R4	Durante los picos, hacemos nuestro mejor esfuerzo para aumentar el número de personal disponible, pero a veces es difícil manejar las altas volúmenes de llamadas, lo que puede resultar en tiempos de espera más largos para los clientes
P4	¿Considera que el factor tecnológico es determinante en sus procesos operativos?
R4	Definitivamente, la tecnología juega un papel crucial en nuestras operaciones. Sin embargo, actualmente estamos limitados por la falta de tecnologías avanzadas que podrían hacer que nuestras operaciones sean más eficientes
P5	¿Qué limitaciones tecnológicas experimenta su <i>call center</i> ?
R5	Nos falta infraestructura para manejar multicanalidad efectivamente, así como herramientas para analizar las interacciones de los clientes y generar información de valor a partir de ellas. Además, enfrentamos desafíos en términos de seguridad de la información y gestión de datos.
P6	¿Cómo se ve afectada la satisfacción del cliente debido a estas limitaciones?

R6	Aunque nos esforzamos por proporcionar el mejor servicio posible, estas limitaciones pueden causar retrasos y dificultades que disminuyen la satisfacción del cliente.
P7	¿Cómo valora la posibilidad de que dicho sistema se ofrezca como un servicio (SaaS), lo que elimina la necesidad de una gran inversión inicial en infraestructura?
R7	Estaríamos muy interesados en una solución de este tipo. Nos permitiría adoptar tecnologías avanzadas sin una gran inversión inicial y resolvería muchos de los desafíos que actualmente estamos enfrentando.
P8	¿Estaría dispuesto a participar en una prueba piloto de este nuevo sistema de gestión de interacciones con los clientes basado en IA?
R8	Sí, definitivamente estaríamos interesados en explorar esta oportunidad y ver cómo podría beneficiar a nuestras operaciones y a la satisfacción del cliente
	<b>Conclusiones y recomendaciones:</b> Con base en la entrevista, se concluye que los desafíos principales que enfrenta el <i>call center</i> son el manejo de altos volúmenes de llamadas, la rotación de personal y las limitaciones tecnológicas. Implementar una solución de centro de contacto virtual con IA a través de un modelo SaaS para manejar eficientemente las interacciones con los clientes, reducir la carga del personal y superar las limitaciones tecnológicas actuales podría incrementar la eficiencia en las operaciones internas. Además, es esencial incluir un programa de capacitación para facilitar la adopción de la nueva tecnología.

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Entrevista a un especialista en *startups*

<b>Nombre y Apellido</b>	Ernesto Barron García Miro
<b>Profesión</b>	Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Lima. MBA por IE Business School
<b>Empresa Laboral</b>	Dijit Labs, Foodiom
<b>Experiencia</b>	10 años en el sector.
<b>Fecha de Entrevista</b>	22 de setiembre de 2023

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Objetivo:** Obtener *insights* valiosos y orientación estratégica de un CEO experimentado en el sector de las *startups*, particularmente en el uso de tecnologías disruptivas e IA. Al comprender mejor las experiencias, los desafíos y las lecciones aprendidas de un líder exitoso en este campo, la *startup* puede incorporar estos aprendizajes en su propia estrategia y operaciones. Ello puede ayudar a la *startup* a navegar potenciales obstáculos y a aprovechar las oportunidades que presenta el uso de la IA en la gestión de interacciones con el cliente.

## Preguntas

M1	Como CEO de una <i>startup</i> , ¿podría compartir su experiencia e <i>insights</i> sobre cómo las tecnologías disruptivas y la IA están cambiando el panorama empresarial?
RM1	Las tecnologías disruptivas y la IA están teniendo un impacto significativo en prácticamente todos los aspectos del negocio, desde la automatización de procesos hasta la forma en que interactuamos con los clientes. Están permitiendo una eficiencia y una personalización sin precedentes, y las empresas que son capaces de adoptar y aplicar estas tecnologías eficazmente están a menudo en una posición para superar a la competencia.
M2	En su experiencia, ¿cuál es la mayor ventaja de utilizar la IA en la gestión de interacciones con los clientes?
RM2	La IA puede llevar la gestión de las interacciones con los clientes a un nuevo nivel al proporcionar un servicio personalizado y eficiente. Los <i>bots</i> de chat con IA, por ejemplo, pueden manejar un gran volumen de consultas de los clientes de manera rápida y precisa, lo que libera al personal humano para hacer frente a las cuestiones más complejas.
M3	¿Cuánta resistencia al cambio ha observado al intentar implementar tecnologías disruptivas en empresas establecidas?
RM3	La resistencia al cambio puede ser un desafío significativo al implementar tecnologías disruptivas. A menudo, se requiere un cambio en la mentalidad, desde la dirección hasta el personal de línea, y algunas veces puede tomar tiempo para las personas adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas.
M4	¿Cómo evalúa la importancia de la ética en la implementación de tecnología disruptiva e IA, especialmente considerando las preocupaciones de privacidad y seguridad de los datos?
RM4	La ética es absolutamente crucial cuando implementamos tecnologías de este tipo. Debemos asegurarnos de que estamos utilizando los datos de manera responsable y respetando la privacidad de nuestros usuarios. De hecho, creo que las empresas que no priorizan la ética se encontrarán rápidamente en problemas, tanto en términos de problemas legales como de la pérdida de confianza de sus clientes
M4	¿Qué consejo le daría a una <i>startup</i> que está desarrollando un <i>call center</i> virtual basado en IA?
RM4	La clave para una <i>startup</i> que está creando un <i>call center</i> virtual basado en IA es mantener al cliente en el centro de todo lo que hacen. Es esencial que se basen en las necesidades de sus usuarios y que estén constantemente innovando para mejorar la experiencia del cliente. También deberían asegurarse de estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías de IA para mantenerse competitivos.
M5	¿Estaría dispuesto a prestar su experiencia y mentoría a una <i>startup</i> que está trabajando en este espacio?
RM5	Realmente disfruto ser mentor de nuevas empresas y compartir lo que he aprendido a través de mis propias experiencias. Siempre estoy interesado en ayudar a otras <i>startups</i> a tener éxito, especialmente aquellas que están trabajando en áreas tan emocionantes y prometedoras como la IA y la gestión de interacciones con los clientes.
	<b>Conclusiones:</b> Las respuestas del CEO enfatizan la importancia de la adopción de tecnologías disruptivas e IA para mejorar la eficiencia del servicio al cliente. La resistencia al cambio y la ética en el manejo de los datos son aspectos vitales por considerar. Por tanto, se recomienda que la <i>startup</i> invierta tiempo en la formación y sensibilización de los usuarios finales y se adhiera a las prácticas de protección de datos. También se destaca el valor de centrarse en el cliente y la innovación constante en la mejora de la plataforma.

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Entrevista a un especialista de marketing

<b>Nombre y Apellido</b>	Paolo Soza Vega
<b>Profesión</b>	Licenciado en Marketing y Administración de Empresas por la Universidad de Lima
<b>Empresa Laboral</b>	AMG International
<b>Experiencia</b>	10 años.
<b>Fecha de Entrevista</b>	12 de setiembre de 2023
<b>Rol</b>	Head de Marketing

Nota: Elaboración propia, 2023.

**Objetivo 1:** Incrementar la participación en el mercado, aumentar las ventas y las ganancias en la empresa, y desarrollar estrategias efectivas de promoción y publicidad para dar a conocer el producto.

M1	¿Cuál es la estrategia de marketing más efectiva que ha utilizado y por qué?
RM1	Actualmente, con las últimas tendencias de marketing, las estrategias más efectivas son las digitales, hablamos de toda la parte de redes sociales; particularmente ahora se está utilizando bastante redes también de mercadeo y, en este caso, también para promocionar cualquier producto básico que tenga su página web, que tenga sus redes sociales activas que pueda en todo caso conectar con el público objetivo al cual tú estás dirigiendo este producto. Entonces yo diría que las estrategias digitales son básicas en cualquier campaña publicitaria si quieres que tengan éxito.
M2	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al desarrollar e implementar una estrategia de marketing exitosa?
RM2	El principal desafío que yo creo que puede presentarse cuando vas a implementar una estrategia de marketing es la selección del mercado nicho de mercado del público objetivo. Hay que tener en cuenta de que no todos los productos son para todos los mercados; entonces, evidentemente, cuando tienes un producto, digamos, un software a través del cual brindamos un servicio, hay que validar si es que el producto es innovador, Para un software como servicio (SAAS) orientado al consumidor final de tipo B2C, la estrategia de marketing debe centrarse en la captación de clientes, la retención y la construcción de una marca sólida. Una estrategia efectiva implica identificar al público objetivo, optimizar el sitio web, crear contenido relevante, usar redes sociales y publicidad PPC, implementar <i>email marketing</i> , ofrecer programas de referencias, y proporcionar pruebas gratuitas/demos para mostrar el valor del producto antes de la compra. La medición continua y la adaptación son clave para el éxito.
M3	¿Cómo mide el éxito de una campaña de marketing y qué la efectividad en las ventas?
RM3	Evidentemente, hay una finalidad, no cuando tú implementas una campaña de marketing, pues lo que esperas es también incrementar tu participación de mercado, pero sobre todo el incremento de las ventas. Entonces, hay que tener una idea o un panorama de cuál es la expectativa que tú tienes al implementar una campaña de marketing. La medición viene posterior a la implementación de la campaña y, en este caso, se ve reflejado no solamente en las ventas sino también en el alcance, por ejemplo, cuando hablamos específicamente de publicidad qué tan efectiva es tu publicidad o qué tanta llegada ha tenido a tu público en redes sociales por los comentarios o por las interacciones.
M4	¿Qué canales de marketing son los más efectivos para llegar a su público objetivo y por qué?
RM4	Tratándose de un producto tipo SaaS diría que son aquellos que combinan la accesibilidad, la capacidad de mostrar el valor del producto y la interacción directa con los usuarios. En este sentido, la publicidad PPC o pago por clic en plataformas como Google Ads o redes sociales nos permite segmentar audiencias específicas y presentar el producto a aquellos usuarios que están buscando

	soluciones similares. Además, el marketing de contenidos, como blogs, videos explicativos y webinars, resulta crucial. Estos canales permiten demostrar la utilidad y la versatilidad del SaaS, educando a la audiencia y generando confianza en la marca.
M4	¿Cuáles son las estrategias para llegar de forma activa y efectiva al público objetivo?
RM4	En este caso bastante amplio, la estrategia más adecuada serían medios masivos de comunicación porque no hay diferenciación, como paneles publicitarios. En el caso de tu producto, con respecto al rango de edad, el espectro no sería televisión, ni radio, ni paneles publicitarios. En este caso, medios digitales serían lo más adecuado para tu producto si hablamos de lo más económico; sería lo digital siendo no costoso, y, en este caso, solo medios digitales serían lo más adecuado
M5	¿Cómo aborda los desafíos de la competencia en su estrategia de marketing?
RM5	Cuando tú estás implementando una estrategia de marketing, básicamente hay un inicio, sea primero definir tu mercado meta, definir tu participación de mercado y ver cuáles son las empresas competidoras; entonces, en este sentido, cuando tú vas a desarrollar un producto, es necesario que puedas establecer tu valor diferencial. O sea, si ya hiciste tu análisis de mercado y entonces cuáles son los competidores o, mejor dicho, los que están también en el mercado ofreciendo el mismo producto, debes tener en cuenta cuál es tu valor diferencial. Me parece que me comentaste que tu producto está hecho con materiales reciclados; entonces, evidentemente es un valor diferencial, que lo separa del resto de productos. No estoy muy familiarizado con el producto de tachos, pero me atrevería a decir que no hay tantos productos específicamente hablando desde que estén hechos con materiales reciclados, pero, en todo caso, habría que hacer una revisión, investigación para validar cuáles son estos otros competidores que también entran en ese mismo esquema, el que ustedes han seleccionado los puntos fuertes que tenga tu producto y de ese modo diferenciarlo. Si no haces eso, definitivamente el tema de la competencia va a ser muy complicado.

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Objetivo 2: Conocer los procedimientos que permitan una gestión eficiente y efectiva, evaluando el impacto de participación en el mercado.

M1	¿Cómo se aseguras de que sus campañas de marketing sean éticas y responsables socialmente?
RM1	Por el tipo de producto, te diría que se enfoquen en la transparencia al explicar claramente el funcionamiento de la IA y bots, o la tecnología que pretendan usar, cómo se va a respetar la privacidad de los datos de los usuarios cumpliendo con regulaciones como el GDPR, y nos esforzamos por generar un impacto social positivo evitando sesgos y discriminación en nuestros productos. Realizamos auditorías internas periódicas para garantizar el cumplimiento ético y fomentamos una cultura corporativa arraigada en valores éticos y sociales en todas nuestras acciones de marketing y desarrollo de productos.
M2	¿Cuál es el impacto que se debe tener sobre la participación en el mercado?
RM2	Eso depende de la meta que tiene tu empresa, pero, digamos que, dentro del mercado, tu principal competidor acapara el 50% o el 70% del mercado. Entonces, ahí hay que ver cuál es el diferencial de tu producto dentro del esquema del mercado donde tú estás posicionando. Hay que validar qué porcentaje del mercado es, indicando él que tiene actualmente el competidor más fuerte, y, en base a eso, establecer una meta del 1 a 2 % más que el competidor y cada año ir subiendo más del 3 %, 4 %, 5 % de ahí en adelante, o sea primero en definir cuál es la participación que tiene tu principal competidor y, en base a ello, se establecerá una meta para poder igualarlo y superarlo en los siguientes años,
M3	¿Cómo integra el análisis de datos y las herramientas de marketing automatizadas en tus estrategias de marketing?
RM3	Con las redes sociales, existen herramientas que básicamente miden tanto la interacción que tiene un consumidor como marca, en una determinada red social de los cuáles son las consultas que tiene. Por ejemplo, los famosos chat box también, qué tanto las personas hacen sus pedidos a través de la página web; entonces, creo que las herramientas que actualmente se tiene para medir son las interacciones que son los buzones que las empresas implementan para colocar no solamente reclamos, sino también sugerencias, opiniones y consultas. Entonces, toda esta data puede servir para que puedas definir qué le falta a tu producto, a veces tú sacas el producto y hay cosas pequeñas que todavía no han sido correctamente definidas y que la gente misma te da ese feedback. Entonces, es importante que manejes una buena data pero que también que tú puedas otorgar un producto que finalmente la gente quiera y se venda.

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Entrevista a un especialista en finanzas

<b>Nombre y Apellido</b>	Felipe Pas
<b>Profesión</b>	MBA Centrum, Master Innovación y Sostenibilidad. EADA BS, Contador Público
<b>Empresa Laboral</b>	Grupo Empodera – Especialista en Finanzas, Startups.
<b>Experiencia</b>	15 años en el sector.
<b>Fecha de Entrevista</b>	21 de septiembre de 2023

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Objetivo 1: Maximizar el valor de la empresa para los accionistas a largo plazo, y las tomas de decisiones financieras de la empresa.

PF1	¿Cuál es el nombre de la empresa en la que labora y cuántos años tiene en el rubro?
RF1	Soy el CEO de Empodera Consulting, una empresa con 15 años de experiencia en el sector de BPO, ofreciendo servicios a medianas y grandes empresas. Durante este tiempo, hemos logrado consolidar nuestra posición como líderes en el mercado.
PF2	¿Cuál es tu experiencia en la gestión financiera y administrativa de empresas?
RF2	Tenemos más de 15 años de experiencia en la gestión financiera y administrativa. He desempeñado roles clave en diversas organizaciones, supervisando aspectos como presupuestos, análisis de riesgos financieros y optimización de procesos administrativos para mejorar la eficiencia operativa y financiera.
PF3	¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza para maximizar la rentabilidad de la empresa?
RF3	Nuestra estrategia se enfoca en la diversificación de servicios, la optimización de costos, la identificación de nuevas oportunidades de mercado y una gestión proactiva de riesgos financieros para maximizar la rentabilidad de la empresa y de nuestros clientes.
PF5	¿Qué medidas ha implementado para mejorar la eficiencia y reducir costos en la empresa?
RF5	Hemos implementado estrategias como la adopción de tecnologías innovadoras, la optimización de procesos internos y programas de capacitación para mejorar la productividad y reducir costos operativos.
PF6	¿Cómo analiza y utiliza la información financiera para tomar decisiones estratégicas en la empresa?
RF6	La información financiera es analizada minuciosamente utilizando <i>business analytics</i> . Estos análisis nos brindan una visión holística de la empresa, permitiéndonos tomar decisiones estratégicas informadas y ágiles basadas en datos concretos y tendencias identificadas.

Nota: Elaboración propia, 2023.

## Objetivo 2: Conocer la gestión financiera de la empresa para lograr resultados positivos

PF7	¿Cómo se mantiene actualizado en cuanto a cambios en la regulación financiera y tributaria?
RF7	Mi recomendación es que sean muy curiosos, es decir que busquen información por todos lados, tanto tributarios como crediticios. Actualmente, la SBS es la que regula todas las entidades financieras y proporciona actualmente al cliente un acceso a su página para que pueda validar su calificación crediticia y es de manera gratuita; con eso uno puede ver el nivel de riesgo. Cuando ya uno es cliente en el sistema financiero, están las páginas de la Sunat, que también es importante revisarlas y donde siempre hay buenas publicaciones y actualizaciones.
PF8	¿Cómo liderar y gestionar equipos financieros y administrativos?
RF8	La comunicación y la empatía, el trabajo en equipo; a pesar de tener diferentes opiniones, se llega siempre a un objetivo en común. Lo que se quiere al final es que la empresa crezca y continúe como una cadena. Si a la empresa le va bien, a los colaboradores también les irá bien. Todo es un proceso y a largo plazo.
PF9	¿Cuál es su visión a largo plazo para una empresa que se inicia en mercado?
RF9	Requiere de un compromiso y mucho trabajo para que pueda tener un futuro, no solo ahora sino a largo plazo. No es lo que uno quiere cuando emprende un negocio nuevo, pero siempre hay que ser consecuente en los objetivos, adaptarse a los cambios del mercado, lo que es muy importante y realizar las estrategias planteadas. Todo eso nos va a guiar de una manera que podamos cumplir las metas que se ha trazado la empresa desde un inicio y poder visionar a un futuro.
PF10	Con base en su experiencia, ¿qué recomendaciones nos daría?
RF10	Como empresa nueva en el mercado, recomendaría mucho trabajo en equipo, establecer metas comunes, plantearse estrategias a corto plazo y largo plazo, y siempre pensando que poco a poco van a llegar a pesar de los obstáculos. A las empresas que se inician no siempre les va bien; a veces tienen un proceso de recuperación de un año, dos años. No se ven las ganancias al primer año, pero la constancia es lo que genera la rentabilidad que al final uno se pone como estrategia. Para tener ganancias en un negocio nuevo, lo importante es que siempre estén poco a poco y no se desanimen, y siempre enfocándose a los objetivos que se plantearon inicialmente.

Nota: Elaboración propia, 2009.

### ANEXO 3: CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

1. ¿Cuál es el giro de su negocio?
  - a) Servicios financieros o aseguradoras
  - b) Salud o farmacéuticas
  - c) Comercio minorista o ventas al por mayor
  - d) Tecnología o *software*
  - e) Servicios profesionales (jurídicos, consultoría, etc.)
  - f) Educación
  - g) Otro (por favor, especifique)
2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
  - a) Hasta 50 trabajadores
  - b) De 50 a 100 trabajadores
  - c) De 100 a 300 trabajadores
  - d) Más de 300 trabajadores
3. ¿Cuál es su canal principal actual para gestionar la atención al cliente?
  - a) Teléfono
  - b) *E-mail*
  - c) WhatsApp
  - d) SMS
  - e) Redes sociales
4. ¿Cuáles son los tres retos más significativos que enfrenta para mantener un alto nivel de servicio al cliente? (Seleccione dos)
  - a) Manejar un alto volumen de consultas
  - b) Proporcionar respuestas rápidas a las consultas de los clientes
  - c) Manejo de consultas o problemas complejos
  - d) Atención al cliente fuera del horario laboral
  - e) Falta de personal o recursos
5. ¿Ha implementado algún sistema o *software* para manejo de planilla, contabilidad, almacén, facturación u otro fin en su negocio?
  - a) Sí
  - b) No
6. ¿Ha implementado su empresa alguna solución de inteligencia artificial (IA) en alguna parte de su operación actualmente?
  - a) Sí
  - b) No
7. De ser su respuesta “Sí” en la pregunta anterior, ¿en qué áreas se aplica esta tecnología?
  - a) Servicio al Cliente
  - b) Operaciones
  - c) Marketing
  - d) Recursos Humanos
  - e) IT y Seguridad
  - f) Finanzas
8. Si su empresa pudiera mejorar una única cosa en su estrategia de servicio al cliente, ¿cuál sería?
  - a) Tiempo de respuesta a las consultas de los clientes
  - b) Capacitación y habilidades del personal de servicio al cliente
  - c) Incluir más opciones de canales de comunicación (por ejemplo, chat en vivo, redes sociales, etc.)
  - d) Mejor manejo de los problemas y quejas de los clientes
  - e) Mayor personalización en el servicio al cliente
  - f) Mayor uso de tecnología como la IA para manejar consultas rutinarias
9. ¿Cuál es su grado de familiaridad con los conceptos de *call center* virtual y/o *bots* de servicio al cliente?
  - a) Básico
  - b) Intermedio
  - c) Avanzado
  - d) Ninguno
10. ¿Estaría dispuesto a contar con una plataforma para mejorar la eficiencia y calidad de atenciones de sus clientes? ¿Por qué sí o por qué no?

## ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

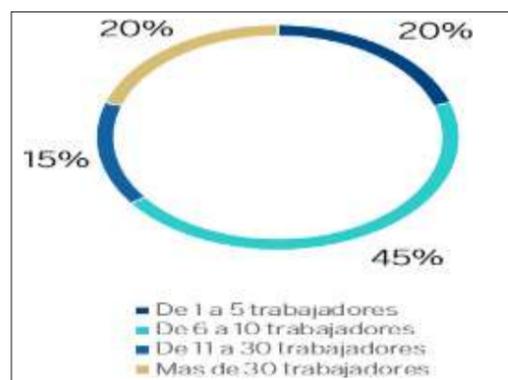
### Pregunta 1



Nota: Elaboración propia, 2023.

Del total de encuestados, destacan los giros de servicios financieros (33 %), tecnología o *software* (20 %), y *retail* (minorista o mayorista).

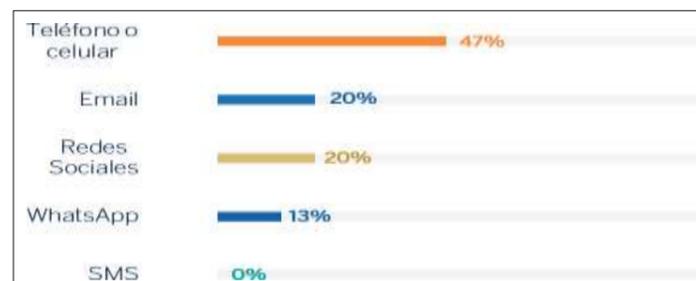
### Pregunta 2



Nota: Elaboración propia, 2023.

Del total de encuestados, el 45 % tiene de seis a diez trabajadores; el 20 %, de uno a cinco trabajadores; el 20 %, más de treinta trabajadores; y el 15 %, de once a treinta trabajadores.

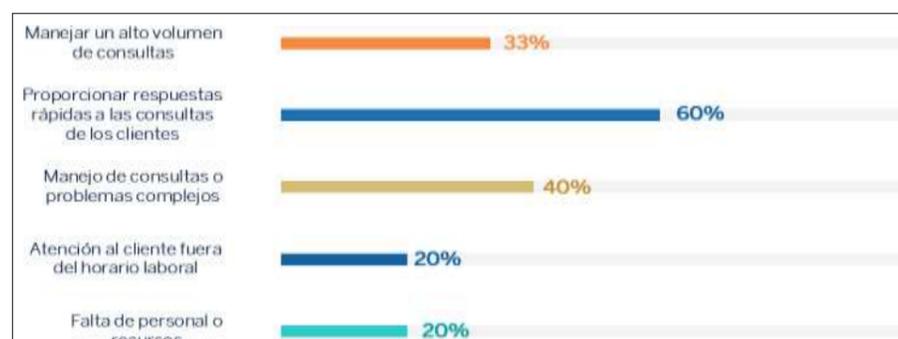
### Pregunta 3



Nota: Elaboración propia, 2023.

De las mypes encuestadas; el 47 %, tienen como principal canal de comunicación el teléfono o celular; el 20 % por medio de *e-mail*; el 20 %, por redes sociales; el 13 %, por aplicativo WhatsApp.

### Pregunta 4

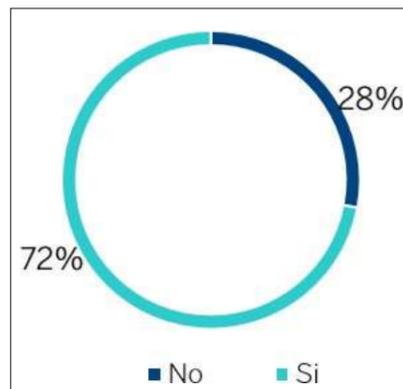


Nota: Elaboración propia, 2023.

Ante la pregunta de los retos más significativos para un buen servicio al cliente, se destaca las siguientes tres categorías:

- 60 % de las mypes encuestadas indican tener como reto proporcionar respuestas rápidas a las consultas de los clientes
- 40 % indica como reto el manejo de consultas o problemas complejos.
- 33 % indica como reto el manejar un alto volumen de consultas.

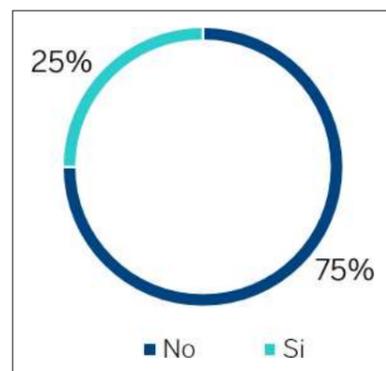
### Pregunta 5



Nota: Elaboración propia, 2022.

El 72% de las mypes encuestadas indican haber implementado algún sistema de gestión planilla, contabilidad, almacén, facturación u otro, mientras que el 28% indican no haber implementado ningún sistema de gestión.

### Pregunta 6



Nota: Elaboración propia, 2022.

El 75 % de las mypes encuestadas indican no haber implementado alguna solución de inteligencia artificial en alguna parte de su operación, mientras que el 25 % indican haber implementado alguna solución de inteligencia artificial.

### Pregunta 7

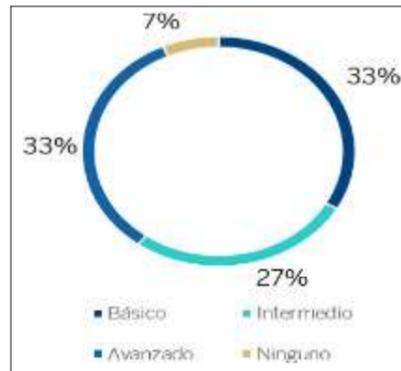


Nota: Elaboración propia, 2023.

El 25 % de mypes encuestadas que indican haber implementado alguna solución de inteligencia artificial se divide así:

- 50 % lo aplica en el área de servicio al cliente.
- 25 % en el área de operaciones.
- 12.5 % en el área de recursos humanos.
- 12.5 % en el área de sistemas y tecnología.

### Pregunta 8

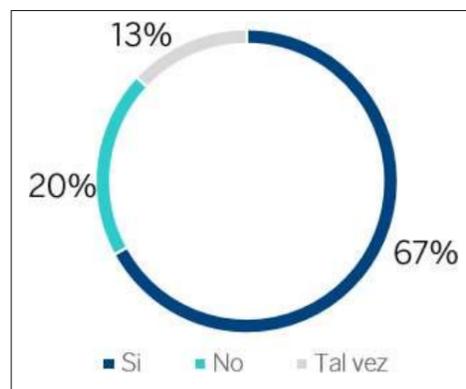


Nota: Elaboración propia, 2023.

De las mypes encuestadas:

- 33 % tiene un grado de familiaridad avanzada con los conceptos de *call center* virtual y/o *bots* de servicio al cliente.
- 27 % tiene un grado de familiaridad intermedia con los conceptos de *call center* virtual y/o *bots* de servicio al cliente.
- 33 % tiene un grado de familiaridad básico con los conceptos de *call center* virtual y/o *bots* de servicio al cliente.
- 7 % no tiene ningún grado de familiaridad con los conceptos de *call center* virtual y/o *bots* de servicio al cliente.

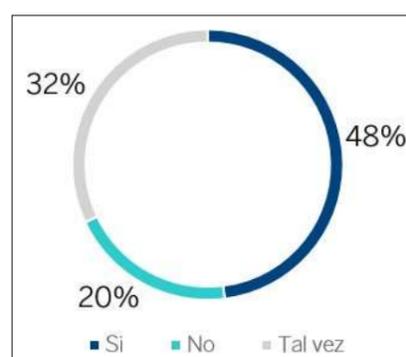
### Pregunta 9



Nota: Elaboración propia, 2023.

El 67 % de las mypes encuestadas indican tener intención de implementar un *call center* virtual basado en inteligencia artificial, el 20 % indican no tener intención de implementación y el 13 % dudan acerca de la solución.

### Pregunta 10



Nota: Elaboración propia, 2023.

El 48 % de las mypes encuestadas indican tener intención de implementar una plataforma para mejorar la eficiencia y calidad de atención a sus clientes, el 20% indican no tener intención de implementación y 32 % dudan acerca de la solución.