



**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

Autores:

José Manuel Arenas Délano

Pablo José Rogat Verdugo

Profesor Guía

Mario Morales Parragué

Santiago, Chile

Enero, 2004

Tabla de Contenidos.

I. AGRADECIMIENTOS:	4
II. RESUMEN EJECUTIVO	6
II.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.	6
II.1.A NOMBRE Y LOGO DEL NEGOCIO.	10
II.1.B UBICACIÓN Y COBERTURA.	13
II.1.C PRODUCTO O SERVICIO.	15
III. ANÁLISIS DE MERCADO	17
III.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.	17
III.1.A FACTORES ECONÓMICOS.	17
III.1.B FLEXIBILIDAD LABORAL EN CHILE	29
III.1.C FACTOR SOCIOCULTURAL.	32
III.2 ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS	37
III.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	39
III.4 TENDENCIAS Y FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA	45
III.4.A PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	45
III.4.B PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES FINALES.	46
III.4.C AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	47
III.4.D AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	48
III.4.E RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	48
IV. PLAN DE MARKETING	49
IV.1 SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO.	49
IV.1.A MERCADO OBJETIVO	54
IV.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO.	55
IV.3 POLÍTICA DE PRECIO	56
IV.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	56
IV.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	57
IV.6 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.	58
IV.6.A TIPOS DE VENDEDORES	58
IV.6.B OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS	59
IV.6.C ESTRATEGIA DE LA FUERZA DE VENTAS	60

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

IV.6.D	ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS	62
IV.6.E	COMPENSACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	64
IV.6.F	RECLUTAMIENTO	65
IV.6.G	SELECCIÓN	66
IV.6.H	CAPACITACIÓN	69
IV.6.I	ENTRENAMIENTO	74
IV.7	CALL CENTER	78
IV.7.A	COSTOS DE OPERACIÓN DEL CALL CENTER.	80
V.	PLAN DE ADMINISTRACIÓN.	81
V.1	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.	81
V.2	DESCRIPCIÓN DE CARGOS.	84
V.2.A	SUPERVISOR DE VENTAS:	84
V.2.B	DIRECTOR DE CUENTAS:	88
V.2.C	EJECUTIVO DE VENTAS:	89
V.3	DECISIONES DEL NÚMERO DE EMPLEADOS.	92
VI.	PLAN OPERATIVO.	97
VI.1	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.	97
VI.2	ASPECTOS LEGALES.	97
VI.2.A	CARACTERÍSTICAS DE LA CONSTITUCIÓN LEGAL.	97
VI.2.B	OBLIGACIONES LABORALES Y FISCALES.	99
VII.	PLAN FINANCIERO.	104
VII.1	REQUERIMIENTOS OPERATIVOS Y DE INVERSIÓN.	104
VII.2	PROYECCIONES FINANCIERAS.	104
VII.2.A	ESTIMACIÓN DE COSTOS.	104
VII.2.B	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.	111
VII.2.C	PRESUPUESTO.	111
VII.3	FINANCIAMIENTO.	114
VII.3.A	PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA.	114
VII.3.B	CÁLCULO DEL VAN	115
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	117

I. AGRADECIMIENTOS:

Terminando esta etapa de la vida, llena de sacrificios y esfuerzo pero también de buenos ratos y gratificaciones, nos es muy importante agradecer a todos quienes nos apoyaron y nos brindaron su afecto. Primero agradecemos a quienes colaboraron con nuestro seminario, partiendo por nuestro profesor guía el señor Mario Morales Parragué, quién acepto ser nuestro tutor desde el principio y nos introdujo a la empresa donde nos acogerían más tarde. Agradecemos también a la empresa C.P.S. y a su gerente general señor Tomás Rossi, a su gerente comercial Zarco Castillo, al señor Carlos Muñoz, a Faride y a todo el personal que nos brindó no solo apoyo e información, sino que también afecto y estima, integrándonos a todo tipo de actividades dentro de C.P.S..

De manera muy importante y especial queremos agradecer a quienes creyeron en nosotros, no sólo al momento de realizar nuestro seminario, sino que también durante el curso de toda nuestra carrera, a nuestros padres, hermanos, pololas, familia y amigos. Ellos de manera incondicional nos levantaron y dieron ánimo en nuestros momentos más difíciles y celebraron todas nuestras glorias.

Por último quisiéramos agradecer a nuestra casa de estudios y a todas la personas que representa, profesores, alumnos y personal, quienes ayudaron a la

Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas

formación de estos dos alumnos que al fin terminan esta jornada, llenos de júbilo y esperanzas.

A todos ellos... Gracias.

José Manuel

Pablo

II. RESUMEN EJECUTIVO

II.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

El presente documento trata sobre la empresa Integraventas, la cuál estará enfocada a entregar un servicio de ventas integral a empresas que requieran de este servicio, con el objetivo de crear un nuevo canal de distribución para lograr un aumento en el nivel de ventas.

Integraventas nace de la oportunidad que se presenta en el mercado chileno en el ámbito de la externalización de las ventas y que se apoya gracias a la gran capacidad ociosa existente en la empresa CPS. Esta capacidad está representada principalmente por terrenos en desuso, un call center con posibilidades de aumentar sus funciones y sucursales en todo Chile que pueden albergar todas las opciones que ofrece esta nueva empresa a sus clientes.

Integraventas será una unidad de negocios que forma parte de la empresa CPS, la cual es la empresa líder nacional en procesos de cobranza y recaudación. Su red de negocios nacionales y su experiencia y liderazgo tecnológico califican a CPS para desarrollar proyectos en todo el país y acompañar a sus clientes en su evolución. Desde 1994 ha prestado servicios a

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

importantes empresas de sectores tan diversos como el comercio, la banca, las finanzas, la salud, y la seguridad social entre otros.

La función principal de Integraventas será el compromiso de ofrecer un servicio profesional de distribución de ventas externo para las empresas. Se debe señalar que el principal incentivo para una externalización de este servicio es el deseo de un aumento sistemático del nivel de ventas.

Las principales características que tendrá este negocio son las siguientes:

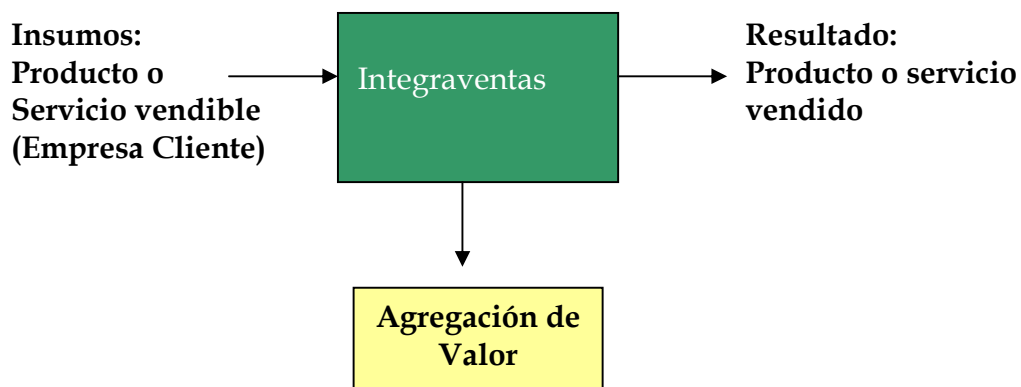
- Grupos de ventas entrenados por rubro, lo que permitirá atender distintos tipos de negocios y enfocarse a las necesidades propias de cada uno de estos rubros.
- Oficinas adecuadas a la gestión, ubicadas en la sede de CPS donde se cuenta con un número importante de metros cuadrados listos para ser ocupados.
- Sistemas de venta telefónica, de terreno y online lo que permite crear una mayor cobertura.
- Recaudación los fines de semana lo que permite mayor tiempo de generación de ventas.
- Sucursales a nivel nacional, cubriendo así los requerimientos de ventas de las empresas que utilicen nuestro servicio a lo largo del país.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Precios variables por resultado, lo que implica que nuestra firma ofrece el compromiso de ser cien por ciento variable en el costo, es decir, Integraventas solo cobrará por lo que vende.
- Cartera de clientes y experiencia comprobada, lo que ha sido adquirido con el contar de los años en la empresa CPS.

Análisis de Valor.

Para entender como Integraventas logrará agregar valor a nuestros futuros clientes, es importante efectuar un análisis detallado del proceso que tiene lugar en el negocio, y cómo mediante este proceso se agrega valor.



Integraventas logrará su objetivo de agregar valor al cliente, al momento en que se produce una disminución de los costos de ventas de la empresa cliente,

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

de tal forma que esta disminución represente un monto mayor que el costo de contratar y pagar la comisión correspondiente a Integraventas. Es decir:

- El cliente se debe plantear lo siguiente:

$$\text{Costo (comisión x ventas)} < \text{Beneficio aportado por Integraventas}$$

(Y) **(X)**

En donde el costo para el cliente viene dado como:

$P * Q * Z = Y$, de esta forma P es el precio del producto en el mercado, Q es la cantidad del producto que se vende y Z es el porcentaje de comisión que le será pagado a Integraventas.

Por ejemplo, si se vende una cantidad de 15 unidades de producto (Q) a un precio de \$2.000 (P) y el porcentaje de comisión es del 7% (Z), entonces el costo para la empresa cliente será de \$2.100 (Y).

En conclusión Y debe ser menor que la reducción lograda en el costo de administración y ventas de la empresa al momento de contratar los servicios de Integraventas.

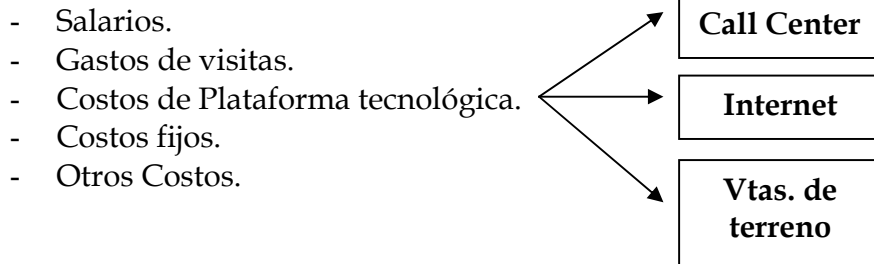
- Integraventas se debe plantear lo siguiente:

$$\text{Ingresos (comisión x ventas.)} > \text{Costos por ventas}$$

(Y)

en donde

Costos por ventas:



En conclusión el valor agregado aportado por Integraventas viene dado por la fuerte utilización de su plataforma tecnológica y el adecuado uso de su recurso humano, condiciones que permiten una disminución sistemática de los costos de venta con respecto a la cantidad vendida del producto que ofrece la empresa cliente, y permite también que el cliente enfoque sus energías en su negocio.

II.1.a Nombre y Logo del negocio.

El nombre seleccionado para nuestro negocio es el de Integraventas, el que cumple con los siguientes requisitos:

- Es memorable, ya que es un nombre fácilmente recordable por lo sencillo de las palabras que lo integran. Esto ayuda a aumentar el reconocimiento de la marca cuando el cliente vea o escuche el nombre.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Es descriptivo para la función que tendrá el negocio, debido a que la palabra “Integraventas” es fácil de asociar con lo que el negocio aporta a sus clientes, que es la integración de todos los servicios de venta en una sola compañía.
- Es transferible a otras unidades de negocios futuros, dentro de la línea de los servicios que ofrece la firma. También es transferible en el sentido de que se puede llevar la marca a otras zonas geográficas dentro de latino América.
- Es adaptable ya que se puede modificar en la medida que lo requieran las tendencias del mercado, un ejemplo de esto es que en el futuro la empresa podría tomar el nombre de “Integraventas.cl” o “Integraciones de venta Chile”. Sin embargo la idea es no efectuar cambios al menos en el mediano plazo para poseer una imagen de consistencia a ojos de nuestros clientes.
- Es protegible legalmente mediante un registro que se efectuara en la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción, en el departamento de propiedad industrial.
- Pensamos que el nombre del negocio puede ser no muy protegible competitivamente hablando, ya que en la actualidad existen otras empresas con nombres similares como por ejemplo “Integramédica”.

El logo que representará la marca de Integraventas es el siguiente:



Se eligió por que cumple con las siguientes características:

- Es memorable, por lo minimalista de su diseño, siendo muy útil para la recordación y reconocimiento de la marca.
- Es significativo por poder ser asociable a una pantalla de computador, gracias a su forma y a los efectos empleados. Además las letras “i” y “v” que se encuentran en su interior se pueden asociar a la imagen de una persona con un notebook. También por lo circular del logo y la línea circular que se encuentran bajo las letras se puede asociar a una “cara feliz”.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Es fácilmente transferible a otras unidades de negocio si es que se requiere, basta con cambiar las letras que lleva dentro el logo. También es fácilmente transferible a otras zonas geográficas, ayudando así a una futura política de expansión de la unidad de negocios.
- Es adaptable a lo largo del tiempo si es que se desea innovar un poco, en el sentido de que es remozable y flexible en su diseño.
- Es protegible tanto legalmente como competitivamente, ya que no existe otra empresa que emplee un logo como este, y basta con registrarlo donde corresponda.

II.1.b Ubicación y Cobertura.

Al ser Integraventas una empresa de servicios de administración de la fuerza de ventas, la ubicación de la oficina central no será un factor determinante en el éxito o fracaso del negocio, ya que la empresa no está dedicada a funciones logísticas. Por lo tanto Integraventas estará ubicado en las dependencias donde se encuentran todas las unidades de negocios de la empresa CPS, ya que el edificio cuenta con el espacio suficiente para las actividades de funcionamiento de Integraventas. Esto esta ubicado en Portugal 1184 en la comuna de Santiago.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

En una primera etapa Integraventas se ubicará en Santiago por ser ésta la capital donde se encuentra la mayor acumulación de personas del país, tanto jurídicas como naturales. En una segunda etapa, Integraventas pondrá una segunda central ubicada en Valparaíso por ser esta la segunda ciudad en importancia a nivel nacional.

Integraventas necesitará tener cobertura nacional para satisfacer las distintas necesidades de sus clientes, quienes querrán proveer su servicio en regiones. Para esto podrá hacer uso de las dependencias que CPS ocupa para su labor de cobranzas, las cuales están ubicadas a lo largo del país. Estas son:

- Antofagasta: Matta 1839 oficina 1705 b
- Copiapó: Mackenna 430
- Valparaíso: Blanco 1215 oficina 408 edificio Nautilus
- Concepción: Barros Arana 951 oficina 413
- Osorno: O'Higgins 580 oficina 55
- Coyhaique: Prat 286 oficina 6
- Punta Arenas: Bories 618 piso 2

II.1.c Producto o Servicio.

El principal atributo del servicio ofrecido por Integraventas, es la externalización de la fuerza de venta de empresas que requieran de este tipo de outsourcing. De esta manera se contará con varias unidades de negocios orientadas a empresas clientes distintos. Se espera ir adquiriendo empresas clientes cada seis meses hasta donde sea rentable seguir haciéndolo. Esto estará a cargo de profesionales altamente capacitados por la empresa. Integraventas agregará valor a través de estrategias mucho más agresivas que las que ocupan los dealers ¹ actuales, ocupando estrategia push en vez de pull.

El proceso de integración a nuestro servicio se efectuara de la siguiente forma:

- Primero se recibe la solicitud de una empresa que requiera los servicios de Integraventas, es decir, será básicamente una empresa interesada en aumentar sus niveles de venta dado que en la actualidad posee procesos altamente ineficientes.
- En segundo lugar se analizará detalladamente la factibilidad económica de trabajar con la empresa en cuestión. Para esto se desarrollan dos pasos:

¹ Dealers son empresas que ofrecen personas que trabajan en fuerza de ventas.

1) **Análisis de Salud Estratégica:** Consiste en analizar si la empresa es saludable a lo largo del tiempo, de manera de asegurar que será un cliente rentable para Integraventas a largo plazo. Para realizar el análisis se deben considerar los siguientes elementos:

- Satisfacción del cliente
- Lealtad del cliente
- Participación de mercado
- Actitud de empleados
- Proyectos en innovación y desarrollo de producto
- Habilidades del equipo directivo
- Retroalimentación de proveedores y distribuidores
- Profundidad de cultura organizacional
- Cambios en el entorno y acoplamiento de la empresa al nuevo ambiente

2) **Análisis de segundo margen:** Consiste en ver si realmente se puede conseguir un margen para Integraventas luego de que el cliente margina por la venta de su producto.

III. ANÁLISIS DE MERCADO

III.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.

III.1.a Factores Económicos.

Ambiente Macroeconómico.

A partir de 1999 el país comenzó a sufrir un estancamiento económico el cual lo llevo a crecer a un ritmo de 2,1%. El aumento experimentado por el precio del dólar junto con la inestabilidad económica de la zona de América del Sur debido a la crisis Argentina y a la inestabilidad de Brasil, junto a la caída de los precios de los commodities chilenos, jugaron un duro papel en contra de los resultados de las empresas en nuestro país.

El duro escenario que tuvieron que sobrellevar las empresas durante el 2002, queda en evidencia en que sólo un 51% de las sociedades contabilizó avances en sus resultados (aumentaron utilidades o pasaron de pérdidas a ganancias), mientras que el resto los disminuyó o registró saldos negativos.

Por otra parte, un aspecto que tiende a perpetuarse es la concentración de las ganancias, pues las empresas líderes que representan 10% de las sociedades explicaron 85% de los resultados globales.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

Así las sociedades anónimas anotaron utilidades por US\$ 3.906 millones en el 2002. Si bien con el transcurso de los trimestres las cifras de las empresas tendieron a mejorar (hay que recordar que en Enero-Marzo cayeron 38%), finalmente no lograron superar a las del ejercicio previo presentando una baja del 18%.

Para el 2003, sin embargo, el panorama cambia y Chile se afianza como la economía más competitiva del Latinoamérica, según el Informe Global de Competitividad 2003, elaborado por el Foro Económico Mundial.

El estudio indica que Chile está en el lugar número 20 dentro de las economías mundiales, lo que significa un avance de siete lugares en comparación al año 2001.

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

Previsiones Macroeconómicas para 2003-2004				
	2001	2002	2003	2004
PIB por componentes de demanda (% variación real)				
Gasto en consumo final nacional	3.0	3.0	2.9	3.1
Gasto en consumo final nacional de hogares (a)	2.8	2.6	2.8	3.1
Gasto en consumo final de las AAPP	3.6	4.4	3.2	2.9
Formación Bruta de Capital	2.9	1.1	3.9	3.9
Formación Bruta de Capital fijo	3.3	1.0	3.3	3.8
Bienes de equipos y otros productos	0.4	-2.7	2.8	5.0
Construcción	5.8	4.2	3.7	3.0
Variación de existencias(b)	-0.1	0.0	0.1	0.0
Demanda Interna	3.0	2.6	3.1	3.3
Exportación de bienes y servicios	3.6	0.0	3.9	6.3
Importación de bienes y servicios	4.0	1.8	6.4	7.0
Saldo exterior (b)	-0.2	-0.6	-0.9	-0.4
PIB	2.8	2.0	2.3	3.0
PIB a precios corrientes: miles de millones de €	653.3	696.2	742.5	786.6
PIB a precios corrientes: % de variación	7.1	6.6	6.6	5.9
PRECIOS Y COSTOS (% variación)				
Deflactor del PIB	4.2	4.4	4.3	2.9
Deflactor gasto en consumo final de los hogares	3.3	3.5	3.2	2.7
Remuneración (costo laboral)	3.8	3.9	4.0	3.2
Costo laboral unitario (por PTECT) ©	3.4	3.3	3.5	2.1
MERCADO DE TRABAJO (PTETC) ©				
Empleo: variación en %	2.4	1.5	1.8	1.9
Empleo: variación en miles	370.8	240.4	281.8	299.7
OTRAS VARIABLES				
Cap.(+)/Nec.(-) financiación frente resto del mundo	-2.2	-1.6	-2.6	-2.6
Paro: % población activa (EPA)	10.5	11.4	11.3	11.0

(a) Incluye las ISFLSH (Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares)

(b) Contribución al crecimiento del PIB

(c) Puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo

Tratado de libre Comercio con EEUU.

Un país con un mercado interno reducido como el chileno requiere de una participación activa en el comercio internacional para mantener de forma sostenida sus tasas de crecimiento, niveles de empleo, innovación tecnológica y

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

eficacia en la asignación de los recursos. Es por ello que durante 11 años se efectuaron las negociaciones que permitieron que el 6 de junio de 2003, se firmara el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos, sin embargo, para poder ser válido debe ser ratificado por los senados de ambos países; trámite que ya se realizó en el congreso de estados Unidos y que resultó favorable para el acuerdo.

El acuerdo establece reglas claras y permanentes para el comercio de productos, servicios y para las inversiones, de igual modo estipula mecanismos claros, transparentes y eficaces para resolver conflictos comerciales. Muchos de los puntos que se tratan en este acuerdo serán esenciales para la creación de nuevos negocios, tema que afecta directamente a nuestro plan de negocios "Integraventas".

Según el Acuerdo, el 87% de las exportaciones chilenas al mercado estadounidense ingresarán libre de aranceles desde el momento de entrada en vigencia del Tratado. Al cuarto año, el 94,8% de los envíos chilenos estará libre de arancel y en un máximo de 12 años la totalidad de las exportaciones nacionales ingresarán sin arancel, incluidos aquellos productos para los que se negociaron cuotas de ingreso.

El Acuerdo y las empresas.

Uno de los postulados del gobierno es que la productividad de las empresas chilenas se verá incrementada con el acuerdo, ya que facilitará la adquisición de tecnologías más modernas y a menores precios, lo que redundará en mejores oportunidades para aumentar el valor agregado de la oferta exportable chilena, reforzando la presencia de manufacturas y de servicios calificados en las exportaciones.

En la actualidad, alrededor de 1.900 empresas chilenas venden sus productos en Estados Unidos. De ellas, 906 corresponden a pequeñas y medianas, distribuidas en todo el país, las cuales envían más de 997 productos, sin embargo, representan menos de un 1% del mercado estadounidense. Es por ello que las facilidades que entrega el TLC en el ámbito de la generación de alianzas estratégicas entre chilenos y estadounidenses en proyectos empresariales, puede ayudar al incremento de la competitividad en las Pymes y así satisfacer la demanda de ambos mercados.

Pero las empresas chilenas no se encontrarán solas en el desafío de exportar, ya que el gobierno ha comprometido el apoyo de las cuatro Oficinas Comerciales que ProChile tiene actualmente en Estados Unidos (Washington, Los Ángeles, Nueva York y Miami), las cuales reforzarán su labor en la búsqueda de alianzas

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

estratégicas y análisis y creación de nuevos instrumentos, especialmente pensados para las Pymes. A su vez, en Chile se generarán "Programas de Difusión en Regiones" cuyo objetivo será dar a conocer las oportunidades del TLC con EE.UU., a fin de generar mentalidad exportadora y fomentar la creación de empresas orientadas a satisfacer las necesidades de ese mercado.

Además, el Programa de Internacionalización de la Pyme (Interpyme), en conjunto con el Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones Agropecuarias, priorizará la asignación de recursos a proyectos dirigidos a Estados Unidos y que formen parte de los productos prioritarios, definidos previamente por ProChile.

Por otro lado, la llegada de nuevos servicios financieros abre la posibilidad de que este sector sea más competitivo y entregue mejores y variadas ofertas crediticias y de financiamiento a las Pymes, considerando que son mayoría en la economía nacional, con respecto a las grandes empresas. Siguiendo en esta misma área hay que señalar que los bancos chilenos podrían obtener facilidades para abrir sucursales en EE.UU. Caso similar ocurrirá con la industria aseguradora.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

En el ámbito de las Compras Públicas, los empresarios chilenos podrán participar de todas las licitaciones que realiza el Gobierno Federal de Estados Unidos por un monto igual o superior a los US \$ 50.000. A nivel estatal se podrá acceder a las compras de 37 de los 50 estados de ese país, lo que abre un atractivo mercado a las pequeñas y medianas empresas nacionales, mediante el compromiso asumido por Estados Unidos para apoyar todo tipo de programas que fomenten la participación y el desarrollo de nuestras Pymes.

Beneficios por área

- Agricultura, fruticultura y viñedos

La Agricultura fue uno de los sectores más sensibles durante las negociaciones, es por ello que la desgravación arancelaria de todos los productos que conforman este sector, se realizará después de 12 años de entrada en vigencia del acuerdo, sin embargo, el 80% de las exportaciones agrícolas están sujetas a desgravación inmediata.

Se espera que la exportación de fruta al mercado norteamericano se incrementen en un 43%. Otro de los beneficios al cual podrán acceder los productores de este sector, es el desarrollar alianzas estratégicas con los productores de California, especialmente en productos como manzanas y cerezos.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

El principal mercado para el vino durante el 2002 fue EE.UU., con US \$ 129,2 millones, alcanzando el 21,5% del monto total exportado en este rubro. Con el TLC este producto tendrá una desgravación a 12 años, dejando claras las reglas que norman el comercio bilateral, además se acordó que ningún país en el futuro tendrá mejores condiciones de acceso que Chile. Por su parte, el pisco iniciará un plan estratégico para potenciar sus exportaciones a los mercados estadounidenses y europeos, ya que hoy sólo se exporta el 0,5% de lo que se produce.

Ganadería y lechería

Con el TLC el sector Pecuario accede a más alternativas donde colocar sus productos. Desde esta perspectiva, los productos más beneficiados son las carnes de cerdos y las de vacunos, las cuales experimentarán el beneficio de la desgravación arancelaria desde el primer y el cuarto año, respectivamente.

Los productores de leche podrán exportar de 3.500 toneladas del producto que entrará sin arancel y en doce años habrá acceso ilimitado y sin arancel para nuestros productos lácteos. De este rubro se estima que los quesos en sus diversos tipos, suero de leche en polvo, purificado de proteínas y mantequilla, son los productos que tendrían un mayor potencial.

Cobre y productos de la minería

Las exportaciones mineras y, sobre todo el cobre, siguen siendo casi el 40% de las exportaciones de nuestro país a EE.UU.

Los cátedos de cobre serán desgravados en su totalidad al inicio del 2º año de vigencia del Tratado. Además, prácticamente la totalidad de los productos de la Minería primaria se desgravarán en forma inmediata.

Manufactura y sector textil

Se espera que la industria manufacturera doble los US\$ 11 millones por conceptos de retornos de exportaciones a EE.UU. y que el subsector Metalmecánico se vea favorecido por el lado de las importaciones.

Estados Unidos es el tercer socio más importante en el sector textil y de la confección chilena, en el que más del 85% de las exportaciones son en prendas confeccionadas y cerca del 4% corresponden a lana y pelo fino (con aranceles que bordean el 28%). Estos datos adquieren más peso considerando que ellos no poseen industria lanera y que todos los productos nacionales podrán entrar con arancel 0%.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

Por otra parte productos como equipos agrícolas, de construcción, repuestos, computadores, equipos médicos y productos de papel, podrán ser importados con un menor recargo de arancel. En el caso de los automóviles, estos estarán exentos del "impuesto al lujo" en 4 años más.

Movimientos de capital y balanza de pagos

Las medidas restrictivas que el Estado de Chile tome en relación a los pagos y transferencias al exterior podrán ser reclamados por los inversionistas extranjeros ante las instancias de arbitraje internacional sólo después de un año de ocurridos los hechos, lo cual permite la superación de problemas coyunturales, salvo que se trate de una inversión extranjera directa que no sean créditos externos y servicios financieros. Tampoco se podría iniciar el mecanismo de solución de disputas entre Estado y Estado hasta pasado el año de acontecidas las restricciones respecto de transferencias de capital que motivaron la controversia. Estas son medidas destinadas a desincentivar el ingreso de capitales golondrina y a cautelar la autonomía regulatoria del Estado en el caso de una crisis de balanza de pagos.

Compras públicas

En el ámbito de compras públicas, los empresarios chilenos podrán ofrecer sus productos y servicios al gobierno de Estados Unidos, mercado de más de US \$4 mil millones totalmente cerrado hasta ahora. Los exportadores chilenos podrán participar de todas aquellas licitaciones que realiza el gobierno federal de Estados Unidos por un monto igual o superior a los US \$50.000. A nivel estadual se podrá acceder -en 37 de los 50 Estados- a todo contrato de monto igual o superior a los US \$480.000. Estos umbrales permiten el acceso para las pequeñas y medianas empresas chilenas a este atractivo mercado. Estas oportunidades serán mejoradas, aún más, mediante el compromiso de Estados Unidos para desarrollar programas que fomenten la participación y el desarrollo de las Pymes en materia de contratación pública.

Propiedad intelectual

En materia de propiedad intelectual se llegó a un acuerdo con estándares modernos y de país desarrollado, pero en equilibrio con los intereses de los usuarios y de la comunidad chilena en general.

EE.UU. reconoció y se comprometió a proteger las indicaciones geográficas de

los productos chilenos, elemento crucial para agregar valor a las exportaciones agrícolas.

En materia de patentes farmacéuticas, los compromisos no superan a los de la ley respectiva que se está tramitando en el Congreso chileno y respecto de la cual ya hay considerables niveles de consenso. No habrá una sobreprotección de las patentes farmacéuticas, ni un aumento indebido de los medicamentos. La industria nacional de medicamentos genéricos no sólo mantiene sino aumenta su potencial competitivo.

Respecto de los derechos de autor, se reconocen las diferencias entre los respectivos sistemas de protección; se fortalece la observancia contra la piratería y la falsificación; y Chile mantiene su propio sistema de observancia en lo civil y criminal. Esto aumentará la confiabilidad internacional de Chile y nos convertirá en un destino privilegiado en América Latina para las inversiones en alta tecnología.

Servicios financieros

En materia de servicios financieros, en lo sustancial ambos países han comprometido en el Acuerdo las normas y regulaciones vigentes actualmente. Los beneficios que el país puede obtener son considerables, ya que al consolidar

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

los compromisos que Chile tiene en su actual legislación nacional, se espera incentivar el establecimiento en Chile de compañías estadounidenses y dinamizar el desarrollo del mercado financiero local. No hay cambios respecto de las normas actuales para el establecimiento de bancos y tampoco en lo sustancial respecto de las reglas del juego actuales para las compañías de seguros. En el caso de los fondos de pensiones, las compañías de EE.UU. podrán establecer AFPs en Chile, al igual como lo hacen ahora, bajo las normas de la actual legislación chilena, y manteniéndose los límites actuales a las inversiones externas de las AFPs.

También se lograron acuerdos respecto de la transparencia de las normas para el desarrollo y aplicación de regulaciones financieras, en la misma línea de lo que ya están haciendo las superintendencias respectivas para establecer mecanismos de consulta y diálogo con el sector privado al modificar o crear una norma.

III.1.b Flexibilidad Laboral en Chile

Para entender el entorno de la empresa a nivel nacional debemos considerar la actual condición laboral, de manera de entender como funciona el empleo y la contratación laboral en el mercado, para así lograr una optimización del Recurso Humano de Integraventas.

Horas de trabajo a la semana.

Actualmente el máximo legal son 48hrs de trabajo ordinario a la semana. Desde 2005, serán 45hrs semanales. Esta cantidad de horas será para empresas que deseen adoptar la flexibilidad laboral.

Las facultades de la dirección del trabajo.

Autorización: el trámite de flexibilización comienza cuando la empresa rellena y entrega en la dirección del trabajo el formulario definido para este caso. Desde ese minuto la entidad tiene un plazo de 45 días para aprobar o rechazar la propuesta.

Verificación: la dirección deberá fiscalizar el cumplimiento de la empresa cuando la flexibilidad este en marcha.

Renovación: el sistema puede durar hasta cuatro años. La dirección del trabajo puede renovarlo por otro periodo.

Siete preguntas indispensables que un trabajador debe hacerse sobre la flexibilidad laboral en la empresa.

- 1- ¿Recibiré menos sueldo?, el sistema esta concebido para aumentar la productividad dentro de las empresas y dejar más tiempo libre a los

trabajadores, no para ahorrar costos, por lo que no se autoriza con esta ley una reducción salarial.

- 2- ¿Podré utilizar horas extraordinarias?, si, sin embargo la jornada diaria de trabajo no puede exceder las 12 horas, considerando incluso las horas extraordinarias.
- 3- ¿Trabajare más que ahora?, puede que durante alguna semana si, pero será compensada con otro periodo de mayor descanso. En total, y en teoría, debería trabajar menos que ahora.
- 4- ¿Qué hacer con los feriados?, si los trabaja puede negociar con su empleador restituirlo con otro día de descanso o aumentar la remuneración.
- 5- ¿Hay cambios en el trabajo dominical?, la ley establece un máximo de dos domingos trabajados al mes, pero puede acumular uno de ellos para otro periodo del año (el tope es de 12) o bien cambiarlo por remuneración.
- 6- Si llego a una empresa con flexibilidad, ¿puedo negociar?. Si ocupa un cargo que ya funciona con flexibilidad, debe aceptarlo así.
- 7- ¿Se incluye el periodo de colación?. Si trabaja menos de 10 horas en una jornada, tiene 30 minutos de colación no imputables a ese horario. Si trabaja entre 10 y 12 horas, tiene derecho a una hora de colación que es

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

imputable (es decir, el tiempo de trabajo neto será de 11 horas como máximo)

III.1.c Factor Sociocultural.

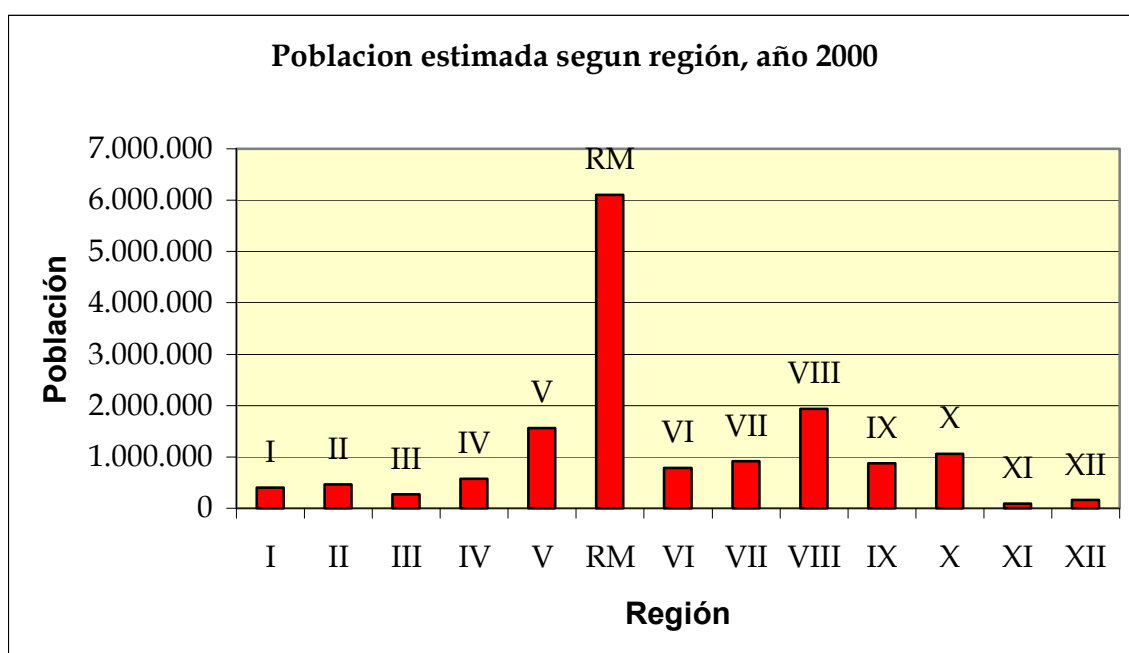
Demografía



Región	% pobreza	Población (miles)	% Pob.
I	20,9	398,9	2,54
II	13,9	468,4	3,08
III	23,6	273,6	1,73
IV	25,2	577,9	3,78
V	19,2	1.561,4	10,37
RM	16,1	6.102,2	39,39
VI	20,6	788,8	5,22
VII	25,3	915,2	6,26
VIII	27,1	1.936,3	12,99
IX	32,7	874,2	5,85
X	24,7	1.061,5	7,11
XI	14,3	95,0	0,60
XII	10,9	157,8	1,07
total		15.211,3	100

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

Como se puede apreciar, el 40% de la población se concentra en la región metropolitana, seguido por un 13% que se encuentra en la VIII región y un 10% que vive en la V región. Sin embargo al referirnos a los niveles de pobreza en Chile vemos que la región más pobre es la IX con un porcentaje de pobreza de 32,7%, seguida por la VIII con un 27,1%. Como conclusión es importante que Integraventas concentre, en una primera etapa, sus esfuerzos en la región metropolitana y en etapas subsiguientes en las ciudades de Valparaíso y Concepción.



Cambios en el estilo de vida y actitudes respecto al trabajo y al ocio.

El estado de agotamiento emocional y estrés producido por el trabajo constituye en la actualidad un problema de salud mental que afecta a muchas personas. Una de las dificultades esenciales en el enfrentamiento del burnout y del estrés es el hecho que en la mayoría de los casos, ni los afectados ni quienes los rodean reconocen a tiempo esta situación como un problema en su salud mental.

El síndrome del burnout implica una pérdida del bienestar en la actividad profesional y del equilibrio emocional, asociado a una vivencia subjetiva más bien depresiva o desesperanzada. Se relaciona con la percepción que los esfuerzos e inversión de energía no se corresponden con el grado de satisfacción alcanzado. Es importante considerar en este sentido, que la satisfacción laboral se obtiene de las experiencias exitosas, el reconocimiento, el sentimiento de autorrealización y la experiencia común, es decir, la sensación de formar parte de un grupo o institución.

Por ejemplo se espera que los niveles de estrés laboral sean altos en trabajadores de la salud, debido a que estos profesionales se enfrentan a diario a situaciones como el dolor, la muerte, la enfermedad terminal, situaciones límite de otras personas, muchas veces con la sensación de poder hacer poco o nada.

Además, estas situaciones vienen definidas por la urgencia y la toma de decisiones inmediatas en cuestiones de vida o muerte.

Pese a que poseen elementos comunes, se hace necesario distinguir a nivel cualitativo entre estrés laboral y burn-out. En ese sentido, el burn-out no es un proceso asociado a la fatiga, sino a la desmotivación emocional y cognitiva que sigue al abandono de intereses que fueron importantes para la persona en algún momento. El alto nivel de estrés y la insatisfacción laboral asociada al burnout constituyen los aspectos que más destacan en cuanto a la salud mental de los trabajadores.

Estrés Laboral

El estrés laboral se ha definido como una relación entre una persona y su entorno laboral que es percibido como impuesto, o excediendo sus recursos y poniendo en peligro su bienestar (Lazarus y Folkman, 1998) e implica una interacción desfavorable entre los atributos del trabajador y las condiciones de trabajo que conducen a trastornos psicológicos, conductas insanas y finalmente a enfermar (Scuter y cols., 1990). En este sentido, se enfatiza que el estrés laboral es un proceso interactivo entre características individuales y estresores físicos y psicosociales del ambiente laboral. Sus efectos psicológicos incluyen tanto distress emocional (ansiedad, burnout, etc.) como cambios conductuales (uso de

alcohol, fumar, cambios alimenticios). Además, la exposición continuada a situaciones de estrés laboral puede exponer a problemas médicos crónicos (hipertensión, depresión crónica, etc.).

Se han descrito 7 categorías de fuentes de estrés consistentemente citadas en la literatura para algunos grupos de profesionales (Bailey, Steffen y Grout, 1980)

- 1. Los conocimientos y la tecnología.
- 2. Las relaciones interpersonales.
- 3. La naturaleza de los clientes.
- 4. El ambiente físico de trabajo.
- 5. Las condiciones administrativas.
- 6. La gestión de la unidad.
- 7. Los eventos críticos.

Dentro del ámbito organizacional, las posibilidades de desarrollar estrés laboral se relacionan básicamente con 3 situaciones:

1. Conflicto de rol: se refiere a la coexistencia de exigencias opuestas y poco conciliables (o contradictorias) en la realización de una tarea o trabajo.

2. Ambigüedad de rol: se refiere a la incertidumbre sobre las exigencias de la propia tarea y de los métodos y formas con las que debe ser ejecutada. También

la ambigüedad sobre los propios resultados conseguidos, se ignora si el trabajo se realiza conforme a lo que se requiere desde el punto de vista de las tareas o las metodologías y a las expectativas que se tienen del trabajo.

3. Sobrecarga de rol: corresponde al exceso de trabajo o a las dificultades de cumplir con los plazos fijados para ello. La falta de tiempo resalta como uno de los factores más importantes del estrés asistencial.

Otros factores organizacionales de Estrés:

- Infrutilización de habilidades.
- Recursos inadecuados.
- Escasa participación.
- Clima laboral.
- Fuentes de estrés particulares de la tarea asistencial.

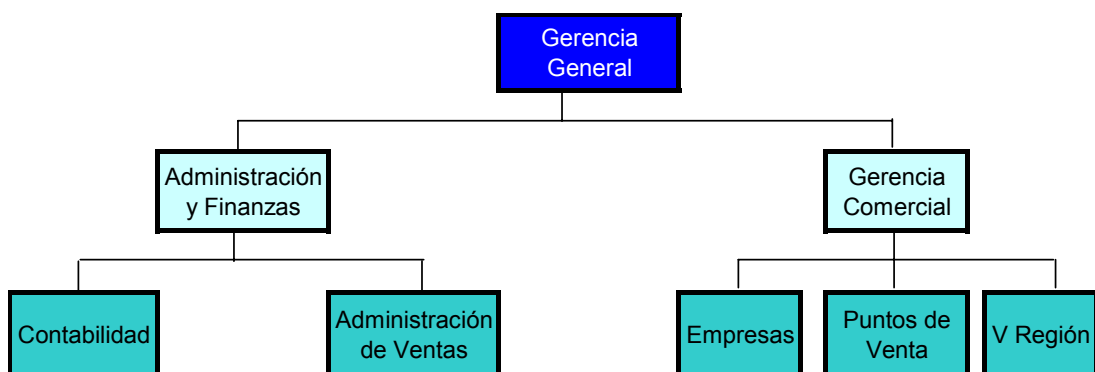
III.2 ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

En el corto plazo, Integraventas tiene contemplado asociarse con la empresa Megaphone, la cual tiene como función representar un canal de ventas para la empresa Telefónica CTC y ofrece un servicio de venta profesional a través de vendedores que se dedican a entender el negocio de sus clientes y dar

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

soluciones que se ajusten a las necesidades de estos. Esta asociación estará representada por la compra del 50% de Megaphone.

La empresa Megaphone tiene el siguiente esquema organizacional:



El servicio que ofrece la empresa está orientado a tres sectores; productos dirigidos a empresas (planes), productos dirigidos a personas (pre-pagos y planes) y nuevos negocios (voz más datos). Cabe destacar que Telefónica CTC determina el mix de productos, por lo que Megaphone tiene un bajo poder en la toma de decisiones estratégicas.

La adquisición de Megaphone le dará a Integraventas el conocimiento necesario para operar en este tipo de negocios y la posibilidad de que este sea su primer negocio en entrar en operación. (Know-How).

III.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

En general existe un gran número de empresas orientadas a vender productos a otras empresas a las cuales representan. Éstas se canalizan en un solo contratante y se enfocan en productos que vende solo la empresa que los contrata. Integraventas, por su lado, tendrá como uno de sus objetivos en el mediano plazo vender productos a diferentes empresas de distintos rubros, con lo que se espera logre disminuir riesgo diversificando en una cartera de clientes. Muchas de las empresas existentes de outsourcing de ventas tienen poco personal, personal poco capacitado o simplemente no logran entender las necesidades de sus clientes. Por esta razón las grandes empresas contratan para este servicio a varias empresas pequeñas. Estas empresas por lo general no compiten por asegurarse una empresa cliente, sino que más bien compiten en vender los productos que representan en relación con la competencia de sus contratantes.

Considerando que las empresas procuran alcanzar el mayor beneficio para sus accionistas, la externalización de las ventas es una herramienta que permite mejorar el resultado del proceso de asignación de recursos, en tanto permite que la administración de la empresa objetivo canalice sus esfuerzos en aquellas capacidades centrales que aportan valor al negocio y le aportan mayor

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

competitividad. Es aquí donde Integraventas tiene un rol de importancia ya que tendrá la tarea de efectuar exitosamente el proceso de ventas mediante el aumento de esta fuerza y también mediante la profesionalización de esta actividad como su competencia central.

Es importante tener en cuenta cuáles son las ventajas y desventajas para los clientes de Integraventas de externalizar la fuerza de ventas, de esta forma la empresa sabe donde enfocar los mayores esfuerzos para la satisfacción del cliente.

Ventajas	Desventajas
Foco. Permite enfocarse más en el negocio y concentrar los esfuerzos en desarrollar aquellas actividades que son de su giro principal al permitir que proveedores expertos manejen algunas actividades externalizables.	Pérdida de control. Es de suma importancia para la empresa poseer los resguardos apropiados que minimicen el riesgo de incumplimiento. Una de las formas para disminuir este riesgo es estableciendo estándares de desempeño que debiera cumplir el proveedor (Integraventas). Un incumplimiento de estos estándares de desempeño relacionados con el servicio de ventas acordados con nuestra empresa, pudiese significar altos costos económicos, financieros para la empresa, sobre todo cuando la decisión de externalizar hubiese significado al cliente la liberación de algunos activos operativos y no exista posibilidad de

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

	volver al proceso interno.
<p>Eficiencia.</p> <p>Al traspasar la ejecución de algunas actividades especializadas a expertos externos, como las ventas, puede orientarse y optimizar el uso de los recursos internos obteniendo beneficios en la rapidez, precisión y calidad de los procesos.</p>	<p>Pérdida de la oportunidad y confidencialidad de la información.</p> <p>La posibilidad cierta que pueda existir un retraso en la obtención de la información desde el proveedor externo, puede conducir a la falta de información oportuna, especialmente cuando se trata de la externalización de actividades relacionadas con el manejo y control de datos. La entrega de información o conocimientos a una empresa externa, hace más vulnerable un activo importante con que cuenta la empresa, lo cual podría poner en riesgo la continuidad del negocio.</p>
<p>Flexibilidad.</p> <p>Al reducir las necesidades de inversión, la empresa se hace más flexible, ágil, dinámica y adaptable. La empresa puede cambiar de proveedor en caso que este no pueda adaptarse a los nuevos requerimientos del cliente de externalización.</p>	<p>Riesgo Operativo.</p> <p>La dependencia del proceso e información de un tercero puede hacer perder competitividad a la empresa que contrata este servicio por cuanto un proveedor puede prestar servicios a empresas de la competencia y dependiendo de la importancia relativa de cada cliente para con ese proveedor, se podría producir una atención privilegiada para uno de ellos en desmedro de otros y por esta vía quedar expuesto a tomar decisiones tardíamente en relación con su competencia.</p>

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

<p>Liberalización de recursos.</p> <p>Permite a la organización la reasignación de recursos y los esfuerzos desde actividades no centrales hacia otras actividades que sirven al cliente en forma más efectiva y que otorguen mayor rentabilidad a la empresa.</p>	<p>Mayor costo externo de administración, negociación y transferencia de servicios y de las acciones de control del proveedor.</p> <p>Si bien es cierto, la empresa contratante de un servicio logra disminuir sus costos relacionados con una actividad determinada pudiere existir un aumento en el costo de la administración de ese vínculo contractual de externalización, el cual debe ser observado y controlado permanentemente para evitar que este se transforme en un costo superior al de la actividad externalizada.</p> <p>De igual manera es importante consignar que el proveedor normalmente tendrá menores costos y economías de escala en la producción y en la prestación de un servicio, pero debe tenerse presente que por la vía del margen de utilidad pudiere llegar a costos que podrían ser muy altos en relación al servicio prestado o incluir costos que el cliente no incurriría si tuviera la actividad internamente.</p>
<p>Obtención de ingresos no operacionales.</p> <p>Mediante la liberación de activos de capital y la eventual venta de ellos hará ingresar nuevos recursos financieros que podrán ser destinados a actividades más rentables.</p>	<p>Pérdida de personal experto.</p> <p>El riesgo de perder personal especializado que no estará disponible al momento de tomar decisiones en contrario a la externalización, en caso de que las condiciones de mercado hayan cambiado, se convierte en una debilidad para la empresa y</p>

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

	<p>en la posible ocurrencia de costos más elevados al intentar un cambio en el servicio contratado.</p>
<p>Acceso a nuevas tecnologías.</p> <p>La empresa podrá acceder con mayor facilidad a las innovaciones tecnológicas, por cuanto serán los proveedores de servicio que deberán estar más interesados en mantener cada vez un mejor soporte que entregue mejor servicio a su cliente.</p>	<p>Mayor costo al proceso de ventas.</p> <p>En general cualquier estructura de precios variables es mas cara que un mix de estructura fija y variable, entre otras causas esto se debe a que se esta asumiendo un riesgo.</p>
<p>Variabilidad de Precios.</p> <p>Una de las principales características que tiene la externalización de ventas ofrecida por Integraventas es la variabilidad de 100% en los precios, es decir, de no vender nada, la empresa que contrata los servicios de administración de fuerza de ventas, no paga nada, así como también debe pagar a medida que Integraventas efectúe ventas exitosas.</p>	

En resumen la externalización de funciones permite a la empresa reducir la cantidad de procesos internos posibilitando concentrar sus esfuerzos en la optimización de las actividades más importantes de su organización y no distrae

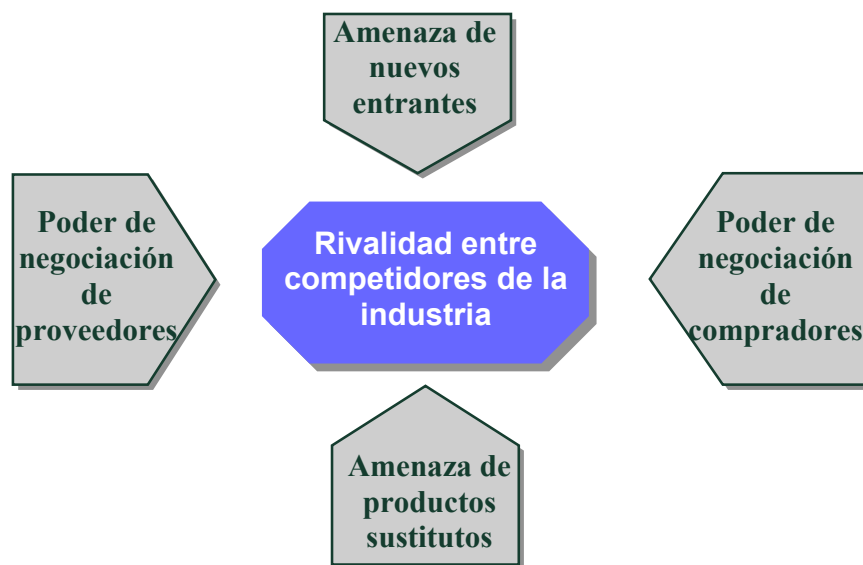
Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

la atención en actividades que no generan un valor agregado al cumplimiento de la misión corporativa. Una focalización de sus esfuerzos en menos tareas permite aumentar la rapidez, precisión y calidad de sus procesos productivos y administrativos. De igual forma, al compartir el ingreso con sus proveedores obtiene mayor flexibilidad y adaptabilidad, especialmente ante los cambios tecnológicos del medio, riesgo que es asumido por el proveedor del servicio de externalización, en nuestro caso Integraventas, quien a su vez traspasara el beneficio de las nuevas tecnologías a la empresa contratante de servicios ante la imperiosa necesidad de mantenerse vigente con las nuevas tecnologías y mantener los contratos de servicios con sus clientes.

La mejora en la eficiencia global en las operaciones de la empresa es facilitado por el servicio de externalización, por cuanto este permite aumentar la productividad, mejorar la calidad y reducir los costos de operación. Complementando lo anterior, la liberación de recursos de capital y el aprovechamiento de estos en actividades más rentables, permiten incrementar la eficacia de otros procesos internos que harán de la organización una entidad con un mejor aprovechamiento de sus aptitudes centrales y por ende fortalece su competitividad de mercado.

III.4 TENDENCIAS Y FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA

De manera de poder analizar el atractivo que tiene esta industria se realiza un análisis de Porter, en el cual se verá la rentabilidad de manera cualitativa.



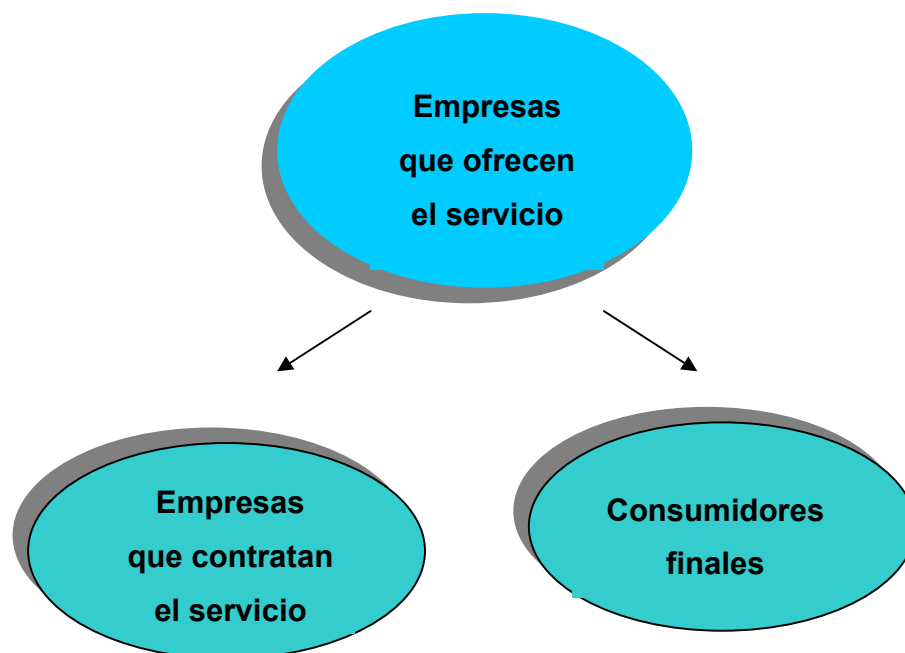
III.4.a Poder de Negociación de Proveedores

En general las empresas de outsourcing de fuerza de ventas no necesitan insumos específicos por parte de proveedores, sino que necesitan insumos generales tales como computadores, sistemas de software y hardware, páginas web, artículos de escritorio, medios de movilización, etcétera. Sin embargo el Insumo más importante son los trabajadores administrativos y los vendedores, quienes serán adquiridos según el perfil requerido y serán capacitados por estas

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

empresas de outsourcing. Por lo tanto los proveedores no tienen poder alguno con respecto a estas empresas.

III.4.b Poder de Negociación de los Clientes y Consumidores Finales.



I.1 EMPRESAS CON ALTO PODER

- Tienen know how en ventas.
- Les resulta fácil integrar una fuerza de ventas.
- Solo buscan un nuevo canal de ventas.
- Las ventas del outsourcing son un porcentaje pequeño de las ventas totales.
- Empresa muy rentable para el outsourcing.

I.2 EMPRESAS CON PODER LIMITADO

- Inexpertas en ventas.
- Altos costos de administrar una fuerza de ventas
- El outsourcing representa el único canal de ventas.
- Las ventas del outsourcing son altas en relación al total
- Empresa poco rentable para el outsourcing.

El poder de negociación de los consumidores finales dependerá del producto que comercialice la empresa que requiera el servicio, sin embargo por lo general serán productos de consumo masivo lo que los hace bastante estándar, sin costos reales de cambiarse de un producto a otro, donde el consumidor posee bastante información, lo que le da un poder alto.

Es decir el poder de negociación de los clientes y consumidores finales es bastante grande y se debe considerar esto al momento de negociar para restringir este poder en lo que se pueda.

III.4.c Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos de una fuerza de ventas externa, son en gran parte las tecnologías que se ofrecen en el mercado para mejorar las fuerzas de ventas que actualmente poseen los posibles clientes. También existen empresas que ofrecen personal de ventas, pero que no entregan equipos, infraestructura ni sus propios medios. En general estos sustitutos representan una amenaza importante ya que muchas veces las empresas son renuentes a abandonar el proceso de ventas y harán lo posible por adquirir sustitutos que les permitan seguir con la fuerza de ventas que posee.

III.4.d Amenaza de Nuevos Entrantes

Esta industria no presenta dificultades para la integración de nuevos competidores, ya que toda empresa necesita vender sus productos por lo que una fuerza de ventas externa es una opción potencial para todos los rubros. Esta industria no presenta economías de escala en la actualidad que impidan el ingreso de nuevos entrantes, ni tampoco una diferenciación del servicio, ni grandes requerimientos de capital, ni costos de cambio, ni regulación gubernamental, por lo que la entrada es más bien de libre acceso al igual que la salida, por lo que esta industria no es muy riesgosa pero tampoco muy rentable.

III.4.e Rivalidad entre Competidores

La rivalidad que se da en esta industria es débil ya que no presenta carreras hacia una posición estratégica, ni uso de competencia en precios, ni vistosas batallas publicitarias, ni mejoras en las garantías y servicios de los productos. Esto se debe a que estas empresas no compiten entre sí directamente sino que sólo a través de los productos que representan.

IV. PLAN DE MARKETING

IV.1 SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO.

Integraventas ofrece el servicio de la externalización de la fuerza de ventas, por lo tanto sus principales clientes son empresas interesadas en efectuar este cambio de estructura en su sistema de ventas. Para identificar este tipo de empresas primero es importante hacer una segmentación de mercado con el objeto de establecer posibles clientes para Integraventas y proporcionarle a cada uno un servicio de acuerdo a sus necesidades.

Se han identificado dos sectores principales en los cuales la empresa quiere enfocar sus esfuerzos de marketing, el primero es el sector de las empresas Prime y el segundo esta representado por las empresas PyME.

Una clasificación hecha por CORFO, clasifica a las PyME de la siguiente forma:

- a) Desde el punto de vista del monto de venta, son aquellas que tienen una venta anual entre 2.401 UF hasta 100.000 UF, poniendo el límite entre una empresa pequeña y mediana el monto de 25.001 UF.
- b) Desde el punto de vista del número de personas que emplea, aquellas que ocupan desde 5 personas hasta 200, haciendo el corte entre unas y otras en los 50 trabajadores.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

La composición de la industria chilena tiene las siguientes características:

- a) Desde el punto de vista del total de ventas, las PyME representan un 17,4% y las grandes el 79,6%. Lo que nos da un incentivo para enfocarnos en las grandes empresas que tienen un volumen de venta altamente superior a las PyME.
- b) Respecto al empleo, las PyME dan trabajo a un 49,4% de la fuerza laboral y las grandes al 12,9%. Las PyME tienen altos índices de ineficiencia según lo reflejan estos datos, lo que le da la posibilidad a Integraventas de agregar valor al proceso de ventas y distribución en estas empresas, ya que puede aumentar ventas y disminuir costos fijos en empleados.
- c) Las empresas PyME están concentradas en tres sectores económicos relevantes que son: Comercio = 50%; Manufactura = 18%; Transporte = 13%. Los esfuerzos de marketing se concentrarán en empresas que ofrezcan productos de tipo masivo, pertenecientes a cualquiera de los tres sectores mencionados anteriormente.
- d) El gran porcentaje de estas empresas está concentrado en la Región Metropolitana, con un poco más del 50% del total. Las principales características de este tipo de empresas son: Un 82% de los propietarios de estas empresas son hombres. La edad promedio de éstos bordea los 50 años. Son propiedad de uno o un número pequeño de socios, y la gran mayoría son empresas de carácter familiar.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

Se organizan en forma de sociedad comercial limitada y en algunos casos se han transformado en sociedades anónimas cerradas, donde el principal accionista es el fundador de la misma y el resto son los familiares más cercanos.

La administración general de ellas es ejercida por los dueños, donde éstos han dedicado su vida a la empresa, con más de 21 años de experiencia en el rubro.

Su foco de mercado es poco variable y se centran principalmente en su clientela tradicional y en el área geográfica nacional. Son pocas las que han intentado incursionar en la exportación. No obstante lo anterior, al estar el dueño en contacto directo con su clientela, hace que éste perciba rápidamente las nuevas exigencias de aquellos y, por lo mismo, hace un gran esfuerzo por adaptar su producción y servicios a las nuevas exigencias, pero no siempre con éxito, ya que lo realiza en forma más intuitiva que profesional.

La función de control de gestión fina no se conoce, sólo está centrada en los grandes números de balance de fin de año y cifras de movimiento de existencias y flujos de caja diarios. Prácticamente no se hace uso de la información para la toma de decisiones, a pesar que en la gran mayoría ya se tienen implantados sistemas computacionales.

Su gestión carece, por lo general, de una perspectiva de desarrollo estratégico y menos se piensa en cómo ser más competitivo, ya sea por menores

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

costos o por diferenciación de su producto o servicio. Es aquí donde Integraventas tiene el rol que se ha planteado, mejorando la estrategia de la empresa externalizando su fuerza de ventas y aumentando sus canales de distribución iniciales.

El crecimiento de las PyMEs se funda principalmente en la reinversión de utilidades, ya que no tienen claridad sobre los instrumentos de fomento que ha implementado el Gobierno a través de CORFO u otro organismo estatal.

Las empresas PyME tienen obviamente fortalezas y debilidades. Entre las primeras, las que más se destacan son las siguientes:

- Pueden realizar un servicio personalizado a sus clientes.
- Muestran flexibilidad en sus procesos productivos.
- Su toma de decisiones se realiza con mayor eficiencia.
- Hay un mayor involucramiento de sus trabajadores.
- Son más proclives a atender mercados más especializados.

Entre los obstáculos que muestran estas empresas para su desarrollo, se mencionan los siguientes:

- a) Competencia desleal por efecto de: precios bajo el costo de las grandes empresas, productos informales, importaciones subsidiadas, contrabando, incumplimiento de leyes y normas por parte de la competencia.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

- b) Situación macroeconómica: el hecho que el país haya crecido el 2001 en un 3,1%, ha afectado a las PyME ya que ellas dependen fundamentalmente del mercado interno.
- c) Financiamiento, reflejado por el problema de las garantías, las tasas de interés y el tiempo de demora en los trámites.
- d) Legislación laboral, que se refleja en el aumento del costo de contratación y despido.
- e) Instrumentos de apoyo: si bien estos existen, hay un alto grado de los encuestados que mencionan la desinformación sobre ellos, otros cuestionan el impacto en los resultados del negocio.
- f) Acceso a la tecnología, se menciona el costo de la transformación y la falta de información y capacitación sobre el tema.
- g) Acceso a los mercados externos. Las PyME prácticamente no exportan, entre las razones que se exponen son: alto costo de la operación, falta de intermediarios, trabas no arancelarias, exigencia de calidad.
- h) Relación con los proveedores y distribuidores, se manifiesta por el incumplimiento en los plazos de entrega, el no respeto a los precios pactados y el atraso en los pagos.

(Encuesta realizada por FUNDES y el Dpto. de Economía de la Universidad de Chile)

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

De los antecedentes expuestos se puede inferir lo importante que es para la economía nacional este sector de empresas que conforman las PyME. Mientras más esfuerzos se dediquen a ellas (tecnológico, financiero, legal o de capacitación), producirá un beneficio general para toda la sociedad.

IV.1.a Mercado Objetivo

Las empresas objetivo que Integraventas pretende atender son empresas que ofrecen principalmente productos de consumo masivo. Esto implica que Integraventas no pretende externalizar fuerzas de ventas de empresas que tienen productos muy específicos. Por lo tanto el mercado objetivo de Integraventas, serán todas las empresas Prime y las empresas PyME que busquen canales de distribución alternativos y que busquen también una manera de externalizar sus ventas, y que posean la característica de ofrecer un producto masivo. En virtud de lo anterior el mercado objetivo para la puesta en marcha de dos años son grandes empresas consolidadas con un posicionamiento fuerte de manera de lograr masa crítica.

IV.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO.

Para entregar un buen servicio a nuestros clientes debemos considerar ciertas prácticas que aseguren una buena relación con estos a lo largo del tiempo. Estas prácticas son:

- Los miembros de la alta gerencia deben reunirse de forma regular
- Los pagos deben relacionarse con los resultados del negocio o con un nivel específico de desempeño, más que con volúmenes fijos de trabajo.
- Un contrato a 5 años o más.
- Revelación mutua de costos y beneficios
- Participación en la plantación estratégica del otro.
- Cada socio debe buscar las formas para reducir los costos totales.
- Cada socio debe agregar valor en forma real.
- Se impartirá una cláusula de no competencia, para que los trabajadores no puedan trabajar en empresas del rubro de nuestros clientes o de Integraventas.

IV.3 POLÍTICA DE PRECIO

Las empresas que requieren el servicio de Integraventas habrán hecho sus propios estudios para fijar el precio que desean cobrar en el mercado. Es así como Integraventas lo único que hará es llevarse un margen de este precio. El margen que se cobrará dependerá de la factibilidad de vender el producto y de las características de éste. Por ser un margen el que se cobra, si Integraventas no vende, no gana, es decir el margen de ganancia va a ser 100% variable, traspasando de esta manera los costos fijos de los clientes a Integraventas. Sin perjuicio de lo anterior se podrá cobrar fijo en algunos casos dependiendo de las negociación. Por ejemplo esto se puede dar cuando nuestro cliente exige que Integraventas ocupe empleados del cliente los cuales mantenían un salario fijo.

IV.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Integraventas solo se ocupará de distribuir los productos si es que no se necesitan recursos logísticos para esto. Esto implica que un vendedor puede distribuir un producto solo si esta dentro de sus capacidades físicas, por lo que el servicio que ofrece Integraventas no tiene contemplado la creación de bodegas

de almacenaje ni medios de transporte ajenos a la movilización normal del vendedor.

El servicio que Integraventas ofrece se llevará a cabo negociando con los canales que nuestras empresas clientes necesiten, ya sea con distribuidoras, tiendas de conveniencia, retailers y demás. También se abrirán nuevos canales dependiendo del producto final que queramos vender, ya sea portales web o lugares físicos de venta.

IV.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

La manera en que Integraventas se dará a conocer será a través de publicidad gráfica en medios informativos tales como periódicos, revistas de negocios, y medios financieros leídos frecuentemente por empresarios que busquen mejorar su gestión empresarial. Esto con el objetivo de dar a conocer las principales características de nuestra empresa y resaltar las cualidades que tiene Integraventas como administradora de la fuerza de ventas. Dentro de las principales características que tiene la empresa (que fueron explicadas en detalle en la descripción del negocio) y que se quieren dar a conocer están: la cobertura nacional que tendrá la empresa, el beneficio del precio variable por resultado, las ventajas de poseer un segundo canal de distribución o de convertir a

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

Integraventas en el principal canal de ventas en el caso de pequeñas y medianas empresas.

Para efectos de publicación podemos considerar las siguientes alternativas:

- Diario Estrategia (Ámbito empresarial página Impar): \$47.610
- Diario El Mercurio (Vida Empresarial, en el cuerpo B de Economía y Negocios, día domingo): \$31.800
- Diario Financiero (sección empresas): \$27.300
- Revista Gestión (1/4 página impar a color): \$820.000
- Revista Gestión (1/3 página impar a color): \$1.100.000
- Revista Gestión (1/2 página impar a color): \$1.470.000
- Revista Capital (1/3 página color): \$1.100.000
- Revista Capital (1/2 página color): \$1.500.000
- Revista Capital (1 página junior color): \$1.800.000

IV.6 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

IV.6.a Tipos de Vendedores

Para administrar eficientemente una fuerza de ventas es necesario clasificar a los vendedores de la siguiente manera:

1. Entregador: vendedor cuya principal tarea es la entrega de un producto.

2. Tomador de pedidos: vendedor que actúa de forma predominante como tomador de pedidos internos (el vendedor que está detrás del mostrador) o externo (el vendedor de jabón que visita al gerente del supermercado).
3. Misionero: vendedor del que no se espera que tome pedidos (ni está autorizado para hacerlo) y cuya principal tarea consiste en crear un buen crédito comercial u educar al usuario real o potencial (el representante médico que refiere a una empresa farmacéutica).
4. Técnico: vendedor con un elevado nivel de conocimientos técnicos (el ingeniero-vendedor que es primordialmente consultor de las empresas clientes).
5. Creador de demanda: vendedor que se apoya en métodos creativos para vender productos tangibles o intangibles.
6. Proveedor de soluciones: vendedor cuya pericia radica en resolver el problema de un cliente, a menudo con un sistema de los productos y servicios de la empresa (por ejemplo, sistemas de cómputo y comunicaciones).

IV.6.b Objetivos de la Fuerza de Ventas

Los vendedores deben desempeñar una o más de las siguientes tareas específicas:

Buscar prospectos: encontrar clientes en potencia.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

Determinar objetivos: decidir cómo repartir su tiempo entre los prospectos y clientes.

Comunicarse: comunicar información acerca de los productos y servicios de la empresa.

Vender: acercarse a los prospectos, hacer prestaciones, responder a objeciones y cerrar ventas.

Dar servicio: prestar diversos servicios a los clientes: consultoría para resolver problemas, ayuda técnica, tramitación de financiamiento, agilización de la entrega.

Reunir información: realizar investigación de mercado y realizar trabajo de inteligencia.

Asignar: decidir qué clientes recibirán menos productos cuando haya escasez.

IV.6.c Estrategia de la Fuerza de Ventas

Mostramos a continuación estrategias para trabajar con los clientes:

Representante de ventas a comprador: un representante de ventas estudia los problemas con un prospecto o cliente en persona o por teléfono.

Representante de ventas a grupos de compradores: un representante de ventas conoce al mayor número posible de miembros del grupo de compradores.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

Equipo de ventas a grupos de compradores: Un equipo de ventas de la empresa trabaja estrechamente con los miembros del grupo de compras del cliente.

Ventas por conferencia: el representante de ventas se hace acompañar por los recursos de personal de la empresa para analizar un problema u oportunidad importante.

Ventas mediante seminario: Un equipo de la empresa organiza un seminario educativo para la empresa cliente acerca de los últimos avances.

Para obtener un buen resultado los representantes de ventas deben trabajar en equipo con apoyo de otra parte del personal, como con la alta gerencia cuando esta en juego ventas importantes, con el personal técnico que proporciona servicio técnico al cliente antes, durante y después de la compra, con representantes de servicio a clientes quienes proporcionan servicios de instalación, mantenimiento y otros, y con personal de oficina donde se encuentran analistas de ventas, agilizadores de pedido y secretarías.

Las fuerzas de marketing serán más eficaces a la larga si poseen conocimientos de marketing. De esta manera es necesario que sepan analizar datos de ventas, medir el potencial del mercado, obtener información estratégica del mercado, y desarrollar planes y estrategias de marketing.

La fuerza de ventas directa de Integraventas deberá poseer personal de ventas de campo que viaje y se preocupe de visitar los clientes, y también debe

poseer personal de ventas interno que trabaje desde la oficina en el call center y atendiendo visitas de posibles compradores.

IV.6.d Estructura de la Fuerza de Ventas

Dependiendo de la estrategia que se ocupa, se podrá elegir alguna de las siguientes estructuras:

Territorial: a cada representante de ventas se le asigna un territorio exclusivo. Esta estructura de ventas tiene varias ventajas. Primero, produce una definición clara de las obligaciones del vendedor. Segundo, la responsabilidad territorial incrementa el incentivo del representante para cultivar las ventas y los lazos personales locales. Tercero, los gastos por viajes son relativamente pequeños, porque cada representante viaja dentro de un área pequeña.

Tamaño del territorio: los territorios pueden diseñarse de modo que ofrezcan un potencial de ventas igual o una carga de trabajo igual. Los territorios de igual potencial ofrecen a cada representante de ventas las mismas oportunidades para obtener ingresos y proporcionan a la empresa una forma de evaluar el desempeño. Sin embargo puesto que la densidad de clientes varía de un territorio a otro, territorios con el mismo potencial pueden tener tamaños muy distintos. Los territorios también pueden diseñarse con el fin de igualar la carga

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

de trabajo de ventas para que cada representante pueda cubrir su territorio adecuadamente.

Forma del territorio: los territorios se forman combinando unidades más pequeñas como comunas o ciudades, hasta que se obtiene un territorio con un potencial de ventas o carga de trabajo dado. El diseño debe tomar en cuenta la ubicación de barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, la disponibilidad de transporte adecuado, etcétera. La forma del territorio puede influir en el costo y la facilidad de cobertura y en la satisfacción del vendedor con su empleo. Hoy día las empresas pueden usar programas de computador para diseñar territorios de ventas que optimicen criterios como ser compactos, uniformar la carga de trabajo o el potencial de ventas, y minimizar el tiempo de viaje.

Producto: la importancia de que los vendedores conozcan sus productos, junto con la aparición de divisiones de productos y gerencias de productos, ha hecho que muchas empresas estructuren su fuerza de ventas de acuerdo con los productos. La especialización por producto se justifica sobre todo si los productos son técnicamente complejos, no tienen mucha relación entre sí o son muy numerosos.

Por mercado: las empresas a menudo especializan su fuerza de venta por industria o por cliente. Se pueden crear fuerzas de ventas individuales para

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

diferentes industrias e incluso diferentes clientes. La ventaja de la especialización por mercado es que cada fuerza de ventas puede hacerse experta en las necesidades de clientes específicos. La principal desventaja es que los clientes están dispersos por todo el país, lo que exige viajar mucho.

Compleja: cuando una empresa vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes dentro de un área geográfica extensa, a menudo combina varias estructuras de fuerzas de ventas. Los vendedores se pueden especializar por territorios-producto, territorio-mercado, producto-mercado, etc. Así un vendedor podría entregar sus informes a uno o más gerentes de línea y de equipo.

IV.6.e Compensación de la Fuerza de ventas

Se deben fijar cuatro componentes:

- Cantidad fija: pretende satisfacer la necesidad que tienen los vendedores de que sus ingresos sean estables.
- Cantidad Variable: podría consistir en comisiones, bonificaciones o repartos de utilidades, pretende estimular y recompensar un mayor esfuerzo.
- Complementos por gastos: permiten a los vendedores hacer gastos de viaje, alojamiento, alimentación y representación.

- Prestaciones: son vacaciones pagadas, seguro por enfermedad o accidente, pensiones y seguros de vida. Pretenden proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo.

Con los planes de compensación que combinan pago fijo y variable, es decir, 70% fijo y 30% variable como es el caso de Integraventas, se podrá vincular la porción variable del pago a diversas metas estratégicas. La tendencia actual es a restar importancia a las medidas de volumen a favor de factores como rentabilidad bruta, satisfacción de clientes y retención de clientes. Por ejemplo, IBM recompensa en parte a sus vendedores con base en la satisfacción de sus clientes, que se mide mediante encuestas.

IV.6.f Reclutamiento

El departamento de RRHH debe buscar solicitantes por varios mecanismos, que incluyen pedir nombres a los vendedores actuales, utilizar agencias de empleo, colocar anuncios solicitando empleados, y ponerse en contacto con estudiantes universitarios. Lamentablemente, pocos estudiantes ven las ventas como una carrera, ya que lo ven más como un trabajo que como una profesión. Para contrarrestar esto, los reclutadores de Integraventas deben hacer hincapié en los salarios iniciales y las oportunidades para obtener ingresos. Luego de que

la empresa tiene solicitantes se deben aplicar los métodos de selección detallados en el siguiente punto.

IV.6.g Selección

Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. La meta de la selección es aumentar los aciertos y disminuir los errores al contratar gente. Elegir mal conlleva costos como gastos directos e indirectos. Los gerentes que contratan a las personas deben contar con el máximo de información para tomar estas decisiones.

Después del análisis de puestos los gerentes pueden utilizar métodos de selección como entrevistas personales, pruebas psicológicas, etc., con el propósito de conocer las habilidades del trabajador y sus conocimientos. La selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se debe cubrir con gente de adentro o fuera de la organización.

Fuentes de información sobre candidatos al puesto.

Solicitudes: Medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes. Se ha descubierto que muchas de las preguntas que se hacen en estas solicitudes discriminan a las mujeres o a las minorías de manera desproporcionada. Propósito de las solicitudes: da información que permite saber si el solicitante cumple con los requisitos

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

mínimos de escolaridad, experiencia, etc., además da al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante.

Espacios para la información biográfica: al igual que las solicitudes estos formularios revelan información sobre los antecedentes de una persona que quizás modelaron su comportamiento (vida familiar, hobbies, membresías en clubes, etc.) Este método ha funcionado en el pronóstico de todo tipo de comportamiento, incluyendo el robo.

Investigación de antecedentes: Como por ejemplo que antes de contratar vean los antecedentes en DICOM.

Verificación de referencias: las referencias no son muy buenas en pronosticar el desempeño de un trabajador, generalmente las cartas de recomendación están “infladas”. Por lo tanto se deben verificar vía telefónica las referencias de los trabajadores o solicitantes.

Solicitudes firmadas para verificar referencias: como protección legal para todas las partes involucradas, es importante pedir al solicitante que llene un formato que permita al patrón en ciernes solicitar información de antiguos patrones.

Investigaciones del crédito: las organizaciones deben pedir permiso a los solicitantes para pedir un informe de crédito.

Pruebas de honestidad e integridad: dada la ley en contra del polígrafo se empezó a usar mucho y de manera dramática el uso de las pruebas escritas de

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

integridad y honestidad. Se usa mucho en empleos donde los trabajadores tienen acceso fácil al dinero.

Grafología: son varios sistemas de análisis de escritura, para tomar decisiones sobre contrataciones, ejemplo: tamaño de la letra, inclinación, etc. Los grafólogos interpretan la letra y descubren en parte la personalidad del solicitante.

Exámenes médicos: puede ser costoso. Asegura que la salud del solicitante es buena para afrontar el cargo.

Pruebas de uso de drogas: la prueba mas común es el examen de orina, lo usan el 96% de las empresas.

Entrevistas.

- Entrevista de selección: es muy práctica cuando solo existe una pequeña cantidad de candidatos, sirve a otros propósitos como relaciones publicas, y los entrevistadores tienen mucha confianza en su criterio. Puede tener problemas de subjetividad y prejuicios personales.

- Entrevista no dirigida: dialogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.

- Entrevista estructurada: dialogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Entrevista situacional: te ponen en una situación específica y la persona tiene que decir que haría en tal situación.

- Entrevista para describir comportamientos: se enfoca en sucesos reales de trabajo.

- Entrevista de grupo: es en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.

Relación de selección: número de candidatos a un puesto comparado con el número de personas contratadas.

IV.6.h Capacitación

Generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

Enfoque sistemático de la capacitación: se utiliza a fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional. Este enfoque tiene 4 fases:

FASE 1:

Evaluación de necesidades:

Análisis organizacional: observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

Análisis de tareas: proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.

Evaluación de competencias: análisis de habilidades y conocimientos necesarios para puestos de toma de decisiones y de conocimientos específicos.

Análisis de las personas: Determinar que personas requieren la capacitación.

FASE 2:

Diseño de programa: Debe enfocarse en cuatro cosas relacionadas:

Objetivos de la capacitación: resultados esperados dentro de un programa de entrenamiento.

Deseo y motivación de la persona: la motivación es para que tengan un aprendizaje óptimo, se deben eliminar castigos y reforzar retroalimentación.

Principios de aprendizaje: Hacen a los programas de capacitación más eficaces. Y son los siguientes:

- 1) *Establecimiento de metas,* se puede establecer un “diagrama de rutas” del curso.
- 2) *Significado de la presentación,* la nueva información debe relacionarse con cosas que ya conozcan.
- 3) *Modelado:* aprender por el ejemplo.
- 4) *Diferencias individuales:* cada persona tiene su propia velocidad.
- 5) *Práctica activa y repetición.*

- 6) *Aprendizaje total o en partes.*
- 7) *Aprendizaje distribuido o en masa.*
- 8) *Retroalimentación y refuerzo.*

Características de los instructores:

- 1-conocimiento del tema
- 2-adaptabilidad
- 3-Sinceridad
- 4-Sentido del humor
- 5-interés
- 6-cátedras claras
- 7-asistencia individual
- 8-entusiasmo.

FASE 3:

Implementación:

Métodos de capacitación para empleados no ejecutivos:

Capacitación en el puesto: método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor. Problema: 1) carencia de entorno adecuado 2) gerentes con habilidades deficientes de capacitación 3) falta de un criterio definido de desempeño en el puesto.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

Capacitación de aprendices: sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajador calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajador.

Capacitación combinada: programa de entrenamiento que combina la experiencia, práctica del trabajador, con la educación formal en clases.

Programas de internado: planes patrocinados conjuntamente con escuelas, Universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia y a la vez darse cuenta de cómo se desempeñan en las empresas.

Instrucción escolarizada: cantidad mínima de instructores con máxima de aprendices.

Instrucción programada.

Métodos audiovisuales.

Capacitación por computadora.

Método de simulación.

Métodos de capacitación para ejecutivos:

Experiencia en el puesto: los métodos para proporcionar experiencia en la práctica son los siguientes:

1-asesoría

2-trabajos de suplencia

3-rotación de puestos

4-Transferencia lateral

5-proyectos especiales

6-aprendizaje en acción

7-juntas de personal

8-planeación del desarrollo profesional.

Seminarios y conferencias.

Estudio de caso.

Juegos de negocios.

Representación de papeles.

Elaboración de modelos de comportamiento: demuestra el comportamiento deseado y otorga a los trabajadores en capacitación la oportunidad de practicar y jugar roles de esos comportamientos, recibiendo retroalimentación.

FASE 4:

Evaluación del programa de capacitación: la capacitación debe evaluarse para aprovechar su eficacia. Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- 1) **Reacción:** basarse en las reacciones de los participantes, los cuales pueden aportar información sobre contenidos que encontraron útiles o para criticar

instructores. Se debe ver un comportamiento mejorado y un mejor desempeño en el puesto.

- 2) **Aprendizaje:** se debe evaluar antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control para compararlos con los participantes de la capacitación
- 3) **Comportamiento:** éste no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Para maximizarla los gerentes pueden: presentar elementos idénticos, enfocarse en los principios generales, establecer un clima para la transferencia, etc.
- 4) **Resultados:** Utilidad y rendimiento de la Inversión: beneficios que se derivan de la capacitación respecto de los costos en que se incurre.
- 5) **Benchmarking:** procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización compartiéndolos con los de líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieran mejoras.

IV.6.i Entrenamiento

Empresas que hagan Entrenamiento de Ventas hay muchas, pero conviene escoger aquél entrenamiento que tenga un componente práctico importante con

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

el fin de que pueda ser puesta en práctica por los vendedores con facilidad. De hecho el entrenamiento de Ventas será de las mejores inversiones que puedan realizar las Empresas de cualquier sector, ya que les valdrá durante toda su vida laboral para dotar a los vendedores, con las técnicas y armas para que puedan desempeñar con éxito su función de ventas.

Calidad en el Servicio al Cliente (10 Horas)

Descripción: Calidad en el servicio es un seminario dedicado a reforzar las habilidades de las personas que integran el área de servicio al cliente de un organización con el fin de unificar los criterios clave para llevar a cabo la función que resulte en la satisfacción de clientes actuales y futuros y que esté en línea con la filosofía de servicio y calidad en la organización.

Ventas de Alto Impacto (32 horas)

Descripción: Curso dirigido a emprendedores y visionarios que tengan el deseo de progresar y hacer carrera en un ámbito de retos como es el de las ventas, a todas aquellas personas con carácter, este curso les proveerá de elementos vitales como liderazgo, habilidades de negociación y técnicas concretas para poder hacer de su trabajo un arte y pasar de este modo a formar parte del selecto grupo de Profesionales en las Ventas.

El Proceso De La Venta (10 Horas) Curso básico de ventas

Descripción: Se trata de un curso básico para vendedores que deseen empezar su camino para convertirse en verdaderos profesionales de la venta, mediante dramatizaciones y una exposición dinámica, aprenderá técnicas importantes para su desarrollo.

Habilidades de la Fuerza de Ventas (15 Horas) Curso Intermedio de Ventas

Descripción: Curso Técnico-Operativo enfocado al profesional de las ventas en pleno desarrollo, se sugiere su aplicación a vendedores en desarrollo, supervisores o Jefes de Zona, pues contiene elementos de manejo de personal, negociación y trabajo de equipo.

Curso de Especialización en Ventas (30 Horas)

Descripción: Curso dirigido a emprendedores y visionarios que tengan el deseo de progresar y hacer carrera en un ámbito de retos como es el de las ventas, a todas aquellas personas con carácter, este curso les proveerá de elementos vitales como liderazgo, habilidades de negociación y técnicas concretas para poder hacer de su trabajo un arte y pasar de este modo a formar parte del selecto grupo de Profesionales en las Ventas.

La Solución al Conflicto Crédito-Ventas (16 Horas)

Descripción: La problemática que se genera entre los departamentos de crédito y ventas es un factor común en la gran mayoría de las empresas, nuestro curso se

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

orienta a solucionar estos conflictos a partir de la identificación y conocimiento de las funciones recíprocas, su interacción y la búsqueda de objetivos comunes a fin de lograr alcanzar el fin que ambas áreas tienen "Generar Utilidades".

Curso Especial de Negociación (15 Horas)

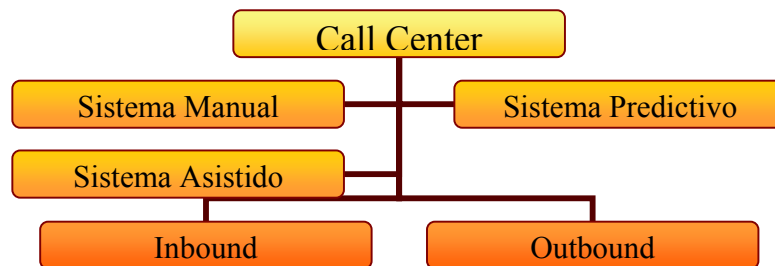
Descripción: Mediante éste curso se pretende transmitir en una forma práctica los modelos y proceso de la negociación a partir del proceso de la venta, normar ciertos criterios de entendimiento e interpretación en el manejo de una negociación y proporcionar las bases técnicas que sustentan las gestiones de una negociación.

El servicio que Integraventas ofrece a sus clientes, estará apoyado por toda una plataforma tecnológica que actualmente posee como parte de la empresa CPS. Esta plataforma consta de un "Call Center" que servirá como medio de comunicación con los clientes de la empresa que Integraventas estará asistiendo. También cuenta con un sistema CRM (Customer Relationship Management) que es un proceso iterativo que fomenta la construcción de relaciones duraderas con clientes a partir del análisis detallado de información, con el que se pretende aumentar la rentabilidad de los consumidores finales a través de su ciclo de vida, disminuyendo los costos de atracción de clientes con la automatización de los puntos de contacto con ellos, aumentando las ventas a través de "cross sell" y "up sell", lo que implica una venta cruzada de productos (es decir vender

varios tipos de productos asociados a la marca en cuestión) y también aumentar el volumen de ventas, y finalmente alargar el ciclo de vida a través de una mayor fidelización.

IV.7 CALL CENTER

Integraventas, como se ha mencionado anteriormente, contará con un Call Center (que en la actualidad forma parte de la empresa CPS y cumple funciones de cobranza) como un componente importante de su plataforma tecnológica, esencial al momento de efectuar ventas y realizar operaciones de telemarketing. El funcionamiento de este Call Center se da de la siguiente manera.



El Inbound es el proceso que tiene relación con las llamadas entrantes a la central. El Outbound es aquel proceso relacionado con las salientes.

Existen tres sistemas tecnológicos por los que puede operar un Call Center cualquiera hoy en día. Estos son:

- Sistema Manual: este es el sistema que actualmente ocupa CPS. Consiste en que cada operario efectúa las llamadas necesarias para establecer una venta. No existe control alguno sobre los operarios y estos deben ser entrenados de tal forma que por cada cliente, y dependiendo del monto de la venta, deben efectuar una cierta cantidad de llamadas limitadas. El operario debe establecer un plan de llamadas según una base de datos.
- Sistema Asistido: este sistema permite al operario ver desde una pantalla la base de datos de clientes y establecer de manera computacional las llamadas y el orden de éstas. Esto implica que el teléfono que posee el operario no tiene un teclado numérico, lo que no le permitirá efectuar llamadas que no sean de estricto ámbito profesional (ventas).
- Sistema predictivo: este es el sistema ideal que debe tener el Call Center para el funcionamiento de un proyecto como Integraventas. Este sistema consiste en que un computador le asigna a cada operario una llamada correspondiente a un cliente, por lo que el operario no debe efectuar ninguna acción para contactar al cliente, sino que todo es efectuado electrónicamente. El operario ve desde una pantalla los datos del cliente

al cual se está contactando. Se ha comprobado que este sistema aumenta en gran medida la productividad de un call center.

IV.7.a Costos de operación del Call Center.

El Call Center mantiene una estructura de costos fijos y variables. Dentro de los variables se pueden considerar el costo en llamadas los cuáles pueden ser del orden de 8.268.000 pesos mensuales. Esto se debe a que el costo de un minuto de llamada se paga a 51 pesos (Tarifa de ENTEL Chile), una llamada de venta debe ser de unos 3 minutos, cada operador realiza del orden de 50 llamadas diarias y son 54 operadores (los que actual mente trabajan en el Call Center). A esto se debe agregar el salario que reciben los operadores, que consiste en un 70% de pago fijo y un 30% variable. Por último se agregan los pagos por gastos generales de operación del call center, es decir, cuenta de la luz y otros.

V. PLAN DE ADMINISTRACIÓN.

V.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Integraventas formará parte de un holding con el que desarrollará sinergias compartiendo recursos de información de clientes, tecnologías, infraestructura, servicios de apoyo y personal calificado.

Por ejemplo el Call Center, que hoy en día realiza funciones de cobranzas en todas sus etapas, servirá también para realizar funciones de venta. Además el proceso de recaudación y cobranza que generalmente realizan los vendedores, en el caso de nuestra empresa lo podrá realizar personal de CPS en la medida que sea factible, el cual esta altamente calificado para estas funciones, dejando más tiempo para que los vendedores realicen la tarea para la que fueron contratados inicialmente y en la que son especialistas.

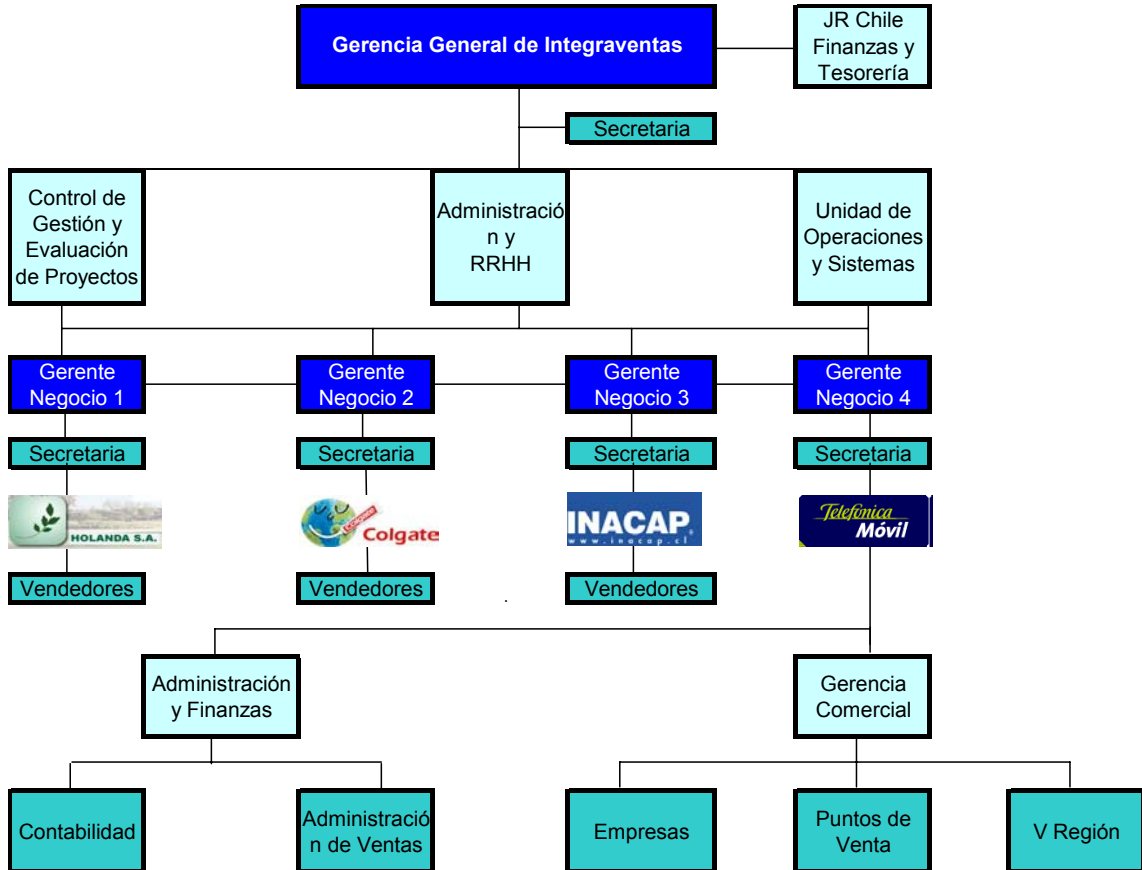
El organigrama del holding se presenta a continuación:



La estructura organizacional que tendrá Integraventas estará de acuerdo a las funciones que compartirán las distintas gerencias de negocios, de manera de aprovechar sinergias entre ellas al colaborar con actividades conjuntas. Cada gerencia general de negocios estará orientada a las ventas de un cliente en particular, en este caso pusimos como ejemplo algunas empresas con las que se está postulando. A su vez habrá un gerente general de Integraventas quien deberá coordinar las distintas gerencias para lograr los objetivos comunes de la empresa.

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

El organigrama de Integraventas se muestra a continuación:



V.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

V.2.a Supervisor de Ventas:

Perfil del supervisor de ventas:

- Profesional o Técnico orientado al logro.
- Conocimientos básicos de administración.
- Capacidad de análisis.
- Personalidad multifacética.
- Disciplinado.
- Gran experiencia en la dirección de equipos.
- Cabal conocimiento de las técnicas de ventas.
- Gran orientación al terreno.
- Excelente presencia.

Rol práctico Supervisor de ventas:

- Objetivos de un Supervisor de Ventas:
- Determina objetivos de trabajo, estableciendo planes y procedimientos para lograrlos.
- Asigna carteras, define tareas y prioridades en función de ella para hacer más efectivo trabajo del Ejecutivo de Negocios.
- Motivar, comunicar y dirigir a su grupo de ventas, así como detectar problemas y resolver problemas en su oportunidad.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Medir permanentemente el cumplimiento de metas, niveles de productividad y la calidad del trabajo.
- Razón de ser cumplir las metas de negocios fijadas en los mercados metas definidos mensualmente.

Tiene como función:

- Objetivo1: Mantener dotación completa de ejecutivas de negocios aprobada por Gerencia.

Dotación Completa (DC) es Función de:

$$DC = f(\text{Dot. Inicial} + \text{N}^\circ \text{ E.Vtas. ingresadas} - \text{Renuncias} - \text{Despidos})$$

- Dot. Inicial = N° E. Vtas. Que inician el mes de trabajo.
- N° E. Vtas. ingresados = N° E.Vtas. Reclutados, seleccionados, y que se presentan a trabajar.

Dotación Efectiva (DE) es Función de:

$$DE = f(\text{Total días hábiles trabajados} \times \text{E. Vtas. del grupo} / \text{N}^\circ \text{ días hábiles del mes}).$$

- Objetivo2: Cerrar los negocios mensuales establecidos por estándares de Gerencia.

Productividad:

La Productividad del Supervisor de Ventas (Psv) es Función de:

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

$Psv = f(\text{Dot. Efectiva} \times \text{Productividades Individuales})$

- Dotación Efectiva = ya definida.
- Productividades individuales = 2 cierres de negocios al mes.

El Supervisor de Ventas Debe Planificar - Organizar - Dirigir - Controlar el esfuerzo de Ventas y mantención de un ejecutivo de ventas.

Debe:

Planificar el esfuerzo

- Analizar los resultados históricos.
- Comparar con los objetivos históricos.
- Tomar conciencia de las brechas entre lo deseado y lo logrado.
- Fijo mis nuevos objetivos comerciales para el 2001.
- Defino mis factores críticos de éxito (de qué depende lograr los objetivos).
- Defino mi estrategia comercial (qué y cómo lo voy a hacer).
- Defino los planes prioritarios con tiempo y responsable.

Organizar los Recursos Disponibles

- Recursos Humanos: Supervisores / Ejecutivas de Negocios
- Recursos Materiales: Folletos, material promocional, carpetas de evidencia

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Recursos Tecnológicos
- Donde están las posibilidades de Crecimiento en el área de cobranzas.
- Asignación de empresas objetivo por Supervisor / Ejecutivas de Negocios.
- Conocimiento personal de cada empresa objetivo y presentación del responsable.
- Definir meta mensual de crecimiento en cada empresa objetivo.
- Apoyar al máximo, en terreno, a Supervisor y Ejecutivas de Negocios.

Dirigir el Esfuerzo

- Donde están hoy mis empresas vigentes (actual fuente de ingresos).
- Donde estoy captando empresas (origen de la venta).
- Donde debería captar (empresas estratégicas)
- Donde debería mantener el esfuerzo.

Controlar el Esfuerzo

- Debo medir / controlar el uso eficiente de mis recursos siempre escasos:
- Tiempo de Ejecutivos de ventas (report, N° de visitas, relacionar volumen de ventas con N° de visitas) .
- Materiales (son los adecuados a las productividades que estoy alcanzando).
- Tecnológicos
- N° de Cotizaciones.
- Debo medir los resultados, en relación a :

- Ingresos operacionales del mes.
- Cumplimiento meta de facturación en empresas asignadas.
- Verificar cumplimiento de metas de facturación.
- Debo determinar las causas de las diferencias y/o desviaciones y
- proponer correcciones pertinentes.

Preguntas básicas que el supervisor de ventas debe conocer

P3. ¿Por qué producen poco?

- R3. -No conocen su producto.
- No saben vender.
- No saben argumentar,
- No saben manejar objeciones.
- No saben cerrar una venta.
- No saben administrar bien su tiempo.
- No captan donde deben.
- No tienen apoyo en terreno del Supervisor.

V.2.b Director de Cuentas:

Perfil del Director de Cuentas:

- Profesional orientado al logro.
- Gran capacidad de empatía.
- Manejo de relaciones interpersonales.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Manejo de técnicas de negociación.
- Orientación al terreno como residente en su cartera.
- Capacidad analítica.
- Manejo PC, Planillas de cálculo, Bases de datos, Procesador de textos.
- Gran orientación a la solución de problemas.
- Facilitador de la operación inter-áreas de CPS.

Rol práctico del Director de Cuentas:

- Liderar relaciones con clientes cautivos de CPS.
- Promueve incorporación nuevos servicios.
- Controla cumplimiento de obligaciones de CPS con respecto del cliente.
- Genera las condiciones de entorno para la promoción de CPS y sus socios.
- Responsable del cumplimiento de la facturación mensual y anual de cada cliente asignado.
- Ser experto en su negocio, cabal dominio operacional y comercial.

Productividad:

La Productividad del Director de Cuentas (Pdc) es Función de:

$$Pdc = f (N^{\circ} \text{ Entrevistas} \times \text{Efectividad} \times \text{Direccionamiento de Mercado})$$

V.2.c Ejecutivo de Ventas:

Perfil del Ejecutivo de Ventas:

- Generales:

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Edad superior a 30 años
- Casado.
- Enseñanza Media Completa y técnico profesional.
- De preferencia movilización propia.
- Excelente presencia
- Que proyecte credibilidad y confianza.
- Honorabilidad intachable.
- Sólidos principios morales y éticos.
- Actitud positiva hacia el trabajo y la vida.

- Experiencia:
 - Técnico Profesional orientado al logro.
 - Experiencia en ventas.
 - Baja rotación en empleos anteriores.
 - Multifacético.
 - Gran empatía.
 - Disciplinado, organizado, planificado.
 - Buen nivel de contacto.

Rol del ejecutivo de Ventas:

- Cumplir con los estándares de venta definidos por Integraventas:
 - N° de Negocios Mensuales.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- N° de Entrevistas.
- N° de Ventas.
- Aprobar los módulos de capacitación definidos por la empresa.
- Desarrollar un trabajo planificado, orientado a concretar ventas con las empresas del mercado meta de Integraventas.

Productividad:

La productividad del ejecutivo de ventas se mide de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = f(\text{N}^{\circ} \text{ Entrevistas de Ventas} \times \% \text{ Efectividad} \times \text{Direccionamiento de Mercado} \times \text{N}^{\circ} \text{ de Cotizaciones})$$

- N° de entrevistas de Venta = Tiempo total disponible.
 - Tiempo de Reuniones.
 - Tiempo de Obtención de Antecedentes
 - Tiempo de desplazamiento.
 - Tiempo de espera.
 - Tiempo de almuerzo.
 - Tiempo de planificación.
 - Tiempo desperdiciado en otras funciones ajenas a la empresa.

Saldo Tiempo Entrevista de Ventas

V.3 DECISIONES DEL NÚMERO DE EMPLEADOS.

Cada unidad de negocios que tenga Integraventas tendrá un gerente de unidad de negocios, por lo tanto habrá tantos gerentes como clientes tenga Integraventas. Cada uno de estos gerentes tendrá una secretaria destinada.

Es importante determinar el tamaño que tendrá la fuerza de ventas, para lo que se pueden ocupar los siguientes dos criterios:

a. Criterio de igual potencial de ventas: Este criterio se basa en la medición de la productividad de los vendedores en zonas de extensión diferentes, donde exista el número suficiente de territorios que permitan desarrollar las combinaciones necesarias y donde se dé el supuesto de tener territorios con igual potencial.

La metodología utilizada en este criterio consta de los siguientes pasos:

- i) Determinación del potencial de ventas de cada territorio.
- ii) Dividir las ventas por el potencial, esto asociado a cada territorio definido, obteniéndose las ventas por cada uno por ciento de potencial.
- iii) Proyectar el volumen de venta para diferentes tamaños de territorios.
 - Elegir un tamaño M de fuerza de venta.
 - Determinar la extensión de cada territorio para una fuerza de tamaño M.

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

- Las ventas totales de cada territorio se determinan multiplicando venta por cada 1% de potencial por el tamaño del territorio.
 - Al multiplicar lo anterior por número total de territorio se obtiene la venta total de la empresa.
- iv) Determinar la utilidad que se obtendrá para diferentes tamaños de fuerza de venta considerado.
- v) Con la información anterior y de acuerdo a algún criterio de optimización determinar el número adecuado de la fuerza de ventas.

Un criterio de optimización se presenta a continuación:

$$\frac{\text{Utilidad estimada de la operación}}{\text{Inversión necesaria}} = \frac{X}{Y}$$

Donde "X" es igual a la utilidad de la operación antes del costo variable de ventas correspondientes a cada volumen de ventas, menos el costo variable de la venta (numero de vendedores por su costo).

"Y" corresponde al capital de operación y la inversión necesaria para distintos volúmenes de venta.

Así la mayor razón calculada determina el óptimo y por lo tanto el número de vendedores necesarios (al determinar el costo variable de las ventas para distintos volúmenes de estas, se establecen diferentes tamaños que se necesitan en la fuerza de venta).

b. Criterio de igual carga de trabajo. Este criterio se apoya en el supuesto que es necesario que cada territorio tenga un trabajo similar. Se ocupa la siguiente ecuación:

$$N = \sum_{i=1}^n \frac{C_i * F_i}{P}$$

Donde:

N = N° de vendedores requeridos.

C_i = Número de clientes del tipo "i".

F_i = frecuencia de visitas deseadas para cada uno de los clientes del tipo "i".

n = N° de tipo de clientes

P = promedio anual de visitas realizadas por vendedores.

Se requiere por tanto:

- i) Determinar una clasificación de los clientes en grupos de acuerdo al volumen de compra potencial de cada uno de ellos.
- ii) Determinar la frecuencia de visitas deseadas, por ejemplo de acuerdo a informes de venta de mejores vendedores de la empresa o de acuerdo a lo que los ejecutivos piensen que debiera ser tal frecuencia.
- iii) Determinar el promedio de visitas realizadas, ídem a lo anterior.

Los criterios presentados tienen sus fundamentos, así:

- el crear territorios con igual potencial implica ofrecer a cada vendedor igual oportunidad que al resto de ellos, permitiendo un

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

mejor control y evaluación del desempeño individual y obligando a cada vendedor a actuar al máximo de su capacidad.

- En relación a definir territorios con igual carga de trabajo se plantea que permite a cada vendedor optimizar la cobertura de su territorio.

Otros dos criterios se desarrollan a continuación:

c. Se debe determinar:

- i) El pronóstico de ventas de la empresa
- ii) El porcentaje de comisión que se le dará a cada vendedor.
- iii) El ingreso al mercado de un vendedor de productos similares.
- iv) Cuanto es lo que tendría que vender cada vendedor para que en base a la comisión obtenga un ingreso similar al que paga el mercado.

Una vez determinado todo esto debe dividirse el pronostico de ventas por la cantidad a vender por cada vendedor, obteniéndose así el numero de vendedores necesarios.

d. En este otro criterio se debe determinar:

- i) Volumen de venta esperado.
- ii) Número de visitas diarias que realiza un vendedor.
- iii) Porcentaje de clientes visitados que compra.
- iv) Promedio de compra por cliente.

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

Luego se calcula el número de vendedores:

$$N = \frac{\text{Volumen de venta esperado}}{\text{Venta mensual de cada vendedor}}$$

Donde:

$$\text{venta mensual de cada vendedor} = \text{venta diaria de cada vendedor} * \text{N}^\circ \text{ de días a trabajar}$$

y

$$\text{venta diaria de cada vendedor o promedio de compra} = \text{N}^\circ \text{ de visitas diarias} * \text{Razón de compra}$$

VI. PLAN OPERATIVO.

VI.1 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

Al ser Integrventas un outsourcing encargado de administrar la fuerza de ventas, no manejará grandes cantidades de inventarios, sino que sólo se encargará de los productos que los vendedores puedan llevar consigo. Esto se debe a que el principal recurso de nuestra empresa es el recurso humano.

VI.2 ASPECTOS LEGALES.

A continuación se describen las disposiciones legales y regulaciones que existen en Chile en diversos aspectos.

VI.2.a Características de la constitución legal.

Para poder realizar los trámites de derecho de patente de un negocio, lo primero que hay que hacer es la constitución de la sociedad. Una vez hecho esto se procede a una protocolización del extracto, que es el resumen de la escritura pública y debe contener los siguientes elementos:

- Individualización de los socios (nombre, apellido y domicilio).
- Razón o firma social.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

- Forma de administración de la sociedad.
- Aportes promedios y entregados por cada socio, con los avalúos respectivos, salvo que sea en dinero.
- Giro social
- Duración de la sociedad.
- Fecha respectiva de la escritura e indicación del domicilio del notario.

Luego el extracto de la escritura de constitución de la sociedad debe inscribirse en el Registro de Comercio del domicilio social y publicarse en el diario oficial, todo antes de expirar el plazo de 60 días siguientes a la fecha de escritura social. Se debe continuar con la Inscripción de iniciación de actividades que se realiza en el SII, con el cual se obtiene el rol único tributario (RUT de la sociedad). Además se debe realizar un contrato de arriendo o escritura pública de compraventa.

Una vez que se obtienen todos los antecedentes, la municipalidad correspondiente realiza una zonificación que es optativa, pues en algunas partes no se hace. Esta consiste en ver si la zona en la cual se va a instalar el negocio es apta, trámite que demora aproximadamente 10 días hábiles. Una vez que se tiene la resolución y se tienen todos los papeles en orden, se otorga la patente comercial, cuyo valor depende del capital inicial más un derecho de aseo, más

un derecho de publicidad que va a depender del sector, del metro cuadrado y si es luminoso o corriente.

VI.2.b Obligaciones laborales y fiscales.

Con respecto a las obligaciones laborales, se debe estar sujeto a lo dispuesto en el artículo 9 del Código del Trabajo, el cual establece que el empleador dispone de un plazo de 15 días para escriturar el Contrato de trabajo, contados desde la incorporación del trabajador salvo que se de contrato por hora, trabajo determinado o de duración inferior a 30 días, caso en que se reduce el plazo a 5 días. La no escrituración del contrato es sancionado con una multa de 5 UTM. Si el trabajador se niega firmar el contrato, el empleador puede enviarlo a la Dirección del Trabajo dentro del plazo antes señalado a efecto de que este requiera la firma y si el trabajador insistiere en su actitud podrá ser despedido sin derecho a indemnización. Por el contrario, si el empleador no hace uso del derecho antes mencionado dentro del plazo indicado, la falta de contrato escrito hace presumir legalmente que son estipulaciones del contrato las que declare el trabajador, finalmente si el contrato se realiza por el consentimiento de las partes contratantes con prescindencia de exigencias formales o materiales, es decir, que no se haya escriturado el contrato, este existe tácitamente y tiene la misma validez. De acuerdo con lo establecido en los artículos 22 y 28 del Código del Trabajo, la jornada ordinaria de trabajo se encuentra sujeta a límites que las

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

partes convienen en el contrato de trabajo, siendo requisitos los siguientes puntos:

- No puede exceder 48 horas semanales.
- El máximo legal, es decir, las 48 horas, debe ser distribuido en no menos de 5 ni en más de 6 días.
- No puede exceder de 10 horas diarias.

Además, en el contrato debe establecerse el horario de trabajo, es decir, la hora de inicio y término de la jornada diaria y el tiempo destinado a colación, el que no puede ser inferior a media hora.

De conformidad con lo establecido en el artículo 38 del Código del Trabajo, los trabajadores que se desempeñan en los establecimientos de comercio y de servicios que atiendan directamente a público, respecto de los trabajadores que realicen dicha atención (Nº 7 del señalado artículo), pueden convenir con su empleador incluir en la jornada ordinaria de trabajo los días domingo y festivos, caso en el cual el empleador deberá otorgar un día de descanso en la semana de compensación por las labores realizadas en domingo y otro por cada día festivo. La misma norma legal permite a las partes convenir una especial forma de distribución o remuneración de los días de descanso que exceden a uno semanal. En efecto, pueden acordarse, por escrito y antes de que sobrevenga el festivo, que el trabajador hará uso del o los descansos que exceden de uno de

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

una determinada semana. El día festivo trabajado dará derecho al dependiente a percibir, adicionalmente a su remuneración habitual del mes, una remuneración equivalente al 150 por ciento del valor de un día (100 por ciento por el día festivo trabajado y no descansado, más 50 por ciento de recargo legal). Por otra parte, el referido artículo establece que uno de los descansos del respectivo mes calendario debe ser necesariamente un día domingo. El empleador debe cumplir dos obligaciones legales en forma simultánea: en primer lugar, que la jornada semanal ordinaria de trabajo no sea distribuida en más de seis días, por cuanto el séptimo el trabajador debe descansar y en segundo lugar que uno de los descansos semanales del mes sea un día domingo. Eso es lo que respecta con la jornada laboral.

En cuanto a las Obligaciones Previsionales, las imposiciones deben realizarse en los primeros 10 días del mes siguiente de la remuneración. Se descuenta aproximadamente un 12 ó 13 por ciento para la AFP (dependiendo de cual elija el trabajador), un 7 por ciento para la salud (Fonasa o Isapre) y finalmente el empleador debe hacer un pago al Instituto de Normalización Previsional (INP) o Mutualidad de Empleadores para el seguro de accidentes del trabajo o enfermedades profesionales.

El reglamento N° 594, publicado en el Diario Oficial el 29 de Abril de 2000, establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

trabajo. De esta manera, las exigencias que debe cumplir todo empleador en materia de higiene y seguridad en los lugares de trabajo, se encuentran contenidas en el reglamento señalado .

Con respecto a las obligaciones fiscales, el empleador debe retener al trabajador de su remuneración el impuesto único de segunda categoría, que grava o afecta a las rentas que obtengan las personas naturales residentes en Chile, que provengan de trabajo dependiente, pensiones y trabajo independiente. Es importante señalar que se excluyen de este impuesto las asignaciones familiares, cotizaciones a la seguridad social (salud y previsión), asignación de alimentación, movilización, alojamiento, viáticos, indemnización por despido o desahucio, gastos de representación y asignaciones de zona (razonables dependiendo el cargo que posea el trabajador).

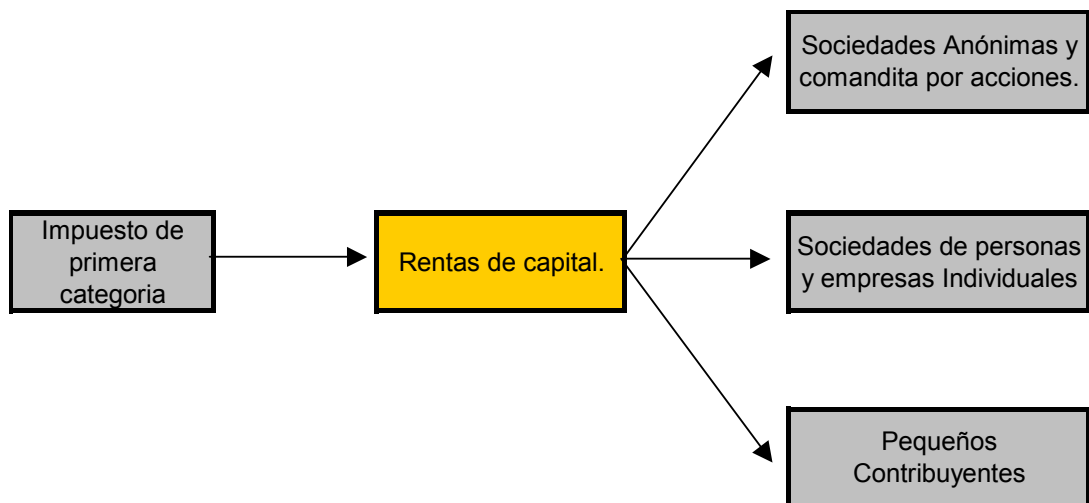
La tasa que se aplica depende de la remuneración que el trabajador posea. A continuación se presentan las remuneraciones mensuales, su factor a aplicar y la cantidad a rebajar:

Renta Líquida Imponible Mensual

Desde	Hasta	Factor	Cantidad a Rebajar
	\$ 277.940,00	0,00	\$ 0,00
\$ 277.940,01	\$ 833.820,00	0,05	\$ 13.676,40
\$ 833.820,01	\$ 1.389.700,00	0,10	\$ 58.367,40
\$ 1.389.700,01	\$ 1.945.580,00	0,15	\$ 127.852,40
\$ 1.945.580,01	\$ 2.501.460,00	0,25	\$ 322.410,40
\$ 2.501.460,01	\$ 3.335.280,00	0,35	\$ 572.556,40
\$ 3.335.280,01	más	0,45	\$ 906.084,40

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

Con respecto de los impuestos que la empresa debe pagar, estos corresponden a impuesto de primera categoría ya que está asociado a las rentas derivadas de capital.



VII. PLAN FINANCIERO.

VII.1 REQUERIMIENTOS OPERATIVOS Y DE INVERSIÓN.

El plan financiero que será presentado a continuación, se hace bajo el supuesto de que para los primeros años de operaciones de Integraventas se abordará el negocio correspondiente a la venta de equipos celulares y accesorios mediante la empresa Megaphone, la cual es una empresa externalizadora de las ventas de Telefónica CTC Chile.

VII.2 PROYECCIONES FINANCIERAS.

VII.2.a Estimación de costos.

La estimación de costos constituye uno de los aspectos principales para el inversionista, tanto por la importancia de la rentabilidad del proyecto como por la variedad de elementos sujetos a valorización como desembolsos del proyecto. Para la toma de decisiones asociadas a la preparación de este proyecto, deben considerarse fundamentalmente los costos efectivamente desembolsados y no los contables. Estos últimos, sin embargo, también deberán ser calculados para determinar el valor de un costo efectivo como es el impuesto.

A continuación se nombrarán los costos más importantes que se consideran en esta evaluación de proyecto:

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

OFICINA SANTIAGO GERENCIA DICIEMBRE 2003

NOMBRE	Enero	Febreo	Marzo	Abril	Mayo	Junio
GERENCIA						
Gerente de Negocio	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Contralor Comercial	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000
Director 1	var/re 10%	1.053.622	802.230	1.317.825	1.232.963	1.286.585
Director 2	var/re 10%	1.053.622	802.230	1.317.825	1.232.963	1.286.585
Director 3	var/re 10%	1.053.622	802.230	1.317.825	1.232.963	1.286.585
Director 4	var/re 10%	1.053.622	802.230	1.317.825	1.232.963	1.286.585
HONORARIOS						
Gerente General	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Gerente Operaciones	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Auditor de la venta	277.777	277.777	277.777	277.777	277.777	277.777
TOTAL	4.997.777	9.212.265	8.206.697	10.269.077	9.929.630	10.144.115

OFICINA SANTIAGO GERENCIA DICIEMBRE 2003

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre
GERENCIA						
Gerente de Negocio	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Contralor Comercial	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000
Director 1	1.272.730	1.309.596	1.325.981	1.316.387	1.351.673	1.367.072
Director 2	1.272.730	1.309.596	1.325.981	1.316.387	1.351.673	1.367.072
Director 3	1.272.730	1.309.596	1.325.981	1.316.387	1.351.673	1.367.072
Director 4	1.272.730	1.309.596	1.325.981	1.316.387	1.351.673	1.367.072
HONORARIOS						
Gerente General	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Gerente Operaciones	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Auditor de la venta	277.777	277.777	277.777	277.777	277.777	277.777
TOTAL	10.088.698	10.236.163	10.301.700	10.263.325	10.404.470	10.466.066

El salario de los directores consta de un 10% del resultado operacional² del mes anterior. Por lo tanto se cuenta Enero como el mes cero, es decir, los directores no reciben salario en ese período, pero si lo harán a partir del 01 de Febrero de 2004³. Además el salario del Gerente General será pagado solo a partir del segundo año de operaciones, por decisión propia de éste.

² El cual está detallado en el punto VI.2.c

³ Lo cual estará detallado en el contrato de los directores.

Plan de Negocios: Integrventas Outsourcing de Ventas

OFICINA SANTIAGO DICIEMBRE 2003

NOMBRE	Enero	Febreo	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Administración Ventas						
Administrativo control A	388.911	388.911	388.911	388.911	388.911	388.911
Asistente Administrativo	235.169	235.169	235.169	235.169	235.169	235.169
Control Sucursales						
Asistente Administrativo	256.911	256.911	256.911	256.911	256.911	256.911
Contabilidad						
Servicios Externos J.R.Chile	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Informática						
Servicios Externos J.R.Chile	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Mantención Y Bodegas						
Encargado de Bodegas	353.912	353.912	353.912	353.912	353.912	353.912
Encargado de Mantención	282.519	282.519	282.519	282.519	282.519	282.519
MALL DEL CENTRO						
Ejecutivo de Ventas	130.791	130.791	130.791	130.791	130.791	130.791
Ejecutivo de Ventas	23.458	23.458	23.458	23.458	23.458	23.458
MALL VESPUCIO						
Ejecutivo de Ventas	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970
Ejecutivo de Ventas	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970
Ejecutivo de Ventas	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970
TOTAL	3.323.581	3.323.581	3.323.581	3.323.581	3.323.581	3.323.581

OFICINA SANTIAGO DICIEMBRE 2003

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre
Administración Ventas						
Administrativo control A	388.911	388.911	388.911	388.911	388.911	388.911
Asistente Administrativo	235.169	235.169	235.169	235.169	235.169	235.169
Control Sucursales						
Asistente Administrativo	256.911	256.911	256.911	256.911	256.911	256.911
Contabilidad						
Servicios Externos J.R.Chile	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Informática						
Servicios Externos J.R.Chile	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Mantención Y Bodegas						
Encargado de Bodegas	353.912	353.912	353.912	353.912	353.912	353.912
Encargado de Mantención	282.519	282.519	282.519	282.519	282.519	282.519
MALL DEL CENTRO						
Ejecutivo de Ventas	130.791	130.791	130.791	130.791	130.791	130.791
Ejecutivo de Ventas	23.458	23.458	23.458	23.458	23.458	23.458
MALL VESPUCIO						
Ejecutivo de Ventas	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970
Ejecutivo de Ventas	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970
Ejecutivo de Ventas	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970	133.970
TOTAL	3.323.581	3.323.581	3.323.581	3.323.581	3.323.581	3.323.581

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

OFICINA QUILPUE

NOMBRE	Enero	Febreo	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ejecutivo de Ventas	137.214	137.214	137.214	137.214	137.214	137.214
Ejecutivo de Ventas	213.607	213.607	213.607	213.607	213.607	213.607
Administrativo de Ventas	381.333	381.333	381.333	381.333	381.333	381.333
Administrativo de Ventas	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Total Quilpué	1.032.154	1.032.154	1.032.154	1.032.154	1.032.154	1.032.154

SAN FELIPE

NOMBRE	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO
Ejecutivo de Ventas	217.214	217.214	217.214	217.214	217.214	217.214
Ejecutivo de Ventas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Total San Felipe	267.214	267.214	267.214	267.214	267.214	267.214

VIÑA DEL MAR

NOMBRE	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO
Administrativo de ventas	327.214	327.214	327.214	327.214	327.214	327.214
Ejecutivo de Ventas	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Total Viña del Mar	397.214	397.214	397.214	397.214	397.214	397.214
TOTAL	1.696.582	1.696.582	1.696.582	1.696.582	1.696.582	1.696.582

OFICINA QUILPUE

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ejecutivo de Ventas	137.214	137.214	137.214	137.214	137.214	137.214
Ejecutivo de Ventas	213.607	213.607	213.607	213.607	213.607	213.607
Administrativo de Ventas	381.333	381.333	381.333	381.333	381.333	381.333
Administrativo de Ventas	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Total Quilpué	1.032.154	1.032.154	1.032.154	1.032.154	1.032.154	1.032.154

SAN FELIPE

NOMBRE	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO
Ejecutivo de Ventas	217.214	217.214	217.214	217.214	217.214	217.214
Ejecutivo de Ventas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Total San Felipe	267.214	267.214	267.214	267.214	267.214	267.214

VIÑA DEL MAR

NOMBRE	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO	MONTO BRUTO
Administrativo de ventas	327.214	327.214	327.214	327.214	327.214	327.214
Ejecutivo de Ventas	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Total Viña del Mar	397.214	397.214	397.214	397.214	397.214	397.214
TOTAL	1.696.582	1.696.582	1.696.582	1.696.582	1.696.582	1.696.582

**Plan de Negocios: Integrventas
Outsourcing de Ventas**

TELÉFONOS

Oficina	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Casa Matriz	70.000	28.000	38.000	40.500	40.000	61.500
	60.000	41.000	30.000	43.000	38.000	19.500
	14.000	16.000	14.000	13.000	13.500	14.000
Total Casa Matriz	144.000	85.000	82.000	96.500	91.500	95.000
San Felipe	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500
Viña del Mar	13.500	73.000	12.000	13.000	12.000	11.500
Quilpué	27.000	30.000	40.000	40.000	34.500	45.000
Total General Cargo Fijo	207.000	210.500	156.500	172.000	160.500	174.000
Telefonía Móvil	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Total General	407.000	410.500	356.500	372.000	360.500	374.000

TELÉFONOS

Oficina	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Casa Matriz	26.000	26.000	57.500	28.500	34.500	64.500	
	18.500	15.500	13.000	12.000	13.500	17.500	
	18.000	33.500	18.500	12.000	18.000	15.000	
Total Casa Matriz	62.500	75.000	89.000	52.500	66.000	97.000	1.036.000
San Felipe	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	270.000
Viña del Mar	20.000	11.000	11.000	11.000	17.500	16.500	222.000
Quilpué	41.000	35.500	35.500	35.000	42.500	42.500	448.500
Total General Cargo Fijo	146.000	144.000	158.000	121.000	148.500	178.500	1.976.500
Telefonía Móvil	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Total General	346.000	344.000	358.000	321.000	348.500	378.500	4.376.500

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

COMPUTACIÓN

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Comunicaciones						
ADSL - Viña del Mar (4 PC)	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339
ADSL - Quilpue (1 PC)	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339
ADSL - San Felipe (1 PC)	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500
ADSL - Bulnes (16 PC)	53.488	53.488	53.488	53.488	53.488	53.488
Internet Movil - SV Marco Sazo (1 PC)	22.672	22.672	22.672	22.672	22.672	22.672
Internet Movil - SV Luis Fernandez (1 PC)	22.672	22.672	22.672	22.672	22.672	22.672
Internet Movil - SV Demostración (1 PC)	22.672	22.672	22.672	22.672	22.672	22.672
Acceso Conmutado Internet (n)	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Cuentas de Correo y Hosting Sitio WEB	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
Sub Total Comunicaciones	245.182	245.182	245.182	245.182	245.182	245.182
Contratos de Mantenimiento						
Contrato Mantención Impresora Laser Xerox	-	-	-	-	136.000	-
Mantenimiento Preventivo/Correctivo PC	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Sub Total Contratos de Mantenimiento	20.000	20.000	20.000	20.000	156.000	20.000
Insumos Computacionales						
Viña del Mar (2 Imp)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Quilpue (1 Imp)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
San Felipe (1 Imp)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Santiago (4 Imp)	112.000	40.000	165.000	112.000	40.000	165.000
----- Bulnes	30.000	30.000	155.000	30.000	30.000	155.000
----- Mall Centro (Multifuncional)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
----- Mall Vespucio (Multifuncional)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
----- Mall Arauco (Fotocopiadora)	72.000			72.000		
Sub Total Insumos Computacionales	264.000	120.000	370.000	264.000	120.000	370.000
Totales mensuales	529.182	385.182	635.182	529.182	521.182	635.182

COMPUTACIÓN

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Comunicaciones							
ADSL - Viña del Mar (4 PC)	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339	304.068
ADSL - Quilpue (1 PC)	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339	25.339	304.068
ADSL - San Felipe (1 PC)	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	270.000
ADSL - Bulnes (16 PC)	53.488	53.488	53.488	53.488	53.488	53.488	641.856
Internet Movil - SV Marco Sazo (1 PC)	16.798	16.798	16.798	16.798	16.798	16.798	236.820
Internet Movil - SV Luis Fernandez (1 PC)	16.798	16.798	16.798	16.798	16.798	16.798	236.820
Internet Movil - SV Demostración (1 PC)	16.798	16.798	16.798	16.798	16.798	16.798	236.820
Acceso Conmutado Internet (n)	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	78.000
Cuentas de Correo y Hosting Sitio WEB	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	528.000
Sub Total Comunicaciones	227.560	227.560	227.560	227.560	227.560	227.560	2.836.452
Contratos de Mantenimiento							
Contrato Mantención Impresora Laser Xerox	-	-	-	-	-	-	136.000
Mantenimiento Preventivo/Correctivo PC	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Sub Total Contratos de Mantenimiento	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	376.000
Insumos Computacionales							
Viña del Mar (2 Imp)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Quilpue (1 Imp)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
San Felipe (1 Imp)	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Santiago (4 Imp)	112.000	40.000	165.000	112.000	40.000	165.000	1.268.000
----- Bulnes	30.000	30.000	155.000	30.000	30.000	155.000	860.000
----- Mall Centro (Multifuncional)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
----- Mall Vespucio (Multifuncional)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
----- Mall Arauco (Fotocopiadora)	72.000			72.000			288.000
Sub Total Insumos Computacionales	264.000	120.000	370.000	264.000	120.000	370.000	3.016.000
Totales mensuales	511.560	367.560	617.560	511.560	367.560	617.560	

**Plan de Negocios: Integrventas
Outsourcing de Ventas**

ARRIENDOS

OFICINAS	Enero	Febreo	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Casa Matriz	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Sucursal Santiago	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Mall del Centro	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000
Mall del Centro	440.864	440.864	440.864	440.864	440.864	440.864
Mall Plaza Vespucio	1.142.368	1.142.368	1.142.368	1.142.368	1.142.368	1.142.368
Mall Parque Arauco	1.513.738	1.513.738	1.513.738	1.513.738	1.513.738	1.513.738
Mall Plaza del Sol	1.024.498	1.024.498	1.024.498	1.024.498	1.024.498	1.024.498
Sucursal San Felipe	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Sucursal Viña del Mar	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valpo						
Sucursal Antofagasta	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valpo						
Sucursal Concepción	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valpo						
Sucursal Temuco	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valdivia						
Sub agencia Osorno						
Sub Agencia Puerto Montt						
Sucursal La Serena	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Total	7.351.468	7.351.468	7.351.468	7.351.468	7.351.468	7.351.468

ARRIENDOS

OFICINAS	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Casa Matriz	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Sucursal Santiago	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Mall del Centro	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	1.280.000	2.560.000
Mall del Centro	440.864	440.864	440.864	440.864	440.864	440.864
Mall Plaza Vespucio	1.142.368	1.142.368	1.142.368	1.142.368	1.142.368	1.142.368
Mall Parque Arauco	1.513.738	1.513.738	1.513.738	1.513.738	1.513.738	1.513.738
Mall Plaza del Sol	1.024.498	1.024.498	1.024.498	1.024.498	1.024.498	1.024.498
Sucursal San Felipe	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Sucursal Viña del Mar	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valpo						
Sucursal Antofagasta	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valpo						
Sucursal Concepción	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valpo						
Sucursal Temuco	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Sub agencia Valdivia						
Sub agencia Osorno						
Sub Agencia Puerto Montt						
Sucursal La Serena	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Total	7.351.468	7.351.468	7.351.468	7.351.468	7.351.468	8.631.468

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

VII.2.b Estimación de ingresos.

La estimación de ingreso presentada a continuación corresponde a la proyección de las ventas para el 2004 basado en el primer negocio en operación de Integraventas.

OFICINAS	Enero	Febreo	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Total Individuales	450	450	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Total Pymes	170	170	170	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total de Ventas	620	620	670	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Comisiones Medias												
Individuales	50.000	52.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Pymes	45.000	48.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Pago de Comisiones Promedio												
Individuales	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000
Pymes	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000

- La cuenta “total individuales” corresponde a las unidades vendidas de teléfonos celulares en cada mes del primer año de operación a personas individuales.
- La cuenta “Total Pymes” corresponde a las unidades vendidas de teléfonos celulares en cada mes del primer año de operación a Pymes.
- Luego se explican las comisiones correspondientes a cada venta.

VII.2.c Presupuesto.

El presupuesto es un plan expresado en términos cuantitativos en una empresa. El presupuesto hace los siguientes aportes:

- Incentivar a los administradores a enfrentar las tareas de planificación (se detectan problemas y se logran encontrar solución a ellos).
- Permitir evaluar la gestión con la planificación.

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

- El presupuesto da el orden de los planes.
- Ayuda a los administradores al proceso de toma de decisiones.

A continuación se presenta el presupuesto que se estimó para el primer negocio en operaciones de Integraventas.

<u>Presupuesto 2004</u>						
	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04
INGRESOS						
Comisión Individual	22.500.000	23.400.000	27.500.000	27.500.000	27.500.000	27.500.000
Comisión PYMES	7.650.000	8.160.000	9.350.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Bono Cartera	11.500.000	11.672.500	11.847.588	12.025.301	12.205.681	12.388.766
Habilitaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
CRC	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Accesorios	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Total Ingreso	48.850.000	50.432.500	55.897.588	57.725.301	57.905.681	58.088.766
Penalizaciones	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Total	45.350.000	46.932.500	52.397.588	54.225.301	54.405.681	54.588.766
GASTOS						
Comisiones Ind	10.350.000	10.350.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000
Comis. PYMES	3.910.000	3.910.000	3.910.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000
Remunerac.	10.017.940	14.232.428	13.226.860	15.289.240	14.949.793	15.164.278
Arriendos	6.177.704	6.177.704	6.177.704	6.177.704	6.177.704	6.177.704
Telef Fijos	173.950	176.891	131.513	144.538	134.874	146.218
Telef Móviles	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067
Ser. Comp.	444.691	323.682	533.766	444.691	437.968	533.766
Gtos grales	420.168	420.168	420.168	420.168	420.168	420.168
Accesorios	3.151.261	3.151.261	3.151.261	3.151.261	3.151.261	3.151.261
Total de Gastos	34.813.780	38.910.201	39.219.339	41.895.668	41.539.835	41.861.463
Utilidades antes de Impuesto	10.536.220	8.022.299	13.178.249	12.329.633	12.865.846	12.727.303

**Plan de Negocios: Integrventas
Outsourcing de Ventas**

<u>Presupuesto 2004</u>						
	Jul-04	agt-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04
INGRESOS						
Comisión Individual	27.500.000	27.500.000	27.500.000	27.500.000	27.500.000	27.500.000
Comisión PYMES	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Bono Cartera	12.574.598	12.763.216	12.954.665	13.148.985	13.346.219	13.546.413
Habilitaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
CRC	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Accesorios	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Total Ingreso	58.274.598	58.463.216	58.654.665	58.848.985	59.046.219	59.246.413
Penalizaciones	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Total	54.774.598	54.963.216	55.154.665	55.348.985	55.546.219	55.746.413
GASTOS						
Comisiones Ind	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000
Comis. PYMES	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000	4.600.000
Remunerac.	15.108.861	15.256.326	15.321.863	15.283.488	15.424.633	15.486.229
Arriendos	6.177.704	6.177.704	6.177.704	6.177.704	6.177.704	6.177.704
Telef Fijos	122.689	121.008	132.773	101.681	124.790	150.000
Telef Móviles	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067
Ser. Comp.	429.882	308.874	518.958	429.882	308.874	518.958
Gtos grales	420.168	420.168	420.168	420.168	420.168	420.168
Accesorios	3.151.261	3.151.261	3.151.261	3.151.261	3.151.261	3.151.261
Total de Gastos	41.678.633	41.703.408	41.990.794	41.832.251	41.875.497	42.172.387
Utilidades antes de Impuesto	13.095.965	13.259.808	13.163.870	13.516.734	13.670.722	13.574.026

(*) El ítem Bono cartera será explicado con más detalle en el punto VI.3.a

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

VII.3 FINANCIAMIENTO.

VII.3.a Proyección de flujo de caja.

FLUJO DE CAJA INTEGRAVENTAS

	0	1	2	3	4	5
Total Ingresos		639.433.931	639.433.931	639.433.931	639.433.931	639.433.931
Total Gastos		-476.329.997	-489.493.257	-489.493.257	-489.493.257	-489.493.257
Depreciación		-2.360.000	-2.360.000	-2.360.000	-2.360.000	-2.360.000
Ut. antes de imptos		160.743.935	147.580.674	147.580.674	147.580.674	147.580.674
Impuestos		-27.326.469	-25.088.715	-25.088.715	-25.088.715	-25.088.715
Utilidad Neta		133.417.466	122.491.960	122.491.960	122.491.960	122.491.960
Depreciación		2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
Inversión Inicial	-20.000.000					
Flujo de Caja	-20.000.000	135.777.466	124.851.960	124.851.960	124.851.960	124.851.960

FLUJO DE CAJA INTEGRAVENTAS

	6	7	8	9	10
Total Ingresos	703.377.325	703.377.325	703.377.325	703.377.325	703.377.325
Total Gastos	-538.442.583	-538.442.583	-538.442.583	-538.442.583	-538.442.583
Depreciación	-2.360.000	-2.360.000	-2.360.000	-2.360.000	-2.360.000
Ut. antes de imptos	162.574.742	162.574.742	162.574.742	162.574.742	162.574.742
Impuestos	-27.637.706	-27.637.706	-27.637.706	-27.637.706	-27.637.706
Utilidad Neta	134.937.036	134.937.036	134.937.036	134.937.036	134.937.036
Depreciación	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
Inversión Inicial					
Flujo de Caja	137.297.036	137.297.036	137.297.036	137.297.036	137.297.036

Este flujo de caja considera todos los ingresos y gastos presentados en los puntos anteriores, los cuales a su vez, incorporan un Bono Cartera que la empresa ha ido acumulando en sus años de actividad como externalizador de las ventas de Telefónica. Es importante mencionar que si Integraventas empezara sus actividades sin incorporar como primer negocio a la empresa

Plan de Negocios: Integraventas Outsourcing de Ventas

Megaphone no obtendría el beneficio del Bono Cartera, el cual pasa a ser un activo de suma importancia para la empresa.

Cabe destacar que la rentabilidad, considerando la utilidad antes de impuesto sobre el ingreso total anual, es de un 26% considerando el Bono Cartera. Sin embargo, eliminando esta cuenta, la rentabilidad que obtiene el negocio por su operación es de un 10%.

En conclusión Integraventas trabajará a través de Megaphone, sin embargo ésta última no perderá su RUT corporativo dado el beneficio que obtiene del activo “bono cartera”.

VII.3.b Cálculo del VAN

En el calculo del VAN de nuestro proyecto se obtiene la tasa libre de riesgo del 3% utilizando un promedio de las rentabilidades de la libreta de ahorro con giro diferido del Banco Estado para los últimos años.

Para determinar el premio por riesgo para el mercado chileno, se utilizó la serie de precios históricos Ibbotson & Associates y se obtuvo un 7,5%.

El Beta calculado para las empresas móviles en el mercado chileno es de 1. Este valor se obtiene gracias a una estimación del Beta de esta misma industria en Brasil, pero ajustado para Chile dado las diferencias del índice riesgo-país.

**Plan de Negocios: Integraventas
Outsourcing de Ventas**

En consecuencia para una tasa libre de riesgo del 3%, un premio por riesgo del 7,5% y un beta igual a 1, se concluye que la tasa de costo de capital debe tener un valor de 11%.

Tasa de Descuento	11%
Tasa libre de riesgo	3%
Premio por riesgo	7.5%
Beta para las empresas de telefonía Movil	1
VAN del proyecto	752.421.177

Dado estos valores, para el proyecto analizado, se obtiene un VAN de 752.421.177, lo cual hace viable el efectuar este negocio en los próximos años.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

“Dirección de Marketing”

Philip Kotler

Prentice Hall

Décima Edición, 2001

“Administración de Recursos Humanos”

Bohlander, Snell y Sherman

Thomson

Doceava Edición, 2001

“Plan de negocios: Teoría y Práctica”

Carolina Azocar y Marcela Leiva

Seminario Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y

Administrativas. 2001

“Metodología para Externalizar Servicios en PyME, un Caso Aplicado”

Moisés Arévalo y Aníbal Rivera

Plan de Negocios: Integrventas
Outsourcing de Ventas

Seminario Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas. 2002

“Revista Gerencia, N° 69 Edición Agosto 2003”

“Ranking de Empresas 2003”

Colección Estrategia

Publicaciones Editorial Gestión Ltda.

Diario El Mercurio: Suplemento “Outsourcing”

Septiembre 2003.

Diario La Tercera: Artículo “Guía para entender la flexibilidad laboral”

Octubre 2003.

Universidad y Sociedad

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad

Central de Chile

julio 2002/ volumen 4 n° 23

Paginas Web consultadas:

- <http://www.ine.cl>
- <http://www.pyme.cl>
- <http://www.cps.cl>
- <http://www.minsal.cl>
- <http://www.casen.cl>
- <http://www.diariopyme.cl/newtenberg/1437/article-36236.html>
- <http://www.mediospublicitarios.cl>