

# Proyecto de Investigación

Gestión de Riesgo aplicada al plan de expansión comercial de la División de Contact Center para la empresa Network Communications S.A

Universidad Latinoamericana de  
Ciencias y Tecnología

Curso: Proyecto de Integración

Profesora: Doctora Vanessa Zamora González

Alumno: Licenciado Manuel Hidalgo Sibaja

2016





## **Gestión de Riesgo aplicada al plan de expansión comercial de la División de Contact Center para la empresa Network Communications S.A**

**Por: Lic. Manuel Hidalgo S. <sup>1</sup>**

### **Resumen**

Network Communications S.A. (NETCOM) es una organización que ofrece tanto al mercado nacional como internacional, sus servicios de asesoría, diseño, implementación y mantenimiento de soluciones de telecomunicaciones, aplicativos y sistemas para centros de contacto y soluciones de virtualización de aplicaciones. La organización desea ampliar su capacidad instalada de su División de Centro de Llamadas basándose en un servicio diferenciado o complementario a las soluciones que actualmente ofrece, con unas instalaciones modernas únicas en el país.

El estudio se orienta al análisis del plan de expansión comercial desde una estrategia de mitigación de riesgos para el crecimiento de la empresa, a través de un análisis esquematizado de la situación actual de la empresa, de los riesgos que puede encontrar la propuesta de expansión, con la identificación, se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del proyecto; para finalmente presentar una planificación de respuesta a los riesgos establecidos. Con lo que finalmente se logra para determinar y atender la gestión de riesgo en el plan estratégico enfocado en el crecimiento comercial, de negocios y gerencial.

De acuerdo con las características del proyecto, sus objetivos y sus alcances, la investigación se lleva a cabo empleando los principios de las investigaciones descriptiva, aplicada y exploratoria, además de un enfoque de investigación mixta (cualitativa – cuantitativa), con la realización de encuestas y el estudio de documentación de la organización tal como el plan estratégico actual de la organización. Se concluye que la organización enfoca su fortaleza comercial en la tecnología de última generación, soluciones específicas para sus clientes así como la innovación de servicios, al mismo tiempo se concluye la existencia de riesgos externos e internos al plan de expansión, entre ellos; la competencia, los proveedores y tecnología sustituta, la carencia de procesos y la asignación de presupuestos. Para mitigar el impacto de los anteriores riesgos se propone planes de trabajo basados en: logro de la eficiencia superior, de la calidad superior, de la innovación superior y la satisfacción superior, por otro lado se recomienda mejores acuerdos comerciales con proveedores, búsqueda de nuevos sistemas y productos, establecimiento de procesos formales y métricas de desempeño, así como un plan de sostenibilidad financiera y maximización del presupuesto.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, Certificado COPC VMO, Account Manager de la Empresa Netcom Business Contact Center, optante por el título de Maestría en Gerencia de Proyectos. Contacto: m.hidalgo.s@hotmail.com

**Palabras claves:** Gestión de riesgo, plan de expansión comercial, Administración para la mitigación de riesgos, factores de riesgo, probabilidad e impacto.

## Summary

Network Communications S.A. (NETCOM) is an organization that its serves different services and contact center applications, both domestic and international markets. Some of the services are: consulting, design, implementation and maintenance of telecommunications solutions, applications and systems for contact centers, virtualization solutions and applications. The organization aims to expand its installed Division Call Center maintaining a separate or complementary solutions currently offered, with modern facilities and a unique service capacity in the country.

This study is focused on the analysis of business expansion plan, based also, on a strategy of risk mitigation for the growth of the company through an outlined analysis of the current situation of this, taking into account the risks that can be found the proposed expansion. Once the identification is given, a qualitative and quantitative analysis of the project is done, to finally submit a planning response to the risks established. Thus finally achieved identify and address risk management in the strategic plan focused on commercial growth, business and management.

According to the characteristics, objectives and scope of the project, the research is carried out using the principles of descriptive, applied and exploratory research, and a focus of mixed research (qualitative - quantitative), with surveys documentation and a study of the organization as the current strategic plan. It is concluded that the organization focuses its commercial strength in the latest technology, specific solutions for customers and service innovation, competition, suppliers and substitute technology, processes and lack of budget allocation: At the same time the existence of external and internal risks to the expansion plan, including concludes. Achieving greater efficiency, higher quality, greater innovation and higher satisfaction, on the other hand better commercial agreements with suppliers are recommended finding new. To mitigate the impact of the above risks, work plans aimed at recommended: achieve efficiency, quality, innovation and superior satisfaction, on the other hand, better commercial agreements with suppliers recommended, search of new systems and products, establishing formal processes and performance metrics and financial sustainability plan and budget maximization.

**Keywords:** Risk management, business expansion plan, management risk mitigation, risk factors, probability and impact.

## **Introducción**

La tercerización u outsourcing (externalización) de servicios, se ha convertido en una práctica usual en las empresas actuales, hoy en día se hallan en el mercado muchas organizaciones que tratan de reducir sus costos al mismo tiempo que maximizan sus recursos y extienden sus negocios mediante este modelo. El trasladar funciones que no son básicas de las operaciones normales de una empresa, pero que son inherentes a ella y que no puede desprenderse de estas, hace que las empresas busquen tercerizar ciertas labores con el fin de enfocarse en las actividades propias de su naturaleza sin perder totalmente el control de estas.

En el año de 2005, en Panamá, nace Network Communications Sociedad Anónima y abre operaciones en Costa Rica en agosto de 2008, se representa bajo su nombre comercial de NETCOM. Su objetivo es ofrecer tanto al mercado nacional como internacional, sus servicios de asesoría, diseño, implementación y mantenimiento de soluciones de telecomunicaciones, aplicativos y sistemas para centros de contacto y soluciones de virtualización de aplicaciones. Netcom. En el mismo año 2008, llega a ser representante de la empresa Avaya, empresa líder en el mundo en sistemas de comunicaciones empresariales. Avaya brinda comunicaciones unificadas, centros de contacto, soluciones de datos y servicios relacionados, en forma directa y a través de sus socios de canal, a empresas y organizaciones líderes de todo el mundo.

## **Importancia y justificación del tema**

Network Communications S.A. (NETCOM) es una empresa que ha logrado ubicarse en un lugar importante dentro de las empresas de software y hardware en el campo de las telecomunicaciones y soluciones de Centro de Llamadas en Costa Rica. Es gracias a lo anterior que ha logrado además identificar la necesidad en sus clientes y mercado en general, la necesidad de la tercerización o outsourcing del servicio de Centro de Contactos o Call Center, de calidad y con altos estándares de capacidad tecnológica y funcional, lo anterior como una base para la expansión comercial y crecimiento de la organización a través de un nuevo centro de contactos adicional al que ya tienen en operación.

El riesgo de una importante inversión económica para cualquier empresa que desee ampliar su centro de contactos es sumamente oneroso, ya sea para empresas con operaciones actuales, y con más razón para las que inician sus operaciones.

NETCOM desea ampliar su capacidad instalada de su División de Centro de Llamadas o Contact Center, basándose en un servicio diferenciado o complementario a las soluciones que actualmente ofrece, con unas instalaciones modernas únicas en el país, que sean un diferenciador hacía el mercado. Para esto, espera aprovechar su estructura tecnológica, su

experiencia, su capital humano certificado en soluciones de contact center y virtualización de aplicaciones, sus alianzas comerciales, su representación a nivel nacional y centroamericano de AVAYA (líder mundial en plataformas de telecomunicación), ofreciendo al mercado un servicio de clase internacional, de altos estándares de calidad, con servicios atendidos con agentes especializados y/o centros de respaldo para sus clientes.

Por consiguiente, la ausencia de un correcto análisis de riesgos del plan de expansión comercial para la División de Contact Center puede desencadenar una serie de riesgos o conflictos que den al traste con el objetivo trazado. El desatender el análisis de riesgos en un proceso como el que se pretende realizar, puede resultar en problemas de liquidez, carencia de control de inversiones, ausencia de una correcta asignación de labores, no contar con un objetivo definitivo y claro para todos los miembros de la organización podría llevar a la desmotivación del personal, inadecuado aprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos, financieros y operativos.

Con los resultados obtenidos se pretende ofrecer a los Directores de la organización y su Junta Directiva, un escenario importante para la toma de decisiones y, por ende, la puesta en marcha del programa de expansión comercial que se desea a través de la División de Contact Center. El correcto análisis servirá para la determinación de factores de riesgo del mismo, tales como riesgos financieros, administrativos y operativos.

De acuerdo con lo indicado, se define el siguiente problema de investigación:

*¿Cómo determinar y atender la gestión de riesgo en el plan estratégico enfocado en el crecimiento comercial, de negocios y gerencial en la empresa Network Communications S.A. (NETCOM)?*

### **Objetivo General y específicos**

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

Presentar un análisis de la gestión de riesgo, para la División de Contact Center para la empresa Network Communications S.A. (NETCOM), con el fin de lograr la expansión comercial a través de esta División

Para lograr el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos

- Analizar la organización Network Communications S.A. (NETCOM) a través de un análisis FODA, con el fin de obtener información relevante que contribuya a la toma de decisiones y desarrollo del plan estratégico del servicio de Centro de Contactos.

- Examinar los diferentes riesgos, que se podrían presentar en el desarrollo del proyecto de expansión de la empresa a Network Communications S.A.
- Establecer un plan de mitigación o minimización de riesgos identificados, con el fin de eliminar o reducir su impacto a la organización.

El proyecto se orienta en el planteamiento de una estrategia de mitigación de riesgos para el crecimiento de la empresa Network Communications S.A. (Netcom), a través del servicio de Contact Center. Por lo anterior, inicialmente se abre con una etapa de análisis esquematizado de la situación actual de la empresa, mediante un análisis interno de sus fortalezas y debilidades, así como un análisis externo sobre las amenazas y oportunidades que pueda encontrarse en el mercado.

Seguidamente, de conocer el escenario global que se tiene dentro de la empresa y donde se desarrolla, se elaborará un análisis de los riesgos que puede encontrar la propuesta de expansión, a través de este, se identificarán los riesgos, se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo del proyecto, que incluya la creación de la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos, así como presenta el presupuesto de riesgo y su impacto financiero.

Finalmente, se presentará una planificación de respuesta a los riesgos, así como un proceso de seguimiento y control de los mismos, con el fin de fiscalizar el correcto manejo de riesgos y su rápida atención en caso de presentarse el mismo.

### **Revisión bibliográfica**

Para toda organización; el invertir en un nuevo proyecto implica una erogación que ya sea grande o pequeña, esta representa sueños o visiones de su empresa. En el caso de la empresa sobre la que se basa este estudio, es su expansión comercial proyectada para los próximos años, de ahí que el planteamiento estratégico debe ser analizado desde la perspectiva del riesgo desde diferentes aristas y con ello, servirá de base para toma de decisiones. Rodríguez, Robaina, Ramírez y Hernández (2011), concluyen que una correcta administración de riesgos puede llegar a influir en la reformulación de objetivos, rediseño de procesos e inclusive en la forma en que se direccionan la toma de decisiones.

Es importante tener claro que “el riesgo”, se encuentra en el campo de las posibilidades, las percepciones y la duda de ocurrencia, por lo que, en muchos casos, es difícil delimitar y, por ende, establecer estrategias preventivas (Hom & Plaza, 2013), de ahí que los métodos científicos y los análisis cuantitativos y cualitativos de los riesgos permiten hacer frente a las posibilidades de enfrentar como Gerentes de Proyectos los riesgos, con el entendido de que existen además riesgos que, ante un mal análisis, pueden dar al traste con los proyectos en caso de desarrollarse. Como consecuencia, la exhaustividad con la que se analicen los

factores determinantes del proyecto, se convierte en un pilar fundamental para el éxito del proyecto. Dentro de los objetivos de la gestión de riesgos en proyectos, se encuentra el incrementar probabilidad y/e impacto en situaciones positivas, así como minimizar el impacto de eventos negativos para el proyecto.

Gólcher (2011), en su artículo Administración de Riesgos Empresariales, inicialmente plantea sobre la vinculación natural de la estrategia empresarial de las organizaciones con los objetivos de esta, la minimización de los riesgos críticos y, por ende, el mejoramiento en la rentabilidad. Es claro que una adecuada administración de los riesgos permitirá a la empresa en estudio, a plantear un plan de expansión con un panorama más seguro, aunque no exento a la afectación de riesgos, pero si más preparado ante alguna eventualidad, lo cual colaborará a la concesión de los objetivos trazados así como una mayor rentabilidad. El control y la constante evaluación de los proyectos y los riesgos implícitos en ellos, lleva a cuidar y resguardar las inversiones de las organizaciones, llámese tiempo, recursos financieros, recurso humano, pues desde las diferentes ópticas de los gerentes de proyectos y sus patrocinadores, estas “apuestas estratégicas” pueden llegar a ser la salvación o perdición de sus organizaciones, quizás una inversión de \$ 500.000 para una empresa como NASA (National Aeronautics and Space Administration), es ínfima considerando su presupuesto, pero para otras organizaciones este monto representa su mantenimiento en el mercado o la quiebra eminente.

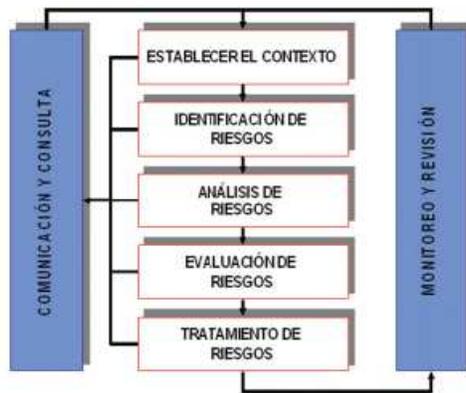
La gestión de riesgos conlleva un análisis exhaustivo de los posibles escenarios que las organizaciones pueden encontrarse en el desarrollo de un proyecto específico, pero este mismo estudio puede llevar a ver los diferentes riesgos en forma independiente, pero que envuelven también en una nebulosa que lleva a no tener un panorama general del riesgo como un todo, como lo indica Bromiley y Rau (2016), la preocupación por identificar y evaluar cada uno de los riesgos, que estos mismos no permiten ver el impacto general de los riesgos en un proyecto, por lo que recomiendan concentrarse en los riesgos estratégicos que finalmente son los que amenazan el éxito de un proyecto o empresa. Los riesgos involucran dos características fundamentales la incertidumbre, que se desarrolle el evento así como la pérdida que se presentaría en caso de que el riesgo se convierta en realidad. Por lo anterior, es importante cuantificar el grado de incertidumbre de ocurrencia así como la pérdida asociada al mismo.

Tal como lo manifiesta Díaz y Urrego (2014), los riesgos son diferentes en cada proyecto, por lo que es importante, una vez identificados, cuantificar las posibilidades de ocurrencia de los riesgos además de pronosticar el impacto en tiempo, presupuesto u otro aspecto relevante, mientras que una vez en desarrollo el proyecto, se debe realizar una revisión programada en los factores de riesgos definidos. Esta revisión de riesgos no solo debe hacerse al plantear el proyecto, pues factores externos (e inclusive internacionales) pueden

influir de manera negativa en el tiempo, por ejemplo, la crisis financiera del 2008 en los Estados Unidos, fue originada por la crisis inmobiliaria del año 2006, pues esta tuvo como consecuencia un problema serio de liquidez, que originó en forma indirecta otras afectaciones económicas, que llevó a una crisis económica a escala mundial, donde por ejemplo, proyectos inmobiliarios fueron abandonados, quedando sin terminar, llevando a la quiebra organizaciones, incrementando los niveles de desempleo y creando un caos financiero que toco a muchas organizaciones, que detuvieron sus planes estratégicos o proyectos ante una gran incertidumbre ocasionada por este escenario.

En el mismo sentido de cuantificar los impactos de los riesgos en un proyecto, la administración cuantitativa de riesgos toma como suyas herramientas matemáticas, para conocer los impactos de factores no visibles y transformarlos en visibles a través de datos y proyecciones económicas o de posibilidades (Castro, 2015). El análisis cuantitativo del proceso consiste en analizar en términos numéricos, las consecuencias de los riesgos identificados.

Como parte de la gestión de riesgos, se han desarrollado diversas normas o metodologías para su administración, entre ellas se puede mencionar la norma NTC 5254:2006, que establece siete fases para la administración de los riesgos, las cuales son comunicar, establecer el contexto del riesgo, identificar, analizar, evaluar, monitorear y revisar los riesgos. (Elejalde, 2009)



Fuente: Elejalde, O. Producción más Limpia. (2009)

Entre los principales riesgos se pueden calificar los riesgos financieros donde se pueden encontrar pérdida de competitividad, determinada por inconvenientes en procesos que los pueden llevar a una mayor lentitud y, por ende, un mayor costo de económico, la inflación, incursión de nuevos competidores, costos en producción, problemas de liquidez, solvencia económica, crédito, entre otros (Bortesi, 2012), estos son factores que evidentemente afectan y ponen en riesgo los proyectos; por ende, conocer el impacto de los riesgos

permite reducir la incertidumbre en cuanto la desviación de los presupuestos asignados para un determinado presupuesto.

Además de los riesgos financieros, se pueden encontrar los riesgos operativos, los cuales tienen su origen en las carencias de procesos o fallas en estos, además de originarse en el recurso humano existente como en los sistemas internos de las organizaciones, sin dejar de lado que también pueden tener su origen en factores externos a las empresas. Por lo general, los riesgos operativos se encuentran donde se involucren personas, plataformas tecnológicas y procesos (Mora & Gudiño, 2010). Cabe una mención especial, el aspecto frecuencia para la atención a los riesgos operativos, dado que por el tipo de factores que los componen, factores humanos, tecnológicos o procesos, estos pueden presentarse en cualquier momento, ya sea a diario, semanalmente o a través de todo el proyecto, de ahí que para los riesgos de este tipo se debe prestar atención a su control, teniendo métricas claras y puntuales que no se desvíen a la interpretación pues su repuesta debe ser expedita para evitar inicialmente su ocurrencia y en segundo lugar, su desatención pues está en el tiempo podría generar mayor impacto.

Para James (2010), el método de análisis de riesgos Crawford Slip es una plataforma simple y de gran ayuda para los equipos encargados de administrar la gestión de riesgos, este método inicialmente plantea una reunión del equipo de trabajo para que se dé una lluvia de ideas, a través de cuestionamientos sobre los riesgos asociados al proyecto. Posteriormente a esto, se realiza un análisis cualitativo de los riesgos considerando la probabilidad de ocurrencia, en muchos casos, el simple término Alta, Media y Baja Probabilidad, será suficientemente claro para calificar la posibilidad de que un riesgo se haga realidad; seguidamente, se evalúa el impacto en tiempo, costos, alcances, afectaciones, entre otros de que el riesgo se desarrolle, calificándolo en igual forma Alto, Medio y Bajo Impacto, con una escala de impacto relativa a la afectación del proyecto. Una vez que se tienen las anteriores consideraciones se desarrollan planes de mitigación de riesgos, con lo que se busca minimizar los impactos operativos y/o financieros del proyecto en estudio.

Como gerentes de proyectos, y en este caso administradores de riesgos, es fundamental establecer la forma de medir eficientemente las disposiciones que se han adoptado y desarrollado, al mismo tiempo considerando en forma proactiva y reactiva lo básico para reajustar el norte de nuestras decisiones, considerando para esto planes de atención de riesgos. La tercerización (outsourcing) cada día se va convirtiendo en una opción adoptada por diferentes empresas para disminuir costos, pero también esta actividad conlleva el traslado de riesgos a terceros a quienes se contrata, se trasfiere riesgos financieros, operativos, entre otros, pero no es posible desligar los riesgos completamente a la organización, pues siempre se tendrá como necesidad fundamental del riesgo “el control”, pues estos serán fundamentales para administrar y controlar los riesgos. (Gangoiti, 2012)

Un análisis del riesgo puede ser resumido en tres fases, a) identificar los riesgos posibles que pueden llegar afectar el proyecto determinado, b) una vez identificados los riesgos, se evaluará su importancia, su posibilidad de ocurrencia, su impacto, y finalmente, c) evaluar su aceptabilidad y establecer las labores competentes en caso de buscar la atención de los riesgos. (Espinosa, Dias & Salinas, 2012)

## Metodología de Investigación

### Tipo y enfoque de investigación

De acuerdo con las características del proyecto, sus objetivos y sus alcances, la investigación se llevará a cabo empleando los principios de las investigaciones descriptiva, aplicada y exploratoria, además de un enfoque de investigación mixta (cualitativa – cuantitativa).

La investigación descriptiva permite conocer las circunstancias, las características y calidades del objeto en estudio, así como la evaluación de sus procesos y subprocesos actuales. Por su lado, la investigación aplicada se realiza con fines prácticos, tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar programas y, en general, para mejorar ya sea un producto o proceso por medio del estudio y prueba de conceptos teóricos en situaciones reales. Mientras que la investigación exploratoria se caracteriza por ser más flexible en su metodología en comparación con los estudios descriptivos y explicativos, asimismo, implica paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El enfoque cualitativo toma datos sin consideraciones numéricas sino que se orienta a la descripción con el fin de trabajar en la interpretación, mientras que se considera además el enfoque cuantitativo, dado que esta recolecta la información estadística y numérica para el desarrollo de la comprobación de teoría o hipótesis.

En el caso de la presente investigación, por su objetivo, se basa en la aplicación de estos tipos de investigación, basado en sus necesidades, en el caso de la **investigación descriptiva** será fundamental, pues se busca profundizar en las situaciones prácticas predominantes que se desarrollan dentro de la organización, gracias a la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Por los objetivos que este proyecto pretende alcanzar, el tipo de **investigación aplicada** permitirá la aplicación o el uso de los conocimientos que se adquieren para resolver problemas, contribuir con la toma de decisiones y la optimización de las situaciones encontradas. La **investigación exploratoria** utilizada en este proyecto servirá para detectar las generalidades circunstanciales de los procesos operativos de la empresa, así como los necesarios para el desarrollo de la propuesta de esta investigación.

## **Sujetos de la investigación**

Los sujetos de investigación se definen como las personas físicas o jurídicas, generadoras de información veraz e importante, para el desarrollo del estudio. Acorde con la presente investigación, se determina que los sujetos de investigación son el Gerente General, que además tiene recargo de funciones como Gerente Financiero Administrativo (Master Fernando Murillo Porras) y el Gerente Comercial (Ing. Mario Guerra Ríos), dado que son las personas que conocen el proceso de formación y desarrollo de la organización, además de tener claras las expectativas de expansión, desde la división de Centro de Contacto, cuenta con el conocimiento en el control operacional y representan la principal fuente de información tanto histórica como actual de la organización, al ser socios fundadores de la organización.

## **Fuentes de información**

La información que cada investigador requiere, varía de acuerdo con la naturaleza y desarrollo propio del trabajo, fundamentalmente existen dos fuentes de información: primarias y secundarias.

Las fuentes primarias de investigación son aquellas que proporcionan información directa sobre el tema de investigación, proporciona un testimonio o evidencia directa sobre el tema que se estudia. Para efectos de la presente investigación, las fuentes primarias de información serán las entrevistas realizadas a los gerentes, tanto General, Administrativo-Financiero y Comercial.

Principalmente, las fuentes secundarias las conforman todo tipo de información recopilada que haya sido generada con anterioridad y no precisamente para resolver el problema de la propia investigación, estas fuentes proporcionan información valiosa. Por lo anterior, para utilización de esta investigación, las fuentes secundarias se encuentran en el plan estratégico de expansión comercial, estados financieros, procedimientos, contratos y documentación general de la organización.

## **Población y muestra**

Por la naturaleza de la investigación y la cantidad de colaboradores del nivel Gerencial de la organización y quienes desarrollaron el plan de expansión, y quienes se encuentran inmersos e involucrados en el desarrollo de la vertiente del negocios, se consideró estudiar la población total no muestra, en este caso el Gerente Financiero Administrativo y el Gerente Comercial.

## **Instrumento de recopilación de la información**

**La entrevista de investigación** trata de recoger información acerca del estado de una organización u objeto, con estos datos se someten a un proceso de análisis, con el fin de plantear conclusiones y estructurada. **Ver Anexo 1:** Entrevista a Gerentes de Network Communications S.A.

**La observación** es fundamental en todo proceso investigativo, gracias a este método se logra un mayor número de datos, específicamente para esta investigación consiste en observar atentamente individuo o grupo de individuos, organización o procesos, con lo cual se puede profundizar en la comprensión de la cultura organizacional así como la dirección gerencial y operativa de la formas de analizar o reaccionar ante un evento o proceso.

**La consulta o recopilación de documentación** es un instrumento de investigación, que busca la obtención de datos a partir de documentos que pueden ser utilizados dentro de los objetivos de la investigación.

Dentro de los documentos que se consultan en esta investigación se encuentra:

- Plan estratégico de expansión comercial de la división de Contact Center.
- La Norma COPC 2000 PSIC, desarrollado por “Customer Operations Performance Center”, esta norma se utiliza a nivel mundial para organizaciones proveedores de servicios integrales a clientes.
- Manuales de procesos internos de la organización, tanto administrativos, financieros, comerciales, de recursos humanos, y operacionales.
- Documentación formal e informal de proyección de servicios.
- Contratos con clientes y proveedores.
- Contratos de arrendamiento.
- Registros de clientes y prospección del área comercial.

## Resultados

Una vez recolectada la información necesaria para el estudio de la organización, así como la entrevista realizada al área gerencial de la organización, se cuenta con un panorama más preciso de cómo la empresa se ha desarrollado al día de hoy y al mismo tiempo poder determinar las condiciones que permitan establecer los factores de riesgo en el proyecto de expansión del negocio de la División de Contact Center.

Netcom en este momento cuenta con una fortaleza importante, al estar presente en el mercado de las telecomunicaciones y contact center a nivel nacional, además de ser reconocida como una empresa de alta tecnología, que basa sus productos y servicios en altos estándares de calidad e innovación en las soluciones que desarrollan a sus clientes, con lo cual han logrado contar con una serie de contratos con organizaciones y empresas de gran prestigio y reconocidas a nivel nacional, adicionalmente a instituciones gubernamentales, lo cual le permite un poder de negociación que representan una gran fortaleza, una excelente carta de presentación para futuras negociaciones

La principal fortaleza en términos generales de Netcom se puede enfocar en tres grandes aspectos: Tecnología de última generación, Soluciones específicas para sus clientes e Innovación, estos puntos hacen que se pueda desarrollar la marca Netcom en todo su portafolio de servicios y productos, como un “Diferenciador” o “Proveedor Diferenciado”

Ante este panorama, también se deben considerar puntos de mejora o debilidades, que la organización no puede dejar de lado, actualmente la empresa no cuenta con un área ni programa formal para el seguimiento de clientes, es importante considerar la implementación de este tipo de acciones dentro de la cultura de la organización pues en hoy en día el servicio al cliente es fundamental para la fidelización, lealtad y compromiso de la organización hacia el mercado.

Los precios que maneja la organización, tal como sus gerentes lo reconocen, no son los más baratos del mercado, lo cual representa una amenaza por lo que su estrategia es el brindar valores agregados a los productos de Netcom, que representen un enganche perfecto para la consecución de nuevos negocios y el mantenimiento de sus actuales clientes.

A nivel gerencial, se cuenta con un grupo comprometido con el proyecto, punto importante es que además son accionistas, por lo que se encuentran doblemente inmersos en el accionar de la empresa, cuentan con vasta experiencia de campo y profesionalmente en el liderazgo de proyectos, con lo cual se garantiza la maximización de los recursos.

Algunas debilidades son: actualmente no se cuenta con manuales formales de procesos, por lo que la asignación de funciones es informal, con lo cual es posible que se aprenda algunos

puntos sobre la marcha, o por prueba y error o inclusive se omitan detalles importantes. Otra posibilidad de mejora es aprovechar la buena comunicación existente para hacer del conocimiento de todos los colaboradores, las metas u objetivos trazados por la organización con lo cual, permitiría enfocar los esfuerzos de todos en la obtención de estos. Un punto donde se encuentra una mayor deficiencia en la organización es en los procesos, se carece de procesos debidamente estandarizados y formales, esta mejora en los procesos permitiría agilizar las labores diarias y brindar un mejor servicio a los clientes

Tecnológicamente, Netcom tiene un sitio importante en el mercado nacional, prueba de esto es que es el proveedor tecnológico de importantes instituciones del país, pero sobre todo si se considera la nueva división de Contact Center, Netcom es el dotador de las plataformas de Call Center de organizaciones que brindan servicios de centro de contactos, por lo que le permite conocer perfectamente que tipo de plataforma tiene su competencia y hasta donde llega la capacidad de estas organizaciones para brindar servicio.

Un punto a favor es que se cuenta con recurso económico para la implementación del proyecto, además de líneas de financiamiento que permitirán a la organización el crecimiento paulatino según las necesidades de la división de contact center. Un punto de mejora es la planificación de los recursos económicos, pues la programación correcta permite la maximización y aprovechamiento de los patrimonios de la organización.

Por otra parte, los tiempos de implementación de proyectos de Contact Center son, en muchos casos, amplios, dado que en Netcom los requerimientos tecnológicos de proveedores en ocasiones no tienen el músculo operativo para responder en forma apropiada; mientras que otra amenaza que acecha la organización es los incrementos en los costos de alta tecnología. De igual forma, la competencia de centros de contactos, “de cochera” como indican los entrevistados son empresas informales que sin contar con la estructura ni respaldo tecnológico ofrece servicios similares a los de la organización a un costo muy bajo, dado que estos, por lo general, trabajan con costos operativos bajos, estos productos y servicios sustitutos representan una amenaza para la organización.

Por su lado, las oportunidades que se presentan son interesantes de estudiar, entre ellas, la modernidad de la organización y sus servicios, cada día emergen nuevas necesidades puntuales y específicas de los clientes, las cuales pueden ser atendidas por el recurso humano especializado con el que se cuenta, que pueden desarrollar servicios diferenciados, con lo cual se incrementa la cartera de clientes que necesitan un servicio de alta calidad. La organización cuenta con capacidad económica para afrontar el reto de expansión planteado.

En cuanto al análisis realizado al plan estratégico, se logra determinar que se basa en tres pilares:

Las necesidades del cliente: por su experiencia, la organización conoce perfectamente las determinadas necesidades del mercado, que no han sido satisfechas por ningún otro proveedor, entre ellas, la tecnología y el respaldo de infraestructura para los servicios.

A quienes se va a satisfacer: se enfoca en empresas privadas medianas y grandes, así como todo el sector estatal, consideran que las empresas privadas medianas y grandes, no escatiman recursos para contar con tecnología de punta, dado que son conocedores del acelerado crecimiento y desarrollo de esta y de cómo ahora los usuarios son más demandantes de este tipo de producto. Por otro lado, grandes oportunidades de negocios se presentan en el mercado de instituciones y empresas públicas, que cuentan con grandes presupuestos para la adquisición de servicios de calidad y funcionalidad.

Decisión sobre habilidades distintas: Indudablemente, la principal destreza con la que cuenta la organización para satisfacer las necesidades del cliente y de grupos de clientes es la facilidad con que se cuenta de acceder y suplir de soluciones de alta tecnología especializadas, a través de puntos que logran establecer una ventaja competitiva ante sus competidores.

## **Análisis de resultados y Discusión**

Como resultado de la información analizada así como la aplicación del instrumento de recolección de información, es posible identificar los riesgos a los que se enfrenta el proyecto de expansión, estos se presentan a continuación agrupados por su naturaleza los principales riesgos para su estudio:

### Riesgo externo: Competencia

La incursión en el mercado de nuevos competidores que brindan servicios de Contact Center actualmente es importante, hoy es posible encontrar en el mercado dos grandes grupos, grandes y pequeños centros de contacto.

La entrada de grandes centros de contactos es muy escasa y no representa grandes amenazas porque su inversión inicial es elevada, aunque por otro lado, se da un importante incremento en competidores pequeños de servicios de call, al referirse a este tipo de negocios, son llamados “call center de cochera”, esto ya que algunas personas acondicionan pequeñas oficinas y acceden a programas gratuitos de internet para el manejo de tráfico de llamadas y con cinco o veinte estaciones de trabajo ofrecen servicios de centro de llamadas.

Evidentemente, el riesgo de la competencia se da desde diferentes frentes: la competencia desleal, la mal información ante los compradores, el manejo de influencias, manipulación de procesos de contratación, regalías, son parte de maniobras que se dan constantemente en este tipo de negocios.

Generalmente, la rivalidad entre los competidores se basa a nivel de precios, la baja constante de los precios hace que la competencia sea inestable, pues esta baja en los precios es igualada con rapidez por los demás competidores, lo cual genera una disminución en la rentabilidad, en el caso particular, los precios de la organización no son los más bajos del mercado, y la guerra de precios no es una opción para la empresa, este frente es atacado mediante su calidad, la empresa no enfrenta a sus competidores por precios y no sacrificará su rentabilidad, sino que busca compensar sus precios mediante altos niveles de calidad y servicio.

#### Riesgo externo: Proveedores y tecnología sustituta

Como los clientes, los proveedores pueden realizar una notable influencia en un sector, alzas de sus precios, la calidad de la entrega y el tiempo de esta, son parte de los aspectos que pueden enfrentar las organizaciones.

Si bien es cierto los productos sustitutos pueden afectar todo el sector comercial, en el caso de tecnología, las soluciones pueden tener funcionalidades similares, pero que a nivel de servicio no pueden igualar.

En el caso de plataformas de contact center, es posible encontrar una serie de productos sustitutos, pero que no cuentan con el respaldo que puede tener una plataforma de una marca líder en el mercado. En un mercado de alta tecnología para el desarrollo de la organización es posible encontrar algunos productos sustitutos, quizás con precios más bajos pero que no ofrecen las funcionalidades y flexibilidad de los productos que Netcom ofrece al mercado.

#### Riesgo interno: Carencia de Procesos

No existe formalmente una metodología para determinar los planes comerciales ni de expansión, sino que principalmente se basa en una “lluvia de ideas”, donde se establece una meta u objetivo, financiero por lo general, y a partir de este establecen informalmente algunas acciones para conseguir esta meta, sin que exista un detallado plan de acción, con determinación de responsables, ni plazos de realización, además este punto, no es documentado formalmente que sirva de referencia para futuras acciones.

Además, se encuentra una carencia de la adecuada formulación pues como se hace actualmente en la organización no se contemplan otras perspectivas, aunada la financiera.

Riesgo interno: Asignación de Presupuesto.

Aunque ha quedado claro en los resultados de la presente investigación, que la organización cuenta con el suficiente recurso económico así como posibles financiamientos externos para el desarrollo del plan de expansión, la falta de criterios y la falta del correcto análisis de factibilidad del proyecto, pueden llegar a convertirse en un riesgo de cara a la culminación exitosa del proyecto.

La inadecuada asignación de recursos financieros puede ocasionar atrasos en los tiempos programados para tareas específicas como la compra de nuevos equipos e instalaciones, además de que una incorrecta planificación del proyecto puede llevar a subestimar los costos implicados al mismo, lo que puede dar al traste con los objetivos trazados inicialmente.

En un análisis cualitativo de los riesgos antes expuestos, es posible calificarlos basados en los siguientes niveles tanto de impacto y probabilidad:

**Cuadro #1 de Niveles de Impacto**

Impacto		
Descripción	Escala de Valor Rango	Escala de Valor Cardinal
Igual o Mayor al 10% Costo total proyecto	Muy Costoso	5
Mayor al 7,5% y menor al 10% del Costo total de Proyecto	Costoso	4
Mayor al 5% y menor al 7,5% del Costo total de Proyecto	Razonable	3
Mayor al 2,5% y menor al 5% del Costo total de Proyecto	Bajo	2
Mayor al 0% y menor al 2,5% del Costo total de Proyecto	Insignificante	1

Fuente: Elaboración propia (2016)

**Cuadro #2 de Niveles de Probabilidad**

Probabilidad		
Descripción	Escala de Valor Rango	Escala de Valor Cardinal
Alta probabilidad	Muy Alto	5
Probable	Alto	4
Probabilidad Media	Medio	3
Poco Probable	Poco Probable	2
Nula Probabilidad	Cero Probabilidad	1

Fuente: Elaboración propia (2016)

### Cuadro #3. Matriz de Impacto y Probabilidad

Con base en los anteriores niveles de impacto y probabilidad, se define la siguiente matriz:

Nivel	Impacto	Nivel	Probabilidad	Resultado (Impacto x Probabilidad)
5	Muy Costoso	5	Muy Alto	(De 20 a 25) Muy Crítico
4	Costoso	4	Alto	(De 15 a 19) Crítico
3	Razonable	3	Medio	(De 10 a 14) Medio
2	Bajo	2	Poco Probable	(De 5 a 9) Moderado
1	Insignificante	1	Cero Probabilidad	(De 0 a 4) Bajo

Fuente: Elaboración propia (2016)

Aplicación de matriz a los riesgos identificados:

### Cuadro #4. Matriz de resultados

Tipo de Riesgo	Entregable	Probabilidad	Impacto	Prioridad
Externo	Competencia	4	3	12 (Medio)
Externo	Proveedores y tecnología sustituta	3	2	6 (Moderado)
Interno	Carencia de Procesos	4	3	12 (Medio)
Interno	Asignación de Presupuesto	3	2	6 (Moderado)

Fuente: Elaboración propia (2016)

La matriz de los riesgos identificados, arroja que los riesgos a los cuales se les debe dar una prioridad mayor son la competencia y la carencia de procesos en la organización. Las herramientas aplicadas en este ejercicio, tiene como fin poder tener un panorama aún más amplio de los riesgos que se asumen en este proyecto de expansión para el negocio de Contact Center.

Aunado al análisis anterior, cualitativo, permitió conocer los riesgos y poder determinar una escala de impacto y probabilidad de ocurrencia de estos, pero para la toma de decisiones no solo esto es necesario, de ahí que el análisis cuantitativo es fundamental, pues el impacto económico es determinante para la administración de proyectos, difícilmente en un proyecto se cuente con presupuestos ilimitados, y es por esto que las herramientas aplicadas, como el determinar el Valor Monetario Esperado y el Árbol de Decisión, facilitan la toma de decisiones, aclarar el rumbo para lograr la mayor eficiencia de los proyectos.

En el caso particular de los resultados obtenidos fue posible concluir que, en caso de la ocurrencia de los riesgos determinados, el proyecto podría incrementarse en su costo en 12,5%, lo cual es una desviación manejable para la Administración del Proyecto, así como para la organización, pues se proyecta que este sería el monto máximo que podría producirse en la eventualidad de que todos los riesgos se cumplan, lo cual es además un aspecto que con planificación se puede mitigar.

Por otro ejemplo, el análisis cuantitativo permite determinar cuál de las opciones, ampliar las actuales instalaciones o comprar un edificio nuevo es a más recomendable para la Administración, los resultados son claros, y permite determinar un retorno de la inversión más conveniente en el caso de la compra del nuevo edificio, dado que a pesar de que la inversión es más elevada, la proyección de la demanda permite determinar buenos réditos a la inversión. En este caso, el Valor Monetario Esperado del proyecto en caso de la compra de un nuevo edificio representa un 29% más de valor en comparación a la ampliación de las actuales instalaciones.

## **Conclusiones**

A continuación se detallan una serie de conclusiones a las que se ha llegado una vez realizada la presente investigación:

- a) Se concluye que NETCOM encuentra en el mercado grandes oportunidades para el desarrollo del centro de contactos, pero que deben ser aprovechadas mediante una correcta planeación del proyecto y globalmente en la organización.
- b) Se determina que la nueva división de centro de contactos es una buena oportunidad de negocios, aprovechando para esto la experiencia y la capacidad tecnológica, administrativa, comercial y financiera de la organización.
- c) Existe un conocimiento amplio de las necesidades del mercado, además de que se cuenta con una plataforma tecnológica que podrá suplir estos requerimientos, los cuales en el mercado son escasas de suplir en forma adecuada.
- d) El cuerpo gerencial tiene clara su visión del negocio y los medios con los cuales procura llegar a este objetivo, aunque no ha planificado formalmente un plan de acción para alcanzarlo.
- e) No se cuenta con manuales de trabajo y algunos puestos importantes no están formalmente definidos, por lo cual es difícil conocer las funcionalidades y la limitación de las responsabilidades de quienes ejercen sus labores.

- f) Se concluye que se carece totalmente de procesos formalmente establecidos a todos los niveles de la organización, lo cual es uno de sus principales falencias.
- g) Gracias a las herramientas de análisis utilizadas, se concluye que la tecnología es el principal factor diferenciador con el que cuenta Network Communications S.A. (NETCOM), con base en la posibilidad de brindar servicios a la medida de sus clientes, innovación constante y alianza comercial con Avaya, quien es el mayor proveedor a nivel mundial de plataformas de centros de contactos.
- h) Además, se logra establecer que la organización cuenta con elementos necesarios para lograr una ventaja competitiva respecto a sus rivales del mercado de centros de contacto, sustentado en las habilidades especiales y productos y servicios diferenciados que existen en el portafolio de servicios de la organización.
- i) Se concluye que el mejor modelo de plan estratégico escogido por la organización se adapta a las características del negocio de centro de contactos para la empresa, considerando que la “Diferenciación” dará excelentes resultados, gracias a los estándares de calidad de las plataformas y servicios que ofrecen al mercado, además de la posibilidad de innovar tanto tecnológica como funcionalmente las labores propias de un centro de contactos multicanal, para lograr satisfacer necesidades específicas de cada uno de sus clientes.
- j) En cuanto a los riesgos, se logra determinar cuatro riesgos importantes, dos externos, Competencia, y la negociación con proveedores y sus productos sustitutos, así como dos riesgos internos en la organización, entiéndase la carencia de procesos debidamente establecidos, así como la asignación de recursos financieros para la realización del proyecto.
- k) Se concluye que todos los riesgos deberán ser atendidos y se deberá trabajar en planes de mitigación o minimización de sus impactos, pero que principalmente por su prioridad “media”, considerando su impacto y posibilidad de ocurrencia, deben ser atendidos de inmediato la Competencia y la Carencia de Procesos.
- l) Se concluye que los principales riesgos encontrados en el proyecto, pueden ser atendidos con un debido plan de mitigación, en el cual se encuentre el debido proceso de revisión de las tareas, planes emergentes en caso de ser necesario accionar ante la ocurrencia de alguno de ellos, es fundamental el control constante de la realización de las labores encomendadas, así como el seguimiento de los riesgos, ya que esto hará una gerencia de proyecto activa y no reactiva.

## Recomendaciones

A continuación, se detalla una serie de recomendaciones para ser consideradas por la organización:

- a) Se recomienda al nivel gerencial, para la operación y desarrollo de la organización, el establecimiento formal de planes estratégicos, considerando para ellos, perspectivas financieras, clientes, procesos y recurso humano.
- b) Se determina que la principal falencia de la organización es la carencia de procesos formalmente establecidos, para las diversas funciones de los puestos y áreas, por lo que se recomienda la creación, estandarización y ejecución de estos para el desarrollo de la organización.
- c) Se recomienda establecer formalmente un programa de seguimiento de clientes o post venta, con el fin de dar una atención personalizada de sus clientes.
- d) Se recomienda la formulación de planes y proyecciones financieras con el fin de servir como un sistema de control de la operación de la organización.
- e) Se exhorta a desarrollar un plan estratégico de negocios a través del desarrollo de una ventaja competitiva sobre sus competidores, aprovechando la capacidad instalada y la tecnología que posee la organización, sobre la diferenciación de los productos y servicios.
- f) Desarrollar e innovar en productos y servicios de contact center diferenciadores.
- g) Comercializar los productos en mercados de alta demanda tecnológica, aprovechando la plataforma multicanal de contact center instalada (Avaya Aura Contact Center)
- h) Establecer un plan estratégico, mínimo a tres años plazo, así como determinar programas de acción para la consecución de las expectativas de los socios de la empresa, en el cual se definan claramente los objetivos generales y específicos que buscará la administración durante ese período y que sea informado a los colaboradores, para crear en ellos el compromiso ante dicho plan.
- i) Al mismo tiempo, se recomienda determinar indicadores que sirvan para determinar el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo, desde las perspectivas determinadas en el plan estratégico.

j) Para la atención de los riesgos externos, específicamente Competencia; se recomienda la elaboración de un plan de atención de riesgos, basados en los siguientes cuatro puntos:

- **Logro de la eficiencia superior:** Comprende en atender y analizar los efectos de aprendizaje, la curva de experiencia y la fabricación flexible. En cuanto al Contact Center, se considera que la posibilidad de lograr la eficiencia superior, es bastante elevada, dado que la organización ya cuenta con personal capacitado así como una estructura instalada, que permite que la curva de experiencia y el efecto aprendizaje, no sea tan prolongada ni marcada para el arranque de las operaciones, por lo cual los errores serán mínimos y maximizaría el recurso con el que se cuenta.
- **Logro de la calidad superior:** Se basa en una mejora continua, en cuanto a propiciar la reducción de costos, una mayor productividad, un mayor posicionamiento, mejores condiciones de trabajo y el crecimiento en general de la empresa. Para la organización se recomienda que, mediante sus productos y sistemas de centro de contactos, desarrollados gracias a la investigación de sus colaboradores del área de sistemas, brinde soluciones al mercado, alcanzando altos estándares de calidad, que mejoran sus productos y sistemas, lo cual es una excelente herramienta para el posicionamiento en el mercado.
- **Logro de la innovación superior:** Se enfoca en la cultura innovadora que es la capacidad de la empresa para adaptarse a las exigencias y circunstancias del mercado, y en la actitud innovadora, que busca romper los paradigmas existentes para obtener resultados deseados. Las innovaciones en los sistemas de centros de contacto, serán la mayor fuente de ventaja competitiva de Netcom, pueda brindar en el mercado de los centros de contacto.
- **Logro de la satisfacción superior:** Busca atender las necesidades de los clientes, y cumplir con las condiciones pactadas inicialmente, sin embargo, es importante mencionar que las acciones que se lleven a cabo, en ninguna circunstancia deben afectar la rentabilidad de la empresa. Se recomienda enfocar los esfuerzos en proporcionar a sus clientes los elementos necesarios para cumplir con sus expectativas en el momento que estos lo necesitan, con sistemas y aplicativos del más alto nivel y calidad, los cuales cumplan con

los estándares más exigentes, garantizando la satisfacción de los clientes, en la administración y servicios de centros de contactos.

- k) Para la atención del riesgo Proveedores, se recomienda hacer un plan de atención del riesgo y su posible consecuencia e impacto, considerando que en el caso particular de esta organización, sus proveedores son de alta tecnología, y su principal proveedor es Avaya, empresa líder mundial en el suministro de plataformas de centros de contacto y telecomunicaciones y la organización tiene un valor competitivo importante y diferenciador, ser socio comercial de su proveedor.

Por lo anterior, y en aprovechamiento de su relación, se recomienda diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos comerciales con este y los demás proveedores, lo cual conlleva un mayor y mejor control sobre ellos y sus servicios hacia la organización.

- l) Se recomienda para la atención del riesgo de Productos Sustitutos, la elaboración de un plan de mitigación del riesgo basado en la búsqueda de nuevos sistemas y productos, de alta tecnología y seguridad informática, que sean pilares dentro de la cultura organizacional, con lo que se profundice en la conciencia colectiva de la empresa y de los clientes, sobre la importancia de brindar y contar con soluciones con respaldo y garantía, en un mundo globalizado y que evoluciona tecnológicamente todos los días.

La investigación de nuevos sistemas y aplicativos, así como mejora de los actuales, además del respaldo de sus colaboradores, brindará a organización, un elemento competitivo de cara a los productos sustitutos, en el sentido de que permita ofrecer precios superiores al promedio de sus competidores, logrando con esto un superior margen de utilidad.

- m) Para el riesgo interno de Carencia de Procesos, dado que a nivel de la organización se carece de procesos debidamente delimitados, se recomienda establecer un plan de trabajo para minimizar este riesgo, mediante el análisis y establecimiento de procesos formales para las funciones de la organización, así como comunicar y capacitar a los colaboradores sobre estos puestos, con un plan debidamente establecido, y establecer los controles para el desempeño de los puestos y procesos.

Al mismo tiempo, establecer las métricas de desempeño esperadas por puesto, realización de evaluaciones de puestos y funciones, la realización de evaluaciones de la organización en el cumplimiento de metas a corto plazo.

n) Para el riesgo interno de la Asignación de Presupuesto, se recomienda la elaboración de un plan que tenga como base la sostenibilidad financiera y la maximización del presupuesto. Es por esto que se recomienda para el proyecto:

- Elaboración del presupuesto por tarea o entregable
- Realizar una proyección de gastos
- Crear planes de comercialización de los servicios
- Desarrollar un registro para el control de gastos.
- Planeación de reservas económicas
- Elaboración del proceso de análisis de proyectos.

## Referencias

- Bortesi, L. (2012). *Clasificación de Riesgos*. Revista Alternativa Financiera. 2012, Vol. 7 Issue 1, p5-8. 4p.
- Bromiley, P.; Rau, D. (2016). *Ante grandes riesgos, grandes remedios*. IESE Insight (Spanish Edition). 2016 1st Quarter, Issue 28, p 15-22. 8p
- Castro, C. (2015). *La administración cuantitativa del riesgo financiero en la provisión de un plan de salud*. Revista Gerencia y Políticas de Salud. Ene-jun 2015, Vol. 14 Issue 28, p51-62. 12p.
- Díaz, W., Urrego, G. (2014). *Método para la evaluación de riesgos y costos de las medidas de tratamiento en proyecto de innovación bajo el enfoque de co-creación*. Gerencia Tecnológica Informática. Ene-Abr 2014, Vol. 13 Issue 35, p17-31. 15p
- Elejalde, O. (2009), *La gestión del riesgo: una estrategia de administración integral*. Producción Más Limpia. Jul-dic2009, Vol. 4 Issue 2, p103-112. 10p. 2 Diagrams, 2 Charts
- Espinosa, F., Dias, A., Salinas, G. (2012). *Un procedimiento para evaluar el riesgo de la innovación en la gestión del mantenimiento industrial*. INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería. May 2012, Vol. 20 Issue 2, p242-254. 13p. 4 Diagrams, 2 Charts.
- Gangoiti, A. (2012). *Cómo gestionar el riesgo y no perecer en el intento*. Estrategia Financiera. 2012, Vol. 27 Issue 296, p 52-55. 4p.
- Gólcher, F. (2011). *Administración de Riesgos Empresariales*. INCAE Business Review. Ene-abr2011, Vol. 2 Issue 1, p38-43. 6p.
- Hom, A., Plaza, R. (2013). *Gestión del Conocimiento, gobernanza del riesgo y análisis de inteligencia*. Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva. jul-dec 2013, Vol. 2013 Issue 14, p13-24. 12p.
- James, T. (2010). *Análisis de riesgo fácil*. PMI Virtual Library. [http://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~/\\_media/48D5C51A2FA24FDD8A2EE77734881EB8.ashx](http://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~/_media/48D5C51A2FA24FDD8A2EE77734881EB8.ashx)
- Mora, J., Gudiño, J.J. (2010). *Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo*. Análisis Económico. 2010, Vol. 25 Issue 58, p123-157. 35p. 3 Diagrams, 8 Charts.



Rodríguez, Y.; Alfonso, D.; Ramírez, A.; Hernández, A. (2011). *Método de identificación-medición-evaluación de riesgos para la dirección estratégica*. Ingeniería Industrial., Vol. 32 Issue 2, p162-169. 8p. 6 Charts

## Anexos

### Anexo 1: Entrevista a Gerentes de Network Communications S.A.

Esta entrevista se plantea desde diferentes aristas con el fin de contar con un panorama más amplio de la organización y su deseo de expansión comercial, este esquema permitirá que el investigador contar con la información directa y precisa del entrevistado, además de permitir un desarrollo puntual de la entrevista, maximizando el tiempo de los Gerentes el cual es limitado.

#### Negocio y Planeación

1. ¿Cuál es la motivación desde la perspectiva gerencial para la expansión comercial del negocio mediante la División del Contact Center?
2. ¿Cómo se realiza la planeación estratégica actualmente en Netcom y quienes participan en ella?
3. ¿Qué tipo de planeación estratégica se aplica en Netcom?
4. ¿Los colaboradores que participan en el desarrollo de la División de Contact Center conocen el plan de expansión y su funcionamiento dentro del proceso?
5. ¿Cuáles considera usted las principales Fortalezas y Debilidades, que tiene Netcom para enfrentar el desarrollo de expansión de la División de Contact Center?
6. ¿Cuáles considera usted las principales Oportunidades y Amenazas, que puede enfrentar Netcom para el desarrollo de la División de Contact Center?
7. Indique al menos tres aspectos, que considere diferenciadores con respecto a sus competidores en el mercado.

#### Servicios y Competencia

1. ¿Qué tipo de servicios pretenden brindar al mercado, que los diferencie al resto de Contact Center?
2. ¿Los clientes de Netcom, ven en sus servicios un determinante de calidad?
3. ¿Los servicios que brinda Netcom son altamente diferenciadores del resto del mercado o ante posibles competidores? ¿Por qué?
4. ¿Los servicios que ofrece Netcom a sus clientes crea en ellos un sentido de fidelidad y lealtad con la marca?

5. ¿Netcom cuenta con una cartera identificada de competidores y posibles amenazas en el mercado (futuros o posibles competidores)?
6. ¿Considera que los precios de los servicios que ofrecerán se encuentran en el promedio de mercado?
7. ¿Cuál o cuáles son los principales instrumentos que tiene la competencia para enfrentar la propuesta de Netcom? (precio, calidad, tiempo de respuesta, etc.)
8. ¿Cómo calificaría la relación de Netcom con sus proveedores?

### **Financiero**

1. ¿Cómo se planea el financiamiento de la expansión comercial de la División de Contact Center?
2. ¿Cuál es la política de utilización o retención de utilidades en la empresa?
3. ¿De qué forma se planifica el presupuesto anual que se asignará para la División de Contact Center?
4. Para la División de Contact Center, ¿se utiliza la estructura administrativa financiera de Netcom?

### **Procesos**

1. ¿Existe un proceso definido y del conocimiento de los colaboradores para la implementación del plan de expansión o de nuevos proyectos?
2. ¿Qué tipo de controles se llevan a cabo para la implementación de proyectos?
3. ¿Quiénes se encargarán (puestos) del desarrollo de la implementación y/o expansión de la división de Contact Center?
4. ¿Cuenta Netcom con indicadores o procesos de verificación de cumplimientos para la gestión de proyectos?

### **Clientes**

1. ¿Cuenta Netcom con algún departamento que se encargue de dar seguimiento y/o servicio al cliente, con el fin de obtener retroalimentación o determinación de puntos de mejora sobre sus servicios? Si existe este Departamento por favor indicar el procedimiento utilizado.



2. ¿Qué tipo de clientes pretenden alcanzar con la División de Contact Center? (empresas públicas y/o privadas, pequeña, mediana y grandes empresas, PYMES)  
¿Existe concentración de clientes importantes?
3. En algún momento, ¿han considerado la expansión de servicio de Contact Center a nivel regional?

*Muchas gracias por su colaboración*