



**universidad
monteávila**

**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización Planificación, Desarrollo y Gestión De Proyectos**

Estudio de Factibilidad Económica de un Proyecto de Consultoría de Sistemas de Información de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) para el Área de Seguros en Venezuela

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Autor: Ing. Delgado R. Jeans J.

Tutor: Virgilio González, PhD

Caracas, febrero 2010



**universidad
monteávila**

**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización Planificación, Desarrollo y Gestión De Proyectos**

Estudio de Factibilidad Económica de un Proyecto de Consultoría de Sistemas de Información de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) para el Área de Seguros en Venezuela

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, la línea de trabajo es específicamente en el área de Evaluación de Proyectos

**Autor: Ing. Delgado R. Jeans J.
Tutor: Virgilio González, PhD**

Caracas, febrero 2010

DEDICATORIA

A mi DIOS por no desampararme nunca, por ayudarme a comprender que el tiempo de dios es perfecto, GRACIAS!

A mis padres quienes me apoyan a seguir en mis proyectos, a mis hermanas que siempre de una forma u otra me ayudan y me apoyan, a mis primos que han estado allí como mis mejores amigos, a todos mis amigos que siempre me invitaban a salir y les decía que no podía.

A todo el grupo de la UMA_PDGP_2008, excelentes todos, me quedé con muchos amigos, en especial a 4 de ellos: Yurmary, Carolina, Rommel y Jorge.

RECONOCIMIENTOS

En primer lugar a Dios, gracias por estar aquí conmigo, sabes por qué.

Un especial reconocimiento a mis Padres por el apoyo.

A mi tutor académico, Virgilio González, PhD por el conocimiento y la guía.

A Laura Contreras por ese esfuerzo único, especial que ha dado para que todos en el postgrado saquen a feliz término nuestros proyectos de grado.

Quiero dar un especial reconocimiento al Sr. Nelson Troyano quien me dio las primeras impresiones y el camino para mi proyecto.

A todos los entrevistados que aunque sus tiempos son limitados me dieron esos minutos necesarios.

Delgado J.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROYECTO	4
1.1 Contextualización y delimitación del problema	4
1.2 Enunciado Del Problema De Estudio	6
1.3 Objetivos De La Investigación	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Justificación e Importancia	8
1.5 Sistema de Variables	9
1.5.1 Definición Conceptual	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.1 Definición De Conceptos	11

2.2	Antecedentes de la investigación	13
2.3	Bases Teóricas	17
2.3.1	Factibilidad De Proyectos	17
2.3.1.1	Estudio De Factibilidad Económica	17
2.3.1.2	Atributos De Un Estudio De Factibilidad Económica	18
2.3.2	Estudio De Mercado	19
2.3.2.1	Segmentación Del Mercado	21
2.3.2.2	Mediciones Y Pronósticos Del Mercado	22
2.3.3	Estudio Técnico	23
2.3.3.1	Localización De La Planta	23
2.3.3.2	Infraestructura De Servicios	24
2.3.3.3	Tecnología Utilizada	24
2.3.3.4	Proceso De Producción	25
2.3.3.5	Cronograma De La Inversión	25
2.3.3.6	Volumen De Ocupación Y Organización	25
2.3.4	Estudio Administrativo Y Legal	26
2.3.4.1	Estructura Organizacional	26
2.3.4.2	Riesgos Y Prevención	26
2.3.4.3	Internalización Y Externalización	27
2.3.4.4	Estudio Legal	27
2.3.5	Estudio Económico-Financiero	28
2.3.5.1	Costos De Equipos	29
2.3.5.2	Costos Fijos	29
2.3.5.3	Costos Variables	30
2.3.5.4	Gastos	30
2.3.5.5	Capital De Trabajo	30
2.3.5.6	Ingresos Por Ventas	31
2.3.5.7	Flujo De Caja	31
2.3.5.8	Proyecciones Financieras	31
2.3.5.9	Índices De Rentabilidad	32
2.3.6	Clasificación de los métodos de evaluación	32
2.3.7	Consultoría	33

2.3.8	Sistemas	33
2.3.8.1	Sistemas De Información	33
2.3.8.2	Modelo Del Proceso Del Software	34
2.3.9	Gestión De Relación Con Clientes	35
2.3.9.1	Customer Relationship Management	35
2.3.4.2	Fases Para Implementar CRM	38
 CAPÍTULO III		 39
 MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL		 39
3.1	Marco Contextual	39
 CAPÍTULO IV		 41
 MARCO METODOLÓGICO		 41
4.1	Diseño Metodológico	41
4.1.1	Tipo De Investigación	41
4.1.2	Diseño De La Investigación	42
4.1.3	Población Y Muestra	43
4.1.4	Determinación De Instrumentos De Recopilación De Información	43
4.1.5	Descripción de Técnicas de Recopilación de Datos	44
 CAPÍTULO V		 46

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	46
5.1 Estudiar el mercado de un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela	46
5.1.1 Mercado	46
5.1.2 Tendencias Del Mercado	49
5.1.3 Pronóstico Del Mercado	51
5.1.3.1 Cargo De Las Personas Entrevistadas	52
5.1.3.2 Conocimiento De La Estrategia CRM	53
5.1.3.3 Canales o Medios Para La Comunicación Con Clientes	55
5.1.3.4 Deseo De Implantación De La Estrategia de Gestión De Relación Con Clientes (CRM) Y De La Herramientas Para El Apoyo De La Misma	57
5.2 Estudiar técnicamente un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela	61
5.2.1 La Organización	61
5.2.2 Proceso De Prestación De Los Servicios	62
5.2.3 Localización	65
5.2.4 Costos De Equipos	66
5.2.5 Costos De Licencias De Software	68
5.2.6 Alquiler De Tecnología	69

5.3	Estudiar administrativamente y legalmente un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela	70
5.3.1	Definición De Roles Organizacionales	70
5.3.2	Estudio Legal	74
5.3.3	Riesgos	75
5.4	Estudiar económicamente y financieramente un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela	77
5.4.1	Estimación De Costos Total	77
5.4.2	Capital De Trabajo	78
5.4.3	Inversión Inicial	79
5.4.4	Financiamiento Del Proyecto	80
5.4.5	Costos Variables	80
5.4.6	Costos Fijos	80
5.4.7	Ingresos Por Prestación De Servicios De Consultoría Y Otros	81
5.4.8	Punto De Equilibrio	82
5.4.9	Proyecciones Financieras	83
5.5	Evaluar la factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela	86
5.5.1	Indices De Rentabilidad	86
5.5.2	Análisis De Sensibilidad	89
5.5.3	Factibilidad Económica	91

CAPÍTULO VI	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
6.1 Conclusiones	93
6.2 Recomendaciones	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	100
INSTRUMENTO ENTREVISTA	102

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Definición Conceptual	9
Cuadro 2 Ranking de Aseguradoras de Venezuela	47
Cuadro 3 Tendencias del Mercado I	49
Cuadro 4 Tendencias del Mercado II	50
Cuadro 5 Conocimiento De La Estrategia CRM	53
Cuadro 6 Canales o Medios Para La Comunicación Con Clientes	55
Cuadro 7 Deseo De Implantación De La Estrategia de Gestión De Relación Con Clientes (CRM) Y De La Herramientas Para El Apoyo De La Misma	58
Cuadro 8 Proceso De Prestación De Los Servicios	65
Cuadro 9 Localización	66
Cuadro 10 Costos De Equipos	67
Cuadro 11 Costos De Licencias De Software	69
Cuadro 12 Alquiler De Tecnología	70
Cuadro 13 Nómina	73
Cuadro 14 Riesgos	76
Cuadro 15 Inversión Total	79
Cuadro 16 Punto de Equilibrio	82
Cuadro 17 Flujo de caja del proyecto	84
Cuadro 18 Flujo de caja del inversionista	85
Cuadro 19 Pay Back del Flujo de Caja del Proyecto	86
Cuadro 20 Pay Back del Flujo de Caja del Inversionista	87
Cuadro 21 Indicadores económicos	88
Cuadro 22 Análisis de Sensibilidad	89
Cuadro 23 Análisis de Sensibilidad	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ciclo de Vida Clásico	34
Gráfico 2. Ranking de % de Mercado en base a Primas Netas Cobradas por Empresa entre el mes de enero al mes de noviembre del 2009	48
Gráfico 3. Clientes de las primeras 5 aseguradora hasta el mes de Junio del 2009	50
Gráfico 4. Porcentaje de empresas de las 5 primeras aseguradoras por tecnología hasta el mes de Junio del 2009	51
Gráfico 5. Conocimiento de CRM y Tecnologías aplicadas	54
Gráfico 6. Canales utilizados por Empresas las 5 Empresas de seguros en estudio	56
Gráfico 7. Deseo de implantación de CRM en las 5 Empresas de seguros en estudio	59
Gráfico 8. Grafico de porcentaje de empresas que desean invertir en mejorar o implantar herramientas para la gestión de relación de sus clientes de las 5 Empresas de seguros en estudio	60
Gráfico 9. Proceso de la empresa Gerecli de Venezuela bajo el esquema del PMI	63
Gráfico 10. Proceso de la empresa Gereclit de Venezuela	71



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización Planificación, Desarrollo y Gestión De Proyectos**

Estudio De Factibilidad Económica De Un Proyecto De Consultoría De Sistemas De Información De Gestión De Relaciones Con Clientes (CRM) Para El Área De Seguros En Venezuela

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Autor:
Ing. Delgado R. Jeans J., Año: 2010**

RESUMEN

Las empresas de consultoría se han convertido en el apoyo de muchas organizaciones a nivel financiero, de seguros, telecomunicaciones, mercadeo masivo, entre otras. Por ello se realizó la evaluación de factibilidad económica y financiera de un proyecto de consultoría de sistemas de información de Gestión de Relación con Clientes CRM (sus siglas en ingles, Customer Relationship Management) para empresas de seguros en Venezuela, la cual está comprendida por 50 organizaciones de seguros. Utilizando la metodología de estudio de factibilidad de proyectos, se llegó a realizar la evaluación encontrándose que el proyecto es factible técnica y económicamente, en base a los escenarios que fueron estudiados y son pocas las limitaciones que se pudieron observar dado los resultados arrojados por el análisis de sensibilidad.

Las palabras claves comprenden: Evaluación de Proyectos, Consultoría de Sistemas, Negocios de Consultoría, Sistemas CRM y Mercado Asegurador.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas de consultoría se han convertido en un apoyo especializado para las organizaciones de todos los sectores económicos, para llevar a cabo proyectos de gran envergadura, donde las empresas de mayor tamaño no cuentan con el personal especializado para la implantación de una estrategia.

En lo que corresponde al ámbito gerencial de las principales industrias de comercio, telecomunicaciones, finanzas, seguros, mercadeo masivo, entre otros sectores, se han visto en la necesidad de adoptar estrategias que permitan llegar al cliente de una manera más directa, pero esto implica dinero, esfuerzo, especialistas para llevar a cabo la implantación de herramientas, metodologías y tecnologías que logren una gestión de relacionamiento de clientes efectiva.

Por esta razón se requiere la evaluación de factibilidad económica y financiera de un proyecto de consultoría de sistemas de información de gestión de relaciones de clientes CRM (su siglas en inglés, Customer Relationship Management) que de apoyo a uno de los sectores económicos más importantes de Venezuela, como lo es el sector asegurador, comprendido por cincuenta (50) empresas aseguradoras registradas.

Si bien es cierto, existe una gran cantidad de empresas consultoras que sólo aportan el conocimiento tecnológico para analizar, diseñar, desarrollar, implantar y mantener los sistemas de información CRM, no dan la asesoría necesaria para evaluar la factibilidad de implantación una estrategia tecnológica, que permita comparar las diferentes herramientas del mercado con el beneficio vs costo y la posibilidad de desarrollar una propia herramienta que podrá ser mantenida por el personal de sistemas de la empresa aseguradora o por contratación de una consultora de soporte, sin necesidad de apegarse a un proveedor en específico.

¿Esto será factible a nivel de mercado?, ¿con qué recursos necesarios debe contar una consultora para ofrecer estos servicios?, ¿se tendrán muchas restricciones legales, por lo que es mejor la asesoría legal?, ¿qué estructura organizativa y administrativa es necesaria para que una consultora de este tipo pueda prestar los servicios contando el alto costo del personal especializado?, ¿qué riesgos y acciones

se pueden identificar para llevar a cabo un proyecto de consultoría de sistemas CRM?, ¿cuáles son los elementos económicos y financieros que integran un proyecto de esta envergadura? y aun más, ¿será factible económicamente realizar un proyecto de consultoría de sistemas CRM para el sector asegurador en Venezuela?, todas estas interrogantes se van a ir respondiendo a lo largo de los capítulos de este trabajo de grado.

En el primer capítulo se plantea el escenario previsto del mercado de empresas de seguros, las consultoras CRM, productos y premisas iniciales, se definen los objetivos generales y específicos, se establece la justificación de la investigación y se determinan las variables en forma conceptual.

En el segundo capítulo, después de culminar la definición y delimitación del problema, se procede a realizar el Marco Teórico que es resultado de la selección de los aspectos generales más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, orientado al tema de estudio, se podrán encontrar las bases teóricas que guiaron la evaluación de factibilidad económica y financiera del proyecto de consultoría de sistemas CRM para empresas de seguros en Venezuela, utilizando paradigmas actualizados de proyectos.

En el tercer capítulo se enmarcó el contexto donde se llevó a cabo el estudio de factibilidad.

En el cuarto capítulo, se toca un paso inherente como lo es el marco metodológico, en él se relata el tipo y el diseño de investigación, la unidad de estudio contemplado por población, muestra y tamaño de la muestra, técnica e instrumento de recolección de datos y la descripción de los procedimientos aplicados para cada objetivo de la investigación.

En el quinto capítulo, se plasmaron los resultados de los estudios realizados que, se presentarán de forma individual, según los objetivos que se definieron inicialmente, así como el efecto de cada uno de los procedimientos aplicados en el presente proyecto.

En el sexto y último capítulo, se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto sobre el problema planteado y se contesta de forma clara la

factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para empresas del ramo asegurador en Venezuela.

CAPÍTULO I

EL PROYECTO

1.1 Contextualización y delimitación del problema

Las empresas de seguro han ido evolucionando a lo largo de los años, el aumento de la competitividad ha llevado a muchas empresas nuevas y tradicionales a pensar en canales alternativos de venta como Bancaseguros, fusiones e inclusive nuevas formas de servicios como la medicina prepagada.

El sector de bancaseguros nace entre la alianza de una entidad financiera y la empresa de seguros, donde el banco presta su cartera de clientes, su capacidad de cobro y canales de acceso para ofrecer algunos productos masivos de estas empresas de seguros.

Mientras que la medicina prepagada nace como un producto sustitutivo del seguro de hospitalización, cirugía y maternidad que es ofrecido por empresas que tienen plataforma instalada, convenios con centros de salud privada y/o servicios profesionales de médicos para cubrir el servicio.

Según fuente de la SUDESEG y la Cámara Aseguradora de Venezuela las primas cobradas netas de las empresas del ramo asegurador desde el año 2002 hasta el 2009 han crecido en un 49,2% en 50 empresas que componen el mercado asegurador venezolano hasta esa fecha. El movimiento de clientes entre aseguradoras ha sido muy dinámico en los últimos años, lo que ha generado algunas dificultades para el manejo de potenciales consumidores y clientes.

Se han visto en la necesidad de ofrecer productos atractivos, en cumplir las normas que el ente regulador impone, en ofrecer servicios en relación costo sobre calidad, en mantener la cartera de clientes, en seguir creciendo en el mercado, en

apoyarse en tecnologías que garanticen un buen servicio, en búsqueda de indicadores que permitan la toma de decisiones oportunas y sobre todo llegar al consumidor final por los diferentes medios y canales. Dado esas necesidades, las empresas han invertido una gran suma de dinero en implantar procesos, tecnologías y en contratar especialistas para el apoyo de sus estrategias.

Existe una palabra muy de moda en el mundo gerencial y de mercadeo, se habla de CRM (Customer Relationship Management) que en español traduce Gestión de Relación con Clientes, que no es otra cosa que una cultura para identificar, conquistar y conservar a clientes enfocados en ellos, de manera tal que se sientan satisfechos y permita mejorar la utilidad de la organización.

Para que esta estrategia sea llevada con éxito debe ser un total cambio de mentalidad organizacional basada en la satisfacción del cliente, en cómo éste desea que sea la empresa, mientras ésta más se acerque, mayor fidelidad podrá tener del cliente.

Para poder lograr implantar CRM (Customer Relationship Management) en una empresa se hace requisito indispensable un sistema de información para la gestión eficiente de los clientes, un cambio en los procesos y cultura de la empresa enfocada a la estrategia.

En el mercado mundial existen muchos aplicativos que permiten gestionar los clientes, por nombrar algunos ORACLE SIEBEL, Microsoft CRM, ONYX, SAGE CRM, INES.ContactManager, PEOPLESOFT, ORAC, SAP, RIGHTNOW, AVAYA, CLARIFY, SPSS, UNICA, SAS, EPIPHANY, SALESFORCE, SALESLOGIX, PIVOTAL, ACT!, MAXIMIZER, GOLDMINE entre otros que ofrecen licencias que permiten adaptarse a la estrategia dado el esquema en que fueron desarrollados, pero implicando altos costos en la implantación y aun más en la adaptación del sistema con las dinámicas del negocio.

Existen en Venezuela un grupo de empresas que ofrecen consultoría de sistemas CRM (Customer Relationship Management) como: SOLUZIONA, SINCA, MANAPRO, AuraPortal BPMS, Visualsoft Solutions, DANA CRM, entre otras que ofrecen soluciones a la medida de la organización, ya sea con licencias adaptadas de

grandes casas de CRM o desarrolladas por ellas mismas a la medida de la organización.

La mayoría de las empresas de consultoría de sistemas de información se olvidan, que no solo es el software que puede garantizar el éxito, es mucho más, es guiar a las empresas en los alcances, objetivos, cambios, implantaciones y correcciones que se deben llevar para acercarse a la satisfacción de sus clientes, por lo que este proyecto de estudio de factibilidad de consultoría de sistemas se centrará en ofrecer los beneficios desde ese enfoque.

1.2 Enunciado del Problema de Estudio

Dado el gran número de empresas de seguros en el país, existe una competitividad muy reñida en mantener y capturar nuevos clientes, se hacen de la necesidad de implementar estrategias enfocadas al cliente con herramientas tecnológicas eficaces que le den valor agregado a los procesos de las organizaciones, pero existen en Venezuela pocas empresas que ofrezcan este tipo de consultoría, por lo que se requiere una empresa especializada en el área de sistemas de información CRM (Customer Relationship Management) para el apoyo de las operaciones de Gestión de Relación al Cliente en el país, por ello existe la necesidad de realizar un estudio de factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas CRM para empresas de seguros en Venezuela.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Estudiar la factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estudiar el mercado de un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.
- Estudiar técnicamente un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.
- Estudiar administrativamente, legalmente y riesgosamente un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.
- Estudiar económicamente y financieramente un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.
- Evaluar la factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.

1.4 Justificación e Importancia

Por medio de este trabajo se pretende realizar el estudio de factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas de información de gestión de relaciones con clientes (CRM) para el área de seguros, cuya base de motivación es la iniciativa del autor de emprender en el ramo de la consultoría a partir de su experiencia como líder de proyectos de sistemas de información de Bancaseguros por más de tres (3) años. Parte importante de la información presentada proviene de empresas dedicadas al ramo de seguros que son reales, pero con el fin de proteger sus identidades se van a colocar algunos nombres ficticios.

Se justifica el estudio debido al crecimiento, según fuente de la SUDESEG y la Cámara Aseguradora de Venezuela de las primas cobradas netas de las empresas del ramo asegurador desde el año 2002 hasta el 2009 de un 49,2% en empresas que componen el mercado asegurador venezolano hasta esa fecha. La fuerte competitividad de éste sector lleva a la gerencia de éstas organizaciones a buscar las estrategias para mantener y aumentar sus carteras de clientes, entre los canales alternativos de ventas y postventa para llegar mucho más cerca a los consumidores finales, el uso de herramientas tecnológicas que permitan el relacionamiento efectivo y un cambio en la cultura organizacional enfocada a la gestión de relaciones con clientes.

La posibilidad de crear una empresa de consultoría que apoye estas estrategias empresariales para el aumento en el espacio del mercado de estas organizaciones, especializada en sistemas de información de gestión de relacionamiento con clientes se asoma como un nicho de mercado con tendencia prometedora en Venezuela. Este estudio basado en metodologías de formulación y evaluación de proyectos pretende también ser una guía para futuros estudios de factibilidad de empresas de consultoría.

1.5 Sistema de Variables

A continuación se presentan las variables que definen la presente investigación, tanto su definición conceptual como su definición operacional:

1.5.1 Definición Conceptual

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Estudiar el mercado de un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.	Mercado de un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.	Mercado, segmentación del mercado, mediciones y pronósticos del mercado que rigen una actividad de de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.
Estudiar técnicamente un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.	Técnicas, costos, organización y regulaciones asociados a un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.	La organización, proceso de prestación de servicio, servicios requeridos, costos de equipos y software, alquiler de tecnología, localización que están presentes en una actividad de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros, medicina prepagada y Bancaseguros en Venezuela.

<p>Estudiar administrativamente, legalmente y riesgosamente un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>	<p>Elementos administrativos y legales de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>	<p>Definición de roles organizacionales, riesgos y prevención, estudio legal de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>
<p>Estudiar económicamente y financieramente un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>	<p>Elementos financieros y económicos de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>	<p>Inversión inicial, costos fijos, costos variables, capital de trabajo, gastos, depreciación, amortización, ingresos por ventas, punto de equilibrio, flujo de caja y proyecciones financieras que determinan si es factible un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>
<p>Evaluar la factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>	<p>Factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>	<p>Indicadores de rentabilidad, Análisis de sensibilidad, métodos mixtos de evaluación de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM para empresas del área de seguros en Venezuela.</p>

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Definición de Conceptos

Bancaseguros: es generado por el nacimiento entre la alianza de una entidad financiera y la empresa de seguros, donde el banco presta su cartera de clientes, su capacidad de cobro y canales de acceso al cliente para ofrecer algunos productos masivos de estas empresas de seguro.

Base de datos: Es un grupo de archivos interrelacionados que son creados y manipulados por un sistema gestor de datos o administración.

Compatibilidad: Es la posibilidad de mezclar componentes distintos. Para un sistema es la factibilidad que tiene un módulo de enlazarse o combinarse con algún otro módulo.

Confiabilidad: Es el nivel de seguridad que proporcione un sistema a los usuarios que lo operan.

Expectativa de vida: Es el tiempo de vida estipulado para un sistema, el cual dependerá de los elementos que lo constituyan.

Facilidad de mantenimiento: Es la flexibilidad que posea determinado sistema de suspender los procesos de uno de sus módulos, con el fin de modificarlos, sin que afecte significativamente las funciones del sistema.

Flujo de caja de los activos: Najul (2007) lo menciona como el saldo del dinero que vienen u obligan las diferentes actividades, transacciones y haberes que tiene un proyecto.

Flujo de caja del escudo fiscal: Najul (2007) lo define como el ahorro al instante de declarar impuestos corporativos por pagar, generado por la deducción del

importe de los intereses originados por el endeudamiento en el que se ve involucrado el proyecto.

Flujo de datos: Son todas las transacciones que se llevan a cabo con determinada información.

Medicina prepagada: es un producto sustitutivo del seguro de hospitalización, cirugía y maternidad que es ofrecido por empresas que tienen plataforma instalada, convenios con centros de salud privada y/o servicios profesionales de médicos para cubrir el servicio.

Modularidad: Es la independencia que tiene entre sí los módulos que integran un sistema.

Procedimientos: Son los métodos que se utilicen para llevar a cabo una tarea.

Procesos: Son las etapas que se deben cumplir para la obtención de alguna cosa.

Proyección de dividendos: Najul (2007) lo define como, la técnica de valoración que rige el cálculo de un ejercicio a partir de los beneficios esperados por el inversionista.

Requerimientos: Son las necesidades de determinada persona o cosa. Son las solicitudes que debe tener un sistema CRM para las empresas de seguro, medicina prepagada y Bancaseguros que realiza a la empresa consultora.

Sistemas de información: Es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que tienen como objetivo común el tratamiento de los datos para proporcionar resultados sobre estos.

Tasa interna de retorno: Najul (2007) lo define como la tasa de renta que se espera de un capital no recuperado de un negocio.

Valor Presente: Najul (2007) los define como, el valor intermedio de una actividad lucrativa en un punto en el tiempo, el cual se obtiene mediante la sumatoria de los flujos de caja aplicando una tasa de proporcional al riesgo de inyectar recursos en el negocio evaluado.

2.2 Antecedentes de la Investigación

Autor: Adriana Elena, Daboin Neder.

Año de la Presentación: Agosto 2007.

Título: “La aplicación de estrategias de CRM (Customer Relationship Management) en las empresas venezolanas”.

Resumen: “El objetivo principal de este estudio exploratorio y cuantitativo es determinar qué se conoce en las empresas venezolanas como CRM, verificar si se ha implementado estrategias dentro de estas organizaciones orientadas al servicio del cliente y cuál es el objetivo que persigue al aplicar estas estrategias de negocio dentro de las empresas nacionales.

Luego de un sondeo formal de cinco empresas en el país, se pudo observar que un porcentaje muy pequeño conoce realmente el concepto de CRM y su correcta aplicación”.

Comentario: Se llevo a cabo un estudio exploratorio y cuantitativo en cinco (5) empresas del país, observando un pequeño número conoce el verdadero concepto de CRM y su aplicabilidad como estrategia dentro de una organización, orientándose así al servicio del cliente logrando sus objetivos con dicha estrategia.

Aplicar este estudio exploratorio en un grupo de empresas del ramo asegurador, medicina prepagada y Bancaseguros en el presente estudio, conllevará a obtener información más certera sobre las necesidades de este sector en aplicar esta estrategia orientada al servicio del cliente a través de una herramienta tecnológica y un proceso de transformación cultural dentro de la organización que permita llevar a la fidelidad del cliente, en apoyo de una empresa de consultoría especializada en implantar la estrategia y la tecnología necesaria para lograr el objetivo.

Autor: Nathalie R., Cacabelos Galiñanes.

Año de la Presentación: Enero 2000.

Título: “El intermediario de seguros, piezas clave en el éxito de los objetivos de mercadeo de las empresas aseguradoras”.

Resumen: “El presente trabajo tiene por objetivo resaltar el papel clave que los intermediarios de seguros tienen en el logro de los objetivos de mercadeo de las empresas aseguradoras”.

“Entre las principales conclusiones a las que se llega en el presente trabajo está la importancia de desarrollar estrategias específicas que orienten las acciones de los intermediarios en forma acorde a los propósitos de las compañías... Asimismo, es un reto para las compañías de seguros mejorar su imagen a través de la selección cuidadosa y preparación continua de los intermediarios, con el fin de proporcionar a los clientes servicios a sus necesidades”.

Comentario: En dicho estudio el autor resalta la importancia de los intermediarios de seguros en todas las fases, la venta y postventa de productos, en la atención de los clientes, implicando esto la selección y preparación de dichos intermediarios dada las necesidades y expectativas que tienen las empresas aseguradoras.

Este antecedente se toma dentro de este estudio de factibilidad, pues en él se describe las necesidades que poseen las empresas del ramo asegurador en aplicar estrategias gerenciales a los diferentes canales de venta y postventa de estas empresas. El llevar el control de los diferentes intermediarios de seguros y la satisfacción que poseen los clientes a través del trato que estos les brindan, no es tarea fácil para estas empresas, por lo que se les hace necesario implementar una estrategia y herramientas tecnológicas que puedan garantizar el éxito de las misma en el mercado contando con la fidelidad del cliente.

Autor: Milena A., Soto Gómez; María Eugenia, Zarzalejo Soler

Año de la Presentación: Mayo 2005.

Título: “Modelo de retención de clientes corporativos para empresas de seguros”.

Resumen: “...Con el objetivo de plantear una estrategia estructurada e integrada para lograr, mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, una mayor retención e incremento de densidad de productos en las cuentas corporativas y por ende un incremento en la rentabilidad de la empresa”.

“... Para cerrar el modelo de gestión de clientes, nos apoyamos en las siete variables determinantes para la retención de clientes que propone Blattberg y otros autores (2001)”.

Comentario: En este trabajo especial de grado se basaron en un modelo de las siete variables de retención de clientes del autor Blattberg, lograron plantear una estrategia de satisfacción del cliente, motivando la fidelidad del cliente de cuentas corporativas de la empresa Zurich seguros.

Este trabajo da como referencia un modelo corporativo de retención de clientes que debe poseer un sistema y una estrategia CRM de una empresa del ramo asegurador, modelo que se tomará como ejemplo para el diseño de los productos y servicios ofrecidos por la empresa de consultoría de sistemas CRM de empresas de seguros, medicina prepagada y Bancaseguros.

Autor: Ernesto, Valles

Año de la Presentación: Septiembre 2002.

Título: “Diseñar una base de conocimiento para apoyar la gestión de la consultoría técnica y funcional de los sistemas ERP en la empresa SofOS C.A.”

Resumen: “En general para las empresas de servicios profesionales de consultoría y en especial las de consultoría en sistema EPR (Enterprise Resource Planning), su éxito deriva del conocimiento del área sobre la cual trabaja...”

“Otro de los elementos a desarrollar es el diseño de una metodología que guíe en el levantamiento de información, aplicando esta metodología a un caso práctico, particularmente a una empresa llamada SofOS C.A. Adicionalmente se buscará hacer un modelo piloto de la base de conocimiento y por último se hará una evaluación para ver la factibilidad de instalar esta base de conocimiento en la empresa SofOS”

Comentario: En este estudio evaluativo se diseñó una metodología basada en la gestión del conocimiento, para el manejo del capital intelectual en una empresa de consultoría de sistemas, que se hace necesaria para este tipo de organizaciones, pues, las mismas su principal materia prima es el uso del intelecto humano para resolución de problemas.

Las empresas de consultoría de sistemas de información dependen mucho de la actitud y conocimiento que posea el consultor, para ellos en los proyectos se hace necesario aplicar metodologías que permitan garantizar un servicio eficiente y para el caso que aplica en este presente proyecto, a las empresas del ramo asegurador. Este modelo permitirá dar una guía para establecer los procesos necesarios en el proceso del servicio de consultoría ofrecido por la empresa en estudio.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Factibilidad de Proyectos

2.3.1.1 Estudio de Factibilidad Económica

Según Adolfo Blanco (2003), un estudio de factibilidad está encaminado a estimar un plan de inversión, el cual debe comprender cinco elementos esenciales, que son los siguientes: “I) Presentación, II) Marco Institucional, III) Estudio de Mercado, IV) Estudio Técnico, V) Estudio Financiero”.

El principal sentido del Estudio de Factibilidad de un plan de inversión es establecer la perspectiva social, monetaria y financiera del comportamiento del capital de una compañía en base a instrumentos económicos adecuados.

Ahora bien, Miguel Najul (2007) indica que en el pasado, los impulsores y financistas obtenían frutos muy buenos en las inversiones con sólo la intuición, esto era bajo las condiciones sin tantos desequilibrios, el cual podía ser manejado con amplios índices de error. En la actualidad, el ambiente es tan inestable y las conductas del mercado tan errantes, que las fallas son cotidianas y caras. Por ello, desestimar el beneficio de realizar una factibilidad económica tendería a la disparidad en medio de ganar o perder en una inversión.

En cuanto, Sapag & Sapag (1989) muestra que la factibilidad económica procura responder la pregunta de si es o no es apropiado hacer la inversión.

Por ello, el estudio del proyecto o negocio tendrá que pretender representar con la mayor exactitud lo que pudiera ocurrir si el negocio o proyecto se pone en marcha. Así que, se determinaran los frutos y coste que generaría, por ende, se puede realizar el estudio de factibilidad.

Los autores Sapag & Sapag (1989) también acotan que, se deben realizar 5 estudios particulares, los cuales son: estudio comercial, estudio técnico, estudio legal, estudio organizacional y estudio económico y financiero. En donde sí en cualquiera

de ellos se determina que su factibilidad es negativa, indica que el proyecto o negocio no se puede llevar a cabo.

En cuanto al proyecto, estos términos de los diferentes autores consultados fueron tomados en cuenta en este estudio, pero se tomaron como referencia la combinación de los elementos para la factibilidad, los cuales son los siguientes: presentación, estudio de mercado, estudio técnico, estudio legal, estudio organizacional y estudio económico y financiero. Se deben tomar en cuenta los siguientes atributos a la hora de evaluar un proyecto: el objetivo, la inversión, el tiempo y el retorno.

2.3.1.2 Atributos de un Estudio de Factibilidad Económica

Miguel Najul (2007) muestra 5 atributos esenciales a tomar en cuenta a la hora de valorar un proyecto. El primero es el objetivo, el cual consiente en determinar el resultado que se espera al aplicar los cálculos, además que suministra los elementos y variantes que son necesarios proveer para determinar la evaluación y el beneficio.

El segundo es la inversión, comprende el patrimonio, efectivo o trabajo que contribuimos en un determinado negocio o idea para obtener las metas. La esencia proviene necesariamente del área que se pretende explotar y no existe una restricción a su cantidad o condición. Estos pueden ser según su naturaleza tangible o intangible y por su poder de transformación, financiero o no financiero, además que pueden ser según las fuentes propias, mancomunadas o prestados.

El tiempo es otro atributo a tomar en cuenta, ya que este determina las medidas de las estacionalidades de los acontecimientos que se aguardan, identifica además el punto de referencia para establecer el logro de la maniobra que tomará el promotor.

El retorno es el último atributo, determina el fruto que se aguarda obtener por emprender un negocio o proyecto de cierta peculiaridad comprendido en un intervalo de tiempo.

Estos atributos fueron tomados en cuenta para la valoración de proyectos como variables fundamentales a identificar.

2.3.2 Estudio de Mercado

Según Adolfo Blanco (2003, p152), el estudio de mercado se dirige a contrastar la opción potencial de incorporación de un producto en cierto mercado, con el fin de evaluar las posibilidades de éxito o fracaso. Contiene seis (6) elementos esenciales:

- “Descripción del producto, características y usos
- Demanda del producto
- Oferta del producto
- Mercado potencial
- Formación del precio
- Canales de comercialización”

Para el autor Roberto Vainrub (2007), un análisis del mercado debe comprender:

- Análisis situacional: Esta información puede provenir por medios informales o por métodos de investigación de mercado. Las técnicas que el autor menciona incluyen entrevista en grupo (cuestionadas por expertos), mercados de pruebas, sondeo del grado de satisfacción del cliente y esquemas de modelado de mercado que comprenden técnicas cuantitativas.

VAINRUB (2007), en su obra “Convertir sueños en realidades – Una guía para emprendedores”, describen que:

Las fuentes básicas de información se extienden en un amplio abanico: periódicos, libro y revistas; consumidores y sus proveedores, compañías especializadas en investigación de mercado; empleados y proveedores de la competencia, Internet y hasta las conversaciones más informales (p076).

- Identificación de necesidades: la satisfacción y las necesidades son anomalías por lo que es difícil establecer un género científico, con respecto a los paradigmas establecidos por las ciencias filosóficas (Hempel, 1988).
- Características del mercado: la disimilitud entre los mercados de artículos y/o servicios de adquisición masiva y los mercados empresariales es el comprador. Aspectos importantes a tomar en cuenta en los mercados industriales:
 1. Especificaciones del producto: Los productos y/o servicios industriales deben contener mayor detalle en la descripción de las características.
 2. Límite de los precios: En este caso la decisión de adquirir el producto y/o servicio está comprendida por la relación de precios, tiempos e intervalos de distribución; servicios acompañados, existencia de financiamiento y repuestos, y además de ciertas variables adicionales no tan esenciales para mercados de consumos masivos.
 3. Cantidades ordenadas: La capacidad de adecuarse a las necesidades de inventarios del cliente para lograr aumentar las oportunidades.
 4. Proveedores aprobados: la participación del proceso de selección de proveedores, que al ser aprobados, entran en el proceso de compra en los mercados industriales.

5. Proceso de compra: en este proceso están involucradas muchas personas y departamentos por lo que se debe conocer de la empresa:

VAINRUB (2007), en su obra “Convertir sueños en realidades – Una guía para emprendedores”:

Un buen vendedor debería conocer muchos aspectos de la empresa objetivo: 1) cómo se toman las decisiones de compra, 2) objetivos y metas, 3) procedimientos, políticas, cultura y formas, 4) procesos de selección (ofertas, cotizaciones, precios, servicios), 5) estándares de calidad, 6) cantidades probables, 7) aspectos legales, 8) transporte de la mercancía, 9) análisis de valor, 10) cómo se mide la eficiencia del comprador, 11) desarrollo de productos y 12) exigencias financieras (p080).

En lo que corresponde a estas teorías de estudio de mercado se tomaron en cuenta la descrita por el autor Vainrub (2007), dado que se apega más en el tipo de mercado industrial a estudiar para el estudio de factibilidad económica de la empresa de consultoría de sistemas de información de Gestión de Relacionamiento de Clientes para empresas de seguros, medicina prepagada y Bancaseguros.

2.3.2.1 Segmentación del Mercado

Como muestra Vainrud (2007), la segmentación se emplea para fraccionar los mercados en subconjuntos que posean similitudes o que respondan de forma similar a impulsos parecidos de mercado.

La segmentación proporciona un entendimiento más adecuado de lo que requieren los compradores, políticas de decisión, formulas de decisión, etc. Da oportunidad de conocer las oportunidades y, por ende, permite reaccionar a los cambios en el mercado. También proporciona la posibilidad de disminuir la competencia al generar nichos de mercado (introducirse en una sección del mercado

que no es sugestionada por las empresas de similares áreas de negocio con mayor peso o comprender con más nivel que todos los competidores a un trozo del mercado. Además la segmentación permite la gestión óptima de los recursos empleados a comerciar y logra identificar el objetivo de la estrategia de mercado.

La teoría permitió al proyecto identificar mejor al consumidor de los servicios de consultoría que se evaluó.

2.3.2.2 Mediciones y Pronósticos del Mercado

En su obra Vainrud (2007) indica que, los métodos utilizados pueden ser cuantitativos y cualitativos. Un estudio de mercado al menos debe considerar dos variables: la demanda del producto y las ventas.

- a) La demanda: se puede obtener la dimensión del mercado a través de muestras estadísticas representativas. Se debe tomar en cuenta los consumidores actuales y potenciales. Luego de determinarlo se establece una meta de participación en el mercado.
- b) Proyecciones de ventas: Toda planificación arranca de este. El pronóstico proveerá la capacidad del negocio, si es superior o inferior a la demanda tendrá consecuencias asociadas, pudiendo llevar a la quiebra una buena empresa.

No solamente se deben tomar en cuenta los resultados de aplicar formulas deben considerarse también distintos aspectos en el análisis como son: indicadores macroeconómicos y políticos.

En lo que corresponde a al proyecto se tomaron en cuenta las dos (2) variables de medición de mercado esenciales: la demanda y las proyecciones de ventas.

2.3.3 Estudio Técnico

Según Sapag & Sapag (1989), al evaluar la factibilidad financiera de un proyecto, la evaluación técnica tiene el fin de dar la información de sumarizar las cantidades de capital necesario y los precios operacionales relacionados con la actividad.

Además indica que, entre los objetivos de este estudio es la estructuración de la fórmula de producción, el cual llegue a optimizar el uso de los recursos necesarios en la actividad productiva de un producto o servicio. Se obtiene el monto de la inversión, el capital humano necesario y los recursos tangibles, para iniciar el proyecto como para la vida proyectada del mismo.

2.3.3.1 Localización de la Planta

Según Jáuregui (2001) debemos tener en cuenta algunos criterios que podemos detallar a continuación:

1. Medio y costo del transporte: este factor se mide en función a: al peso, volumen y costo de transferencia de las materias primas y productos terminados.
2. Insumos o servicios: Se estudia tomando en cuenta el tipo materia y su fácil transporte o no, el tipo de durabilidad y el tipo de bien producido.
3. Estructura física: Las carreras existentes y los servicios indicados, así como también las comunicaciones con fines industriales.
4. Disponibilidad de la mano de obra: En este sector en determinadas ocasiones no se cuenta con un personal calificado en mano de obra y esto trae como consecuencia que la empresa debe obtener recursos en zonas despobladas o distantes aumentando así los costos en este rubro.
5. Posibilidades de eliminación de desperdicios: Según a los cuidados ambientales existentes.

6. Aspectos legales: Los tributos, procedimientos administrativos, y costos por trámites legales.
7. Seguridad: Grandes niveles de seguridad industrial, y física con el fin de evitar cualquier incidente delictivo.
8. Cercanía al mercado: Las mejores condiciones en el mercado así se puede tener la audacia y capacidad de tener el primer lugar en el mercado.
9. Aceptación social: Debemos resaltar este punto con el fin de que se evite el grave inconveniente que esto genera al no ser identificado en el mercado y así se desconozca la localización de la empresa o negocio y evite el posicionamiento en el mercado y genere costos extra a la empresa.
10. Acceso a información: Se necesita acceso a la información empresarial.

La localización de la empresa puede afectar la cantidad de clientes, contactos, búsqueda de oportunidades de negocio a captar

2.3.3.2 Infraestructura de Servicios

Según Blanco (2003), el tener los servicios públicos necesarios permite la buena marcha de un negocio por lo que es importante identificar con los servicios que se cuentan como son red eléctrica, telefónica, vial, comunicacional, de internet, de aguas blancas y servidas; así como aeropuertos, hoteles, restaurantes, puertos, transporte subterráneos, ferrocarriles y otros servicios públicos y privados cercanos.

2.3.3.3 Tecnología Utilizada

En su libro Adolfo Blanco (2003), indica que la tecnología arrendada o de pertenencia, se tendrá que identificar su propósito, los frutos que se generaran y las virtudes que se añaden al proceso y al producto o servicio. Si se va a arrendar se debe especificar los términos de contratación los costos.

2.3.3.4 Proceso de Producción

Adolfo Blanco (2003) también habla del proceso productivo, es efecto del estudio técnico y de mercado donde tendrá que coincidir con los resultados obtenidos por los mismos. Estará representado por un diagrama de flujo muy específico, identificando cada uno de los puntos del proceso, esto permitirá la comprensión de los costos asociados sean por éste o por anexos a él.

Para lo que corresponde con el proyecto se tomó en cuenta identificar el diagrama de flujo del servicio de consultoría desde que se contacta al cliente hasta que se cierra un proyecto.

2.3.3.5 Cronograma de la Inversión

Como indica Adolfo Blanco (2003), se debe establecer el tiempo en que se va a proyectar. Se debe diferenciar entre años de proyección y años de operación: los primeros son el grupo de años del plan desde el montaje y construcción de la empresa o facilidades de procesos de una empresa de servicios hasta que culminan los años de operación, mientras que el segundo inicia una vez puesta en marcha la industria o facilidades de operación.

2.3.3.6 Volumen de Ocupación y Organización

Blanco (2003) también establece que se debe agregar en esta parte el esquema de trabajo cotidiano, cantidad de horas por turno, días y meses hábiles laborables. Se debe estructurar el personal y la interconexión departamental definiendo cargos, cantidad de personas por cargo y por tiempo, también niveles de salario del primer año de operación para cada cargo, tomado del mercado laboral actual. Se debe establecer también prestaciones sociales y utilidades a ser adoptado.

2.3.4 Estudio Administrativo y Legal

2.3.4.1 Estructura Organizacional

Stomer y Freedman (1994), toca el modo en que las tareas de una empresa o institución se descomponen, estructuran y acoplan. El autor refleja una referencia a Ernest Dale, donde se muestran cinco (5) pasos para una buena organización.

1. Realizar un inventario de labores que se requieren para lograr las metas de la empresa.
2. Desglosar todas las labores en actividades que de manera razonable y eficiente pudieran realizar las personas o grupos (división de trabajo).
3. Acoplar de forma razonable y eficiente las actividades (departamentalización).
4. Definir métodos para la coordinación.
5. Gobernar la existencia de las divisiones estructurales y modificarlas a los requerimientos de la empresa

2.3.4.2 Riesgos y Prevención

Como muestra Vinrub (2007), Cualquier elección de acciones de una organización tiene implícito riesgos, los cuales se deben valorar y aludirse mientras se pueda. Esto implica la selección de los seguros (clases, alcances, proveedores y corredores). Es necesario tomar en cuenta los elementos externos e inmanejables. Otros imprevistos como: incendios, se pudieran impedir con un buen sistema y control, además de otros riesgos tales como robos internos de activos, efectivo o información.

Los riesgos pueden estar presente en cualquier proceso de la organización tanto en la cancelación de impuestos, financiamiento a clientes, entre otros por lo que se

hace necesario establecer responsables, aplicar sistemas y gestionar controles para minimizar riesgos.

2.3.4.3 Internalización y Externalización

Como destaca Miranda (2006), La elección de hacer o contratar a un tercero es esencial para la gestión de un proyecto, sin contar con la dimensión o costo. El autor estructura un método que puede permitir solventar esta interrogante:

1. ¿Cuál es el tiempo que le va a tomar a la gerencia en las tareas no esenciales para el feliz término del proyecto?
2. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos se suministrarán al ejecutar las actividades en provecho de la meta?
3. ¿Cuáles de los pasos internos son posibles servicios para subcontratar?
4. ¿Se cuenta con flujo de caja idóneo para poder hacer inversiones en labores de la organización no vitales pero que son necesarios para lograr el proyecto?
5. ¿Se tiene la elasticidad necesaria para aumentar o disminuir los productos o servicios internos? En todo caso, ¿cuál es el costo?

2.3.4.4 Estudio Legal

Vainrub (2007) resalta que las leyes y los impuestos son elementos difíciles y vitales, que necesitan mucha atención por la dirección de la organización. Mayormente son variables que requieren tratamiento especializado, es importante establecer si dentro de la organización se cuenta con la experticia necesaria para afrontarlas. Mayormente no se cuenta con la habilidad y conocimiento necesario, por lo que se puede identificar y elegir la asesoría necesaria.

El auto contempla los siguientes elementos a tomar en cuenta:

- Asesoría
- Estructura legal del proyecto
 - Compañía anónima.
 - Compañía en nombre colectivo
 - Compañía en comandita
 - Sociedad de responsabilidad limitada (SRL)
 - Sociedades accidentales
 - Sociedad anónima de capital autorizado o SACA
- Contratos
- Aspectos laborales
- Obligaciones administrativas
- Riesgos
- Propiedad industrial
- Aranceles y tarifas
- impuestos

2.3.5 Estudio Económico-Financiero

Según Sapag & Sapag (1989), el sentido de esta evaluación es clasificar y coordinar la información mercantil que son provistas por el estudio de mercado, técnico, administrativo y legal, se realizan retratos ordenados e históricos agregados para determinar la factibilidad económica del proyecto y analizar los datos históricos para determinar la renta.

2.3.5.1 Costos de Equipos

Según Sapag & Sapag (1987), Son todos los costos ocasionados para la operación normal de la planta de la empresa creada en un determinado. La importancia de los costos de los equipos para una empresa o fábrica radica en cada uno de los balances que se presenten partiendo de la información suministrada para elaborar el flujo de fondos de una inversión o reinversión o ingresos por ventas de equipos de reemplazo. Dichos balances van anexos con las cotizaciones que respalden la información, específicamente las técnicas necesarias y las características de cada máquina en el balance.

2.3.5.2 Costos Fijos

Como indica la página web (www.infomipyme.com), son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:

1. Alquileres
2. Amortizaciones o depreciaciones
3. Seguros
4. Impuestos fijos
5. Servicios Públicos (Luz, TE., Gas, etc.)
6. Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

2.3.5.3 Costos Variables

Tomando en cuenta lo que muestran en (www.infomipyme.com), son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender". Por ejemplo:

1. Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).
2. Materias Primas directas.
3. Materiales e Insumos directos.
4. Impuestos específicos.
5. Envases, Embalajes y etiquetas.
6. Comisiones sobre ventas

2.3.5.4 Gastos

Muestra Guajardo Cantú (2005), que los gastos son activos que han sido consumidos en un determinado negocio con el fin de obtener como resultados ingresos. Existen gastos como sueldos y salarios son pagados a los empleados, así como las primas de seguros que se cancelar para proteger a la empresa de diversos riesgos que se puedan presentar en determinado momento, la renta de negocios, los servicios públicos, impuestos y tributos, y las comisiones que se fijan a los empleados para alcanzar las metas de un presupuesto de ventas y su medio de publicidad.

2.3.5.5 Capital de Trabajo

Ochoa Setzer (2001), el capital de trabajo son todas las decisiones financieras a corto plazo, en las que las entradas y salidas de efectivo generalmente suceden en periodos solo hasta de un año. Estas decisiones presentan aspectos de compra materia prima (empresas de producción), compra de productos terminados (empresas

comercializadoras), la apertura de crédito a clientes, el pago de prepagos de los servicios y financiamientos de proveedores.

2.3.5.6 Ingresos por Ventas

También indica Guajardo Cantú (2005), que los ingresos por venta son los recursos que se reciben a razón de ventas de un servicios ó venta de un producto, la cual aumentan el capital de negocio. Estos ingresos por ventas pueden ser cancelados en efectivo o cuando es producida a crédito se genera lo que se considera una cuenta por cobrar.

2.3.5.7 Flujo de Caja

Tomando en cuenta lo que refleja (www.degerencia.com), el flujo de caja es aquel que puede identificar con mayor exactitud el nivel de sus compromisos, y así conocer las mejores condiciones para enfrentarlos y en casos de ser necesario iniciar estrategias de negociación con sus principales clientes, proveedores y acreedores. Así como también realizar constantemente un seguimiento sistemático de los estados financieros la cual permiten anticipar los posibles económicos, es decir, trabajar más en acciones preventivas que curativas las cuales requieren de menos dinero en efectivo, pero de más gerencia.

2.3.5.8 Proyecciones Financieras

Como muestra Vainrub (2006), es el establecimiento de intereses particularmente establecidos relacionados con el mercado y el mercadeo: quien compra y con qué frecuencia lo hace, el tamaño del mercado o cliente potencial y el

ritmo en que puede crecer, cuando se alcancen los niveles de ventas esperados, los canales de distribución y la comparación de los precios con nuevos productos o servicios.

Todas estas mediciones se pueden realizar siguiendo el orden de: variables macroeconómicas, características del mercadeo, ventas, ganancias y pérdidas, balance general, punto de equilibrio y flujo de efectivo.

2.3.5.9 Índices de Rentabilidad

Trayendo en cuenta a Ochoa Setzer (2001), los índices de rentabilidad o rendimientos sobre una inversión es aquella que se mide por medidor de la tasa del rendimiento sobre una inversión la cual proporciona información para hacer comparaciones, y dar alternativas de inversión de capital como de los rendimientos obtenidos por las demás empresas que tienen grados de riesgos similares a la de la empresa a analizar, esta medida es eficaz y es efectiva como indicador de efectividad de la administración y proyectar las utilidades.

2.3.6 Clasificación de los métodos de evaluación

Según Miguel Najul (2007), la clasificación de los métodos de evaluación pueden ser agrupados en 4 líneas para determinar la factibilidad de un proyecto: los contables, lo de mercado, los mixtos y los de descuento. Donde el contable hace uso a los registros contables del negocio, cuyo beneficio o precio de un emprendimiento basado en sus cuentas.

Mientras que los métodos de mercado, permite hacer una evaluación entre los resultados del ejercicio de la actividad lucrativa con una muestra determinada por el mercado de valores.

Por su parte, los métodos mixtos como lo resalta el autor, compenetrar modos contables y financieros, que hacen similitudes de los registros o flujo de caja esperados con respecto a un área del mercado o ramo económico en el que se encuentra.

Para culminar, los métodos de descuento permiten establecer el beneficio del negocio en función de la utilidad esperada por el patrocinante.

2.3.7 Consultoría

Como el proyecto es de consultoría y dado un artículo de Jeimy J. Cano, Ph.D (2004) en una página de Internet donde habla de “La consultoría en un contexto globalizado. Reflexiones y retos para los consultores en tecnología informática”, las empresas buscan auxiliarse en el ingenio, el conocimiento, la práctica y la interpretación de personas y organizaciones, que su día a día es tratar de enfocar la dimensión y ordenar a través de metodologías para conseguir la solución del clima turbulento en que se pasean las empresas.

2.3.8 Sistemas

2.3.8.1 Sistemas de Información

García, Chamorro y Molina (2000) plantean que están compuestos por un grupo de pasos, “trabajados con las manos” y automáticos con especificaciones de recoger, transformar, acopiar, recobrar, concentrar, y tratar la información dentro de una

institución, con el objetivo de apoyar la transferencia de la misma comenzando en un origen y llegando a la utilización final de ella.

La función principal de los sistemas de información es de apoyo a las rutinas y tácticas que llevan un negocio o particular, su materia prima es la información, puede estar enfocado a un área en particular o estar integrado de muchos subsistemas que tienen enfoques en todos los niveles y áreas de una organización. Precisamente se va a realizar un sistema de información en esta investigación.

2.3.8.2 Modelo del Proceso del Software

Según Pressman (1996) los pasos para la realización del diseño, a partir de los requerimientos, varía según el modelo del proceso del software que se aplique. Existen básicamente los siguientes modelos: el modelo en cascada que también se llama ciclo de vida clásico, el modelo de prototipo y modelo espiral. De acuerdo a las características de la presente investigación y nivel de complejidad se aplicará el modelo en cascada, el cual a continuación se visualiza en el Gráfico 1:

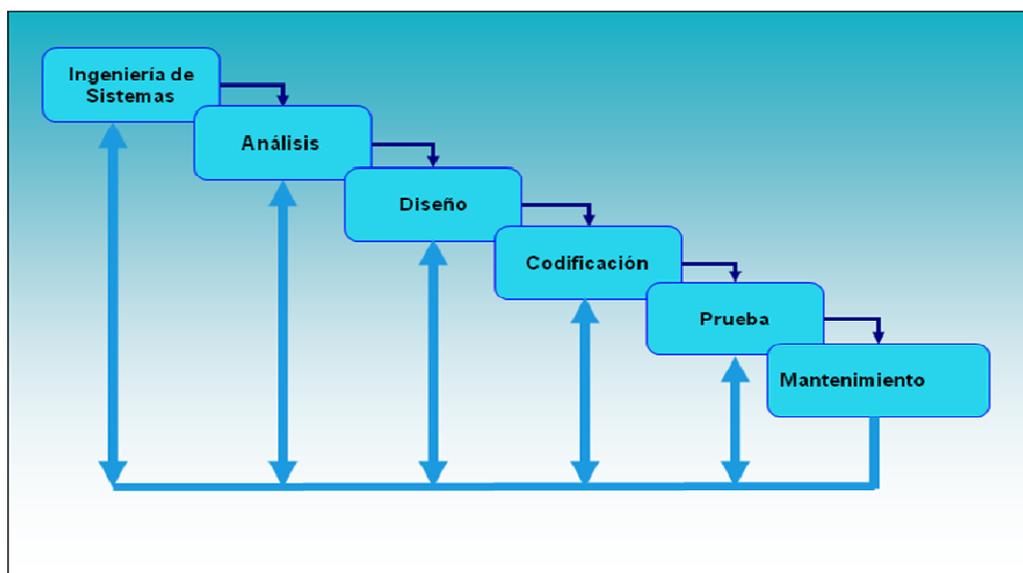


Gráfico 1. Ciclo de Vida Clásico. Ingeniería de Software, p.26, Pressman. 1996, Madrid.

Este modelo comienza desde el nivel de Ingeniería del Sistema, donde se realiza el levantamiento de requisitos y avanza transitando por el análisis, diseño, codificación, prueba hasta mantenimiento. La determinación de las funciones del sistema se realiza mediante un levantamiento de datos, donde se recopilan todas las necesidades y requerimientos de los usuarios y se substraen los requisitos y necesidades que realmente se ameriten del sistema. Concluyendo un diseño acorde a las necesidades de los usuarios.

2.3.9 Gestión de Relación con Clientes

2.3.9.1 Customer Relationship Management

La solución en que se centra el proyecto es el CRM escrito así por sus siglas en inglés Customer Relationship Management, que significa gestión de relaciones con clientes, traducido al español. Encontrar una definición exacta no existe aun, pero una de las que se puede resaltar es el de un artículo en de la empresa Mercados Business Project Innovation en su página Web (2003), donde lo definen como una ideología de negocio que revoluciona el área de venta, marketing, servicios al cliente y de reportes de gestión y estadísticos de una empresa, guiando una estrategia filosófica organizacional en la compañía, implicando cambios en los procesos de la misma con la meta de tener lazos que persistan por largo tiempo con clientes por medio del entendimiento de sus gustos y exigencias, que permitan generar utilidad a la empresa.

LANGFORD y SALTER (2002), en su obra “Aprender las claves del CRM”, describen que:

El CRM es, simplemente, un medio de establecer relaciones individuales con los clientes, más allá de los gurismos con lo que podría haber esperado tener relaciones individuales o de calidad anteriormente [...] El CRM es una filosofía, consiste en implementar una revolución en la forma como se desarrollan los negocios dentro de una empresa. Describe una estrategia que sitúa al cliente en el centro absoluto de todo lo que hace la compañía (p9).

Dado el concepto que establecen los autores Naomi Langford y Brian Salter, se puede interpretar la gestión de relación al cliente como una filosofía mediante el cual, se cambia el esquema central de negocios de una empresa enfocándolo al cliente, estableciendo con él relaciones individuales perdurables.

Por lo que es importante destacar que CRM no es el sistema de información que se implanta dentro de una organización, la tecnología de la información, es la herramienta utilizada por la empresa para llevar a cabo la estrategia.

Microsoft (2003), en un documento digital llamado:

Básicamente, el CRM es una estrategia que permite a las empresas identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. Hablamos, por tanto, de CRM como estrategia, lo que implica no sólo disponer del software adecuado que te permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa y la involucración de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito (pw. <http://www.escueladevendedores.net/modules.php?name=News&file=article&sid=12>).

En el fragmento anterior, posee algunas diferencias a los autores Naomi Langford y Brian Salter, definen el CRM como estrategia de clasificación, captura y persistencia del cliente, posee la dirección a satisfacerlos y permitiendo así una mayor

utilidad en la empresa. Coinciden en que no es solo el software para la gestión de las relaciones con los clientes, indican ambos que es una revolución en los procesos de la empresa donde todos los integrantes de la misma se involucren para lograr el éxito de la implementación del CRM.

En un artículo de gestiopolis.com (2003), tomado de los autores López y Shaw (2002):

Como indican López y Shaw (2002), el concepto de CRM en sí no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades, no un software (pw <http://www.gestiopolis.com/marketing/apuntes-sobre-el-crm-customer-relationship-management.htm>).

Dado lo tomado por los autores López y Shaw (2002), CRM no es solo la tecnología. Es una filosofía de la organización en donde el objetivo es comprender y prever según sean los deseos de los clientes actuales y de los posibles, que ahora es más sencillo gracias al sustento de herramientas tecnológicas que permiten la implementación, elaboración y beneficio. En resumen, CRM es la estrategia de negocios direccionada en el cliente y en satisfacer lo más posible sus necesidades permitiendo a la empresa generar mayor rentabilidad, mientras que, el sistema de información es la herramienta que utiliza la empresa para clasificar, identificar, ofrecer y gestionar clientes, productos y servicios de manera de optimizar los procesos de las organizaciones en anticipar la preferencias de sus clientes.

2.3.4.2 Fases para implementar CRM

LANGFORD y SALTER (2002), sostienen que se requieren cuatro (4) fases para implementar CRM en las organizaciones, las cuales son:

1. *Análisis*: realizar un estudio completo de la organización de qué información tienen de sus clientes, productos y servicios, que se tiene hasta ahora y que se requiere. Se realiza minería de información organizándola de forma correcta.
2. *Integración*: concentrar la información de clientes de todos los medios de la organización que tienen para llegar a ellos.
3. *Actualización*: la información de los clientes se debe recolectar y luego continuamente ir actualizándose, para evitar que la información se repita.
4. *Anticipación*: utilizar la información recolectada y el historial del cliente para prever qué productos y servicios adquirirá ese cliente en un futuro y cuales no.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL

3.1 Marco Contextual

En unos tiempos de profundos cambios en Venezuela, donde muchos factores han intervenido para que nuevos negocios surjan, otros decaen hasta desaparecer y otros se reinventen para lograr su sobrevivencia, nace una idea de emprendimiento en el ramo de la consultoría, específicamente en el área de apoyo tecnológico.

En la industria tecnológica existe una gran gama de productos y servicios que se pueden ofrecer. Para lo que corresponde esta investigación se tomó el apoyo tecnológico profesional en los sistemas de información específicamente para la Gestión de Relacionamiento con Clientes, que en sus siglas en inglés es llamado CRM "Customer Relationship Management", una estrategia empresarial enfocada al cliente, que trata de conseguir una relación uno a uno con los clientes.

Las distintas herramientas de apoyo existentes en el mercado de grandes industrias de software contemplan una metodología que da a las organizaciones un enfoque para el logro de la Gestión del Relacionamiento con los Clientes, pero por sus propias características en nivel de personalización está limitado a los usos de las características del software de caja, por lo que en la mayoría de los casos estas empresas deben adaptarse a las características que estos productos ofrecen, limitando en muchos casos las condiciones de negocio particulares en cada organización.

Cuando alguna de las empresas intenta adaptar estos sistemas de paquete a sus necesidades dentro de la organización, sus costos se elevan y se mantienen durante el ciclo de vida de dicho software, dado a que las organizaciones son entidades

cambiantes bajo demanda de factores internos y externos que pudieran afectar la relación de una empresa con sus clientes.

Ahora, bien la consultoría que se centra en este proyecto de investigación, es el apoyo profesional que permita a las organizaciones realizar el mejor análisis y selección de un paquete de software de mercado o desarrollo a la medida de una herramienta; el apoyo en el diseño escalable, desarrollo, configuración, pruebas, puesta en producción, entrenamiento, adaptación de la herramienta en la organización, mantenimiento y mejoras que permita a las empresas recibir el mayor beneficio de la inversión realizada.

Existen muchos ramos empresariales dentro del mercado venezolano, pero se establece como nicho de mercado las empresas de seguros, dado a que las mismas han tenido un crecimiento, que según fuente de la SUDESEG y la Cámara Aseguradora de Venezuela en primas cobradas netas desde el año 2002 hasta el 2009 en un 49,2% en 50 empresas que componen el mercado asegurador venezolano hasta esa fecha con un crecimiento progresivo en ese ramo. Pero también las mismas fuentes datan del incremento de los siniestros que han copado la capacidad de sus proveedores y el desembolso por pagos de siniestralidad, también la continúa movilización de clientes entre las empresas en búsqueda de precios y productos de riesgos a la medida de sus necesidades, además de la inestabilidad de condiciones impositivas, legales y reglamentarias que sufren estas empresas, haciendo la gestión con sus clientes realmente engorrosa.

La información que se tiene para la realización de las diferentes etapas del estudio de factibilidad corresponde a fuentes oficiales, revistas especializadas, la aplicación de entrevistas, la experiencia y conocimiento del autor en el área de la consultoría de sistemas de gestión de relacionamiento con clientes para empresas de seguros, financieras y de telecomunicaciones en Venezuela.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño Metodológico

4.1.1 Tipo de Investigación

Atendiendo a las características del problema que ha sido objeto de estudio, el tipo de investigación que más se adecuó a esta investigación fue la investigación de proyecto factible, que, según la UPEL:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p. 7)

Se enmarcó dentro del proyecto factible debido a que el objetivo final de la investigación fue la de evaluar la factibilidad de un proyecto de consultoría de sistemas de información de gestión de relaciones con clientes (CRM) para el área de seguros, medicina prepagada. Dado lo que enmarca el Manual de Trabajos de la

UPEL el modo puede que alcance hasta el paso de las conclusiones la viabilidad, es decir, no necesariamente se realiza el desarrollo y la estimación de la propuesta.

4.1.2 Diseño de la Investigación

SABINO, en su literatura **El proceso de Investigación**, plantea:

El diseño es un método específico, una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indica las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. Es un estrategia general que el [sic.] investigador [sic.] determina una vez que ya se alcanzado una claridad teórica [...] y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acompañarse posteriormente (p88).

El diseño de investigación a utilizar en el presente proyecto, es la investigación de Campo o “in situ”, que según la autora Aura Marina Bavaresco,

Se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del (la) investigador(a) y puede manipular los datos con más seguridad. Así podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos, experimentales y predictivos (p28).

Y es no experimental, dado que, enlaza entre las metas y lo real, recolectando información tomados de lo real amplificándola con instrumentos de recolección de datos.

4.1.3 Población y Muestra

Según Aura Bavaresco (2006), en todo estudio investigativo se delimita el espacio. Indica el universo a utilizar, sino se selecciona la población se hace inmanejable el proceso de investigación.

También indica que, al seleccionar el universo no se garantiza que sean manejables los datos por parte del (de la) investigador(a), por lo que necesariamente se tendrá que seleccionar una muestra para estudiar variables tomadas del estudio.

Para el caso de este estudio la población son todo el grupo de empresas de empresas de seguros registradas en la Súper Intendencia de Seguros (SUDESEG) y los principales productos de las casas de software que ofrecen sistemas CRM en Venezuela.

La muestra a evaluar son 5 empresas de seguros registradas en la Súper Intendencia de Seguros (SUDESEG) y los 3 primeros productos de las casas de software que ofrecen sistemas CRM en Venezuela.

4.1.4 Determinación de instrumentos de recopilación de información

Este estudio investigativo se a apoyo en la técnica de la observación documental o bibliográfica y técnicas de observación mediante entrevista.

Los cuales hace referencia la autora Aura Barvaresco (2006), en cuanto a que, la técnica de la observación documental o bibliográfica conviene, dado que es preciso contemplar los antecedentes en diferentes espacios y tiempos, con las mismas variables o diferentes, de aquellos trabajos científicos de autores destacados, magazín científico o experimentos sin publicación.

La autora resalta también que, la técnica de observación mediante encuesta posee tres útiles instrumentos necesarios en todo trabajo científico de tipo socioeconómico los cuales son: el cuestionario, la entrevista y la escala de actitudes.

Para este estudio investigativo se adoptó la observación documental o bibliográfica y la entrevista.

4.1.5 Descripción de Técnicas de Recopilación de Datos

Según Aura Barvaresco (2006), las fuentes se pueden tipificar de dos maneras: primarias y secundarias, el investigado recurre a las fuentes primarias dado a que estas le dan un aspecto de validez y seguridad al trabajo científico, mientras que, de no poseer acceso a las fuentes primarias recurrirá a las secundarias.

Este estudio utilizó ambas fuentes, las secundarias: libros, documentos, revistas, periódicos y cualquier documento digital que posea información necesaria para el marco investigativo. La fuente primaria utilizada fue: la entrevista de forma directa e indirecta con preguntas cerradas y abiertas.

Para la recolección de datos del estudio del mercado de un proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela, se tomaron en cuenta fuentes primarias con la elaboración de una entrevista estructura con preguntas abiertas y cerradas a personas de poder de decisión de cinco (5) empresas de seguros tomadas como muestra por establecer relaciones de contacto, los medios que se utilizaron fueron entrevista directa persona a persona y vía telefónica. También se utilizaron fuentes secundarias de información de revistas especializadas en suministrar estadísticas de negocio, además de las páginas de internet de fuentes oficiales de información.

En cuanto al segundo objetivo del estudio técnico del proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela, se utilizaron fuentes secundarias de información como páginas de internet de proveedores, referencias, además de libros bajo el principio y orientación del PMI. En cuanto a las fuentes

primarias de información se toman como referencias las experiencias del autor en el área de la consultoría y CRM.

Para lo que corresponde al tercer objetivo del estudio administrativo y legal del proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela, se tomaron en cuenta fuentes secundarias de información de libros, gacetas, estatutos y demás reglamentaciones legales, además de la asesoría legal de un abogado.

En el cuarto objetivo del estudio económico y financiero del proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela, se tomaron en cuenta referencias de páginas de internet de proveedores y especializadas en productos y servicios necesarios para el proyecto que poseían informaciones de precios, además se alimentó también de la recolección de datos de los objetivos anteriores.

Y para el último objetivo la evaluación de la factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela, se tomaron en cuenta las referencias de fuentes primarias de libros, páginas de internet y del suministro de datos de los objetivos anteriores.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

5.1 Estudiar el mercado de un proyecto de consultoría de Sistemas para la Gestión de Relaciones con los Clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela

Con la finalidad de estudiar el mercado del proyecto, fue necesaria la observación documental y la aplicación de la técnica de observación mediante entrevista directa y vía telefónica. Los resultados encontrados en las revistas especializadas y fuentes oficiales de información fueron las siguientes:

5.1.1 Mercado

Para determinar el mercado total de potenciales clientes en Venezuela, se consultaron las fuentes de la Superintendencia de Seguros, cuya función según su página de internet:

La Superintendencia de Seguros es el ente llamado a ejercer, en forma proactiva, las funciones de regulación, supervisión, fiscalización, control y en general las requeridas para lograr un sector asegurador sano, competitivo y responsable (<http://www.sudeseq.gob.ve/misi.php>).

En dicha página se puede encontrar información estadística del mercado asegurador venezolano, informes financieros, margen de solvencia y demás informes

periódicos. Para lo que corresponde a este proyecto se tomo como útil, el Ranking Primas Netas Cobradas por Empresa entre el mes de enero al mes de noviembre del 2009 que se muestra a continuación.

Empresas	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	13,57	13,93	12,46	11,90	12,00	12,15	11,96	11,95	11,95	11,95	12,08
Horizonte, C.A. Seguros	11,48	8,64	9,40	9,72	11,71	10,09	9,99	10,00	10,00	10,93	10,76
Mercantil C.A., Seguros	8,81	9,82	9,53	9,34	8,88	9,42	8,98	8,97	8,97	9,08	9,07
Previsora, C.N.A. de Seguros La	8,19	10,41	8,90	8,93	8,55	8,34	8,22	8,11	8,11	7,90	7,95
Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	8,51	8,59	7,98	7,70	7,68	7,92	7,71	7,75	7,75	7,65	7,61
Constitución C.A., Seguros	3,07	2,73	5,04	4,58	4,44	4,46	4,55	5,02	5,02	4,86	4,88
Multinacional de Seguros C.A.	3,14	3,44	3,73	3,86	3,64	3,86	3,89	3,93	3,93	4,17	4,26
Banescos Seguros C.A.	3,14	3,66	3,60	3,71	3,71	3,84	3,80	3,95	3,95	3,94	4,00
Occidental, C.A. de Seguros La	3,84	3,60	3,91	4,00	3,73	3,76	3,83	3,69	3,69	3,69	3,66
Carabobo C.A., Seguros	1,48	2,44	3,56	3,21	3,06	3,05	3,19	3,21	3,21	2,95	2,85
Zurich Seguros, S.A.	2,03	2,36	2,37	2,32	2,41	2,47	2,38	2,34	2,34	2,29	2,30
Nuevo Mundo S.A., Seguros	2,95	2,65	2,51	2,51	2,40	2,35	2,31	2,25	2,25	2,22	2,23
Premier C.A., Seguros	3,21	2,49	2,10	2,24	2,25	2,16	2,28	2,30	2,30	2,32	2,31
Banvalor C.A., Seguros	2,00	1,59	1,92	1,74	1,96	1,97	2,24	2,27	2,27	2,15	2,07
Caroni, C.A. Seguros	2,74	1,59	1,50	2,02	2,22	2,13	2,30	2,17	2,17	1,98	1,93
Altamira C.A., Seguros	1,46	1,33	1,59	1,71	1,93	1,79	1,76	1,80	1,80	2,15	2,32
Catatumbo C.A., Seguros	1,86	2,09	1,98	1,88	1,80	1,82	1,89	1,88	1,88	1,79	1,77
Canarias de Venezuela C.A., Seguros	0,49	1,16	1,63	2,22	1,87	1,74	2,01	1,82	1,82	1,71	1,63
Estar Seguros, S.A. (antes Royal & Sunalliance Seg. S.A.)	1,08	1,40	1,14	1,46	1,50	1,49	1,49	1,54	1,54	1,62	1,65
Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	1,70	1,86	1,63	1,60	1,52	1,50	1,44	1,39	1,39	1,32	1,27
Venezolana de Seguros y Vida C.A., La	3,25	1,99	1,48	1,44	1,34	1,30	1,40	1,31	1,31	1,37	1,34
Adriática de Seguros, C.A.	1,51	1,47	1,46	1,34	1,36	1,43	1,40	1,21	1,21	0,95	0,86
Pirámide C.A., Seguros	0,87	0,84	1,20	1,15	1,16	1,11	1,29	1,24	1,24	1,16	1,15
Qualitas C.A., Seguros	0,46	0,67	0,62	0,90	1,03	1,08	1,10	1,17	1,17	1,28	1,37
Andes C.A., Seguros Los	1,16	1,19	1,07	1,07	1,04	1,06	1,03	1,03	1,03	1,03	1,04
Federal C.A., Seguros	1,04	0,98	1,03	1,02	0,97	0,99	0,97	0,98	0,98	1,02	1,03
Oriental de Seguros C.A., La	0,97	0,89	0,82	0,82	0,85	0,87	0,86	0,86	0,86	0,83	0,84
Guayana, C.A. Seguros	0,91	0,89	0,89	0,83	0,80	0,81	0,80	0,79	0,79	0,80	0,79
American International, C.A. de Seguros	0,76	0,63	0,55	0,54	0,56	0,68	0,65	0,64	0,64	0,60	0,59
Transeguro C.A. de Seguros	0,49	0,38	0,36	0,35	0,35	0,36	0,38	0,68	0,68	0,68	0,65
Avila, C.A. de Seguros 1/	0,00	0,67	0,70	0,68	0,00	0,73	0,63	0,56	0,56	0,48	0,48
Venezuela C.A., Seguros	0,43	0,55	0,48	0,51	0,47	0,45	0,45	0,43	0,43	0,43	0,44
Interbank Seguros S.A.	0,79	0,70	0,57	0,50	0,48	0,47	0,43	0,41	0,41	0,39	0,39
Zuma Seguros, C.A. (antes Bancentro C.A., Seguros)	0,35	0,33	0,36	0,34	0,36	0,37	0,45	0,45	0,45	0,47	0,51
Provincial C.A., Seguros	0,33	0,35	0,35	0,36	0,39	0,42	0,41	0,40	0,40	0,41	0,42
Universitas, C.A. Seguros	0,34	0,35	0,31	0,35	0,33	0,32	0,33	0,34	0,34	0,32	0,34
Corporativos C.A., Seguros	0,16	0,23	0,41	0,39	0,36	0,33	0,31	0,29	0,29	0,30	0,31
Proseguros, S.A.	0,45	0,38	0,34	0,31	0,28	0,27	0,28	0,26	0,26	0,24	0,25
Fé C.A., Seguros La	0,26	0,20	0,18	0,16	0,19	0,19	0,19	0,18	0,18	0,17	0,17
Iberoamericana de Seguros C.A.	0,03	0,03	0,02	0,02	0,09	0,08	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08
Internacional, C.A. de Seguros La	0,04	0,26	0,06	0,05	0,05	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Universal de Seguros C.A.	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06
Mundial, C.A.V. de Seguros de Crédito La	0,02	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05
Bolívar S.A., Seguros Comerciales	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Hispana de Seguros, C.A.	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Virgen del Valle C.A., Seguros	0,45	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Regional, C.A. de Seguros La	0,01	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02
Primas Seguros C.A.	0,05	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Oceánica de Seguros, C.A. (antes Grasp, C.A.)	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Vitalicia C.A., Seguros La	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Cuadro 2. Ranking de Aseguradoras de Venezuela. Fuente: Superintendencia de Seguros, 2009, Caracas

La representación del anterior cuadro se realiza por medio de la Gráfica del Ranking de Primas Netas Cobradas por Empresa entre el mes de enero al mes de noviembre del 2009, el cual se muestra a continuación.

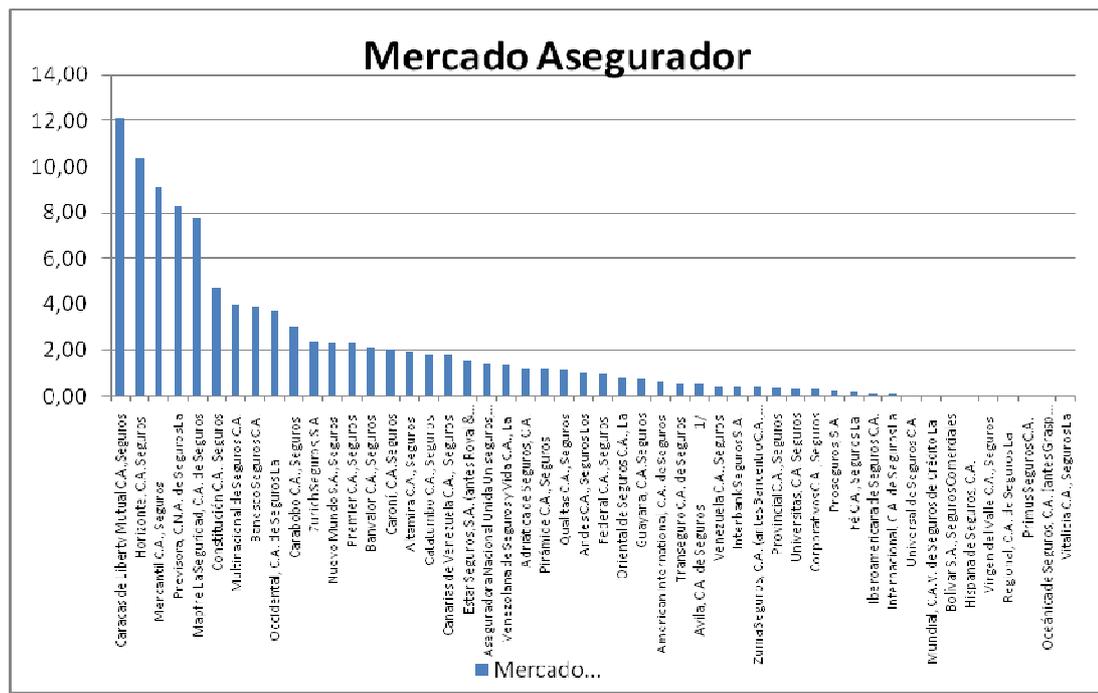


Gráfico 2. Ranking de % de Mercado en base a Primas Netas Cobradas por Empresa entre el mes de enero al mes de noviembre del 2009. El autor, 2010, Caracas

Dado la información obtenida se puede establecer que el mercado de potenciales clientes para la consultora es de un total de cincuenta (50) empresas del ramo asegurador, cuyo Ranking de las primeras 10 en Venezuela son Caracas de Liberty Mutual C.A., Horizonte C.A., Mercantil C.A.-Seguros, Previsora -C.N.A., Mapfre La Seguridad C.A., Constitución C.A., Multinacional de Seguros C.A., Banesco Seguros C.A., Occidental, C.A. y Carabobo C.A.; para el cierre del año 2009. Esta data permitió segmentar el mercado entre empresas de seguro del Ranking

de las diez (10) primeras, diez (10) segundas, diez (10) terceras y el grupo de las treinta (30) empresas con pocos ingresos por primas.

5.1.2 Tendencias del Mercado

Para determinar las tendencias del mercado se consultó una revista especializada en negocios, llamada DINERO en su N° 248, cuya publicación presentó un informe de seguros en el 2009, obtuvieron varios datos importantes que generaron los siguientes cuadros:

Empresas	Clientes	% Cartera Empresarial	% Cartera Individual	% Pólizas Vehículos	% Pólizas Salud	% Pólizas Otros
Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	600000	30	70	46	20	34
Mercantil C.A., Seguros	500000	61	39	45	45	10
Previsora, C.N.A. de Seguros La	-	49	51	28	64	8
Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	600000	-	-	47	48	5
Banesco Seguros C.A.	1376000	-	-	30	40	30

Cuadro 3. Tendencias del Mercado I. Fuente: Revista DINERO N° 248, 2009, Caracas

El registro en rojo simboliza que dicha empresa fue ocupada por el Ejecutivo Nacional por cumplimiento del Juzgado Undécimo de Control por medida que pretende la protección de los bienes de la Previsora con respecto a la intervención de los bancos según destacan las fuentes de la Superintendencia de Seguros. De la revista DINERO se sustrajo la representación del cuadro mostrado con anterioridad y se realizó la Gráfica a partir de dichos datos que se expone a continuación:

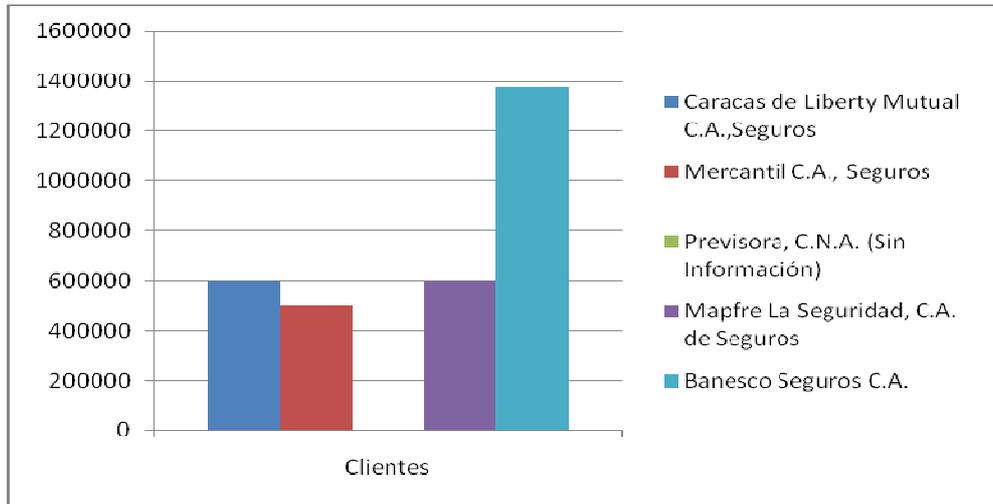


Gráfico 3. Clientes de las primeras 5 aseguradoras hasta el mes de junio del 2009.

El autor, 2010, Caracas

Esta información al contrastarla con la cantidad de mercado por primas cobradas muestra que no necesariamente las aseguradoras que están en el Ranking de las primeras cobradas de aseguradoras son las que tienen mayor cantidad de clientes y al complementar esta información con el siguiente cuadro se puede observar la magnitud de proyectos de consultoría y el enfoque tecnológico que se debe prestar es diferente en cada caso particular, ahora para seguir las tendencias de las primeras del Ranking se tiene el siguiente cuadro.

Empresas	Empleados	Asesores	Talleres Afiliados	Talleres Exclusivos	Clinicas Afiliadas	Proveedores	Oficinas de Atenci	Sistema Estrategico
Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	1200	4500	460	36	255	751	38	LOG RAG de Oracle BackEnd
Mercantil C.A., Seguros	1402	2516	-	-	-	3000	32	SAM Móvil Sistemas Postventa
Previsora, C.N.A. de Seguros La	1050	1700	-	-	-	-	25	Extranet Web Oracle - Net
Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	1100	4000	-	-	-	-	200	Plataforma Oracle
Banesco Seguros C.A.	736	35	-	-	-	-	-	Sistema Rector Plataforma Oracle

Cuadro 4. Tendencias del Mercado II. Fuente: Revista DINERO N° 248, 2009, Caracas

La magnitud de proyectos de consultoría y el enfoque tecnológico que se debe prestar varían según la cantidad de clientes, enfoque de segmentos de mercado, estrategia de la organización, capacidad de inversión y tecnología utilizada. Para lo que corresponde a la plataforma tecnológica se puede graficar de la siguiente forma tomada de estas cinco (5) empresas.

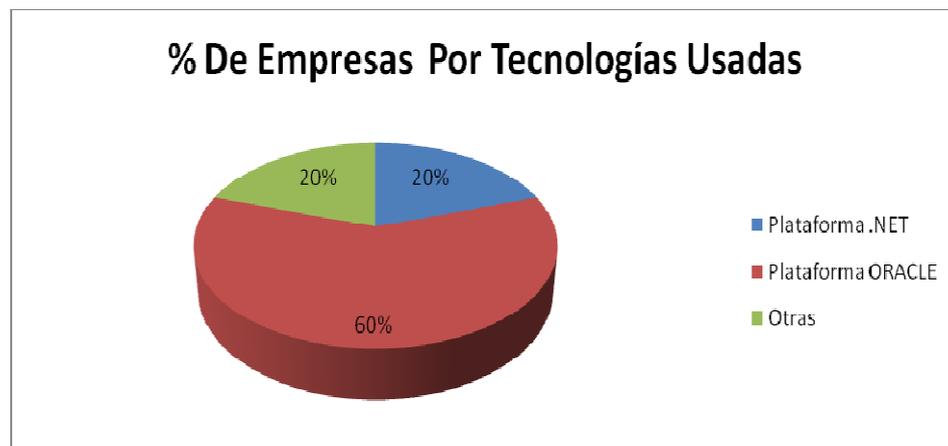


Gráfico 4. Porcentaje de empresas de las 5 primeras aseguradoras por tecnología hasta el mes de junio del 2009. El autor, 2010, Caracas

Esto indica que la tendencia tecnológica de las primeras cinco (5) empresas de seguros está enmarcada por la plataforma .NET de la empresa Microsoft y la plataforma ORACLE como pionera, dado que los sistemas facturadores y administrativos están bajo dicho ambiente.

5.1.3 Pronóstico del Mercado

Ahora bien, para determinar el pronóstico del mercado se realizó un grupo de entrevistas arrojando el siguiente resultado:

Con respecto al primer grupo de preguntas que se establecieron en las entrevistas correspondiente a los datos de los cinco (5) entrevistados que van del nombre, empresa, cargo y correo electrónico, cuatro (4) pidieron mantener sus datos en reserva para proteger la identidad y privacidad de su información, ya que consideran que las respuestas fueron datos importantes que pueden ser manejados por la competencia a favor de ellos, por lo que se establecieron nombres ficticios de las empresas y personas, sólo se nombraron los cargos de los entrevistados dentro de sus organizaciones.

5.1.3.1 Cargo de las personas entrevistadas

Juvenal Delgado empresa Universitas de Seguros ubicada entre las cuarenta (40) del Ranking de Venezuela, Sub-Gerente de reclamos de vida y automóvil, el correo electrónico se mantiene bajo reserva para la base de datos de contactos del proyecto.

Entrevistado 2 de una de las empresas de las diez (10) primeras del Ranking en Venezuela, cargo Gerente de Atención al Cliente, el correo electrónico se mantiene bajo reserva para la base de datos de contactos del proyecto.

Entrevistado 3 de una de las empresas de las veinte (20) del Ranking en Venezuela, cargo Coordinador de Atención y Reclamos, el correo electrónico se mantiene bajo reserva para la base de datos de contactos del proyecto.

Entrevistado 4 de una de las empresas de las veinte (20) del Ranking en Venezuela, cargo Gerente de Suscripción, el correo electrónico se mantiene bajo reserva para la base de datos de contactos del proyecto.

Entrevistado 5 de una de las empresas de las cuarenta (40) del Ranking en Venezuela, cargo Gerente de Negocios y Atención al Cliente, el correo electrónico se mantiene bajo reserva para la base de datos de contactos del proyecto.

Los entrevistados son personas que pueden influir en la toma de decisión en la implantación de un sistema de Gestión de Relación de Clientes en sus empresas.

5.1.3.2 Conocimiento de la Estrategia CRM

Las entrevistas se estructuraron en tres (3) partes adicionales a los datos del entrevistado, una que corresponde al conocimiento de la estrategia CRM y de tecnologías aplicadas, una segunda, más específica que va a conocer los canales de servicio y atención al cliente; y una tercera, sobre el interés de implantar la estrategia CRM en la sus respectivas organizaciones, arrojando los datos que se muestran en el siguiente cuadro.

Preguntas	Si	No
¿Usted conoce las siglas CRM?	2	3
¿Conoce usted alguna herramienta para gestionar clientes?	1	4
¿Conoce alguna empresa de consultoría que ofrezca la personalización de estas herramientas?	2	3
¿En el lugar donde trabaja poseen una herramienta de Gestión de Relación con los Clientes?	5	0
¿Qué la aplicación de la estrategia CRM en una empresa está fundamentada en la herramienta de gestión de clientes?	1	4

Cuadro 5. Conocimiento De La Estrategia CRM. Fuente: el autor, 2010, Caracas.

La representación gráfica de los resultados de la entrevista en la parte de conocimiento de CRM y tecnologías aplicadas, se muestra a continuación.

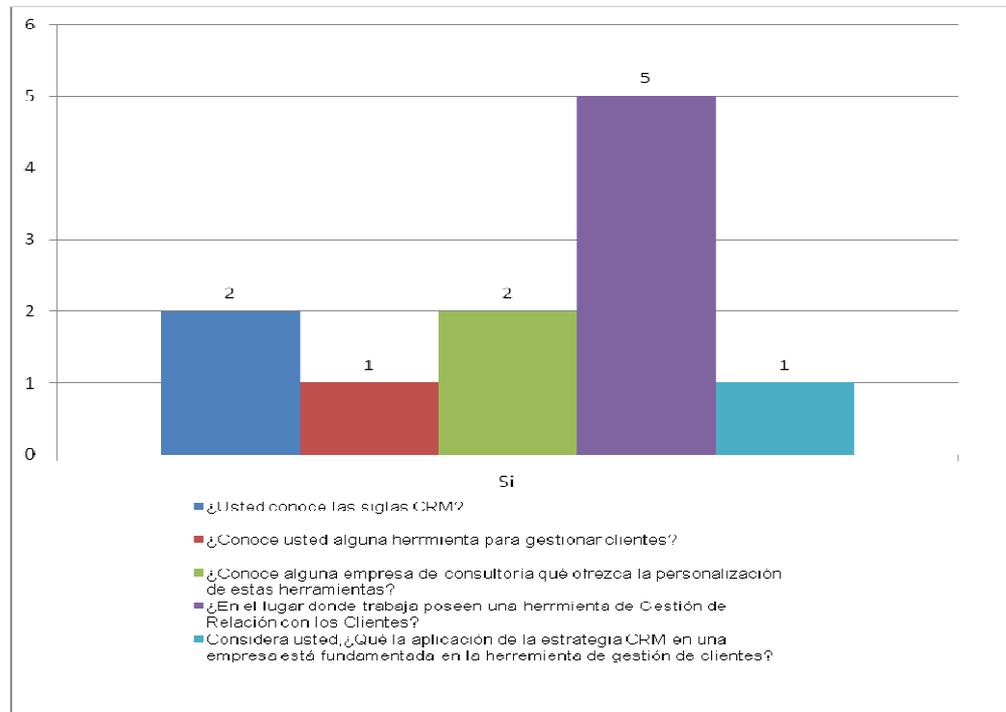


Gráfico 5. Conocimiento de CRM y Tecnologías aplicadas. El autor, 2010, Caracas

Dado estos resultados se puede demostrar que el conocimiento de las siglas CRM en inglés no es muy reconocido, pero al indagar un poco más con preguntas relacionadas a la gestión de relación con clientes, los entrevistados lo refieren y lo definen como una estrategia de la organización enfocada al cliente, así lo demuestra Juvenal Delgado Sub-Gerente de reclamos de vida y automóvil de Universitas de Seguros “...las siglas no las reconozco, como me dijiste que es Gestión de Relación con Cliente, si te puedo decir que es una estrategia de mercado que puede adoptar una empresa para lograr la satisfacción de sus cliente”

Las siglas en inglés de CRM no son muy conocida en el área gerencial de seguros, pero si conocen la necesidad de la gestión de relaciones con clientes para la mejora de la atención y satisfacción del mismo.

Muy escasamente conocen sistemas de información que manejen la gestión de relación con clientes, pero si mencionan que internamente el departamento de informática tiene proyectos de implantación de tecnologías con desarrollos internos,

en algunos casos como lo demuestra el relato del *Entrevistado 3* “...en nuestra empresa hemos implantado y promovido un sistema de gestión para corredores vía móvil que les está facilitando mucho el trabajo que realizan, todo en pro de la satisfacción de nuestros cliente, claro falta mucho por hacer, es solo que teníamos desarrollando la herramienta más de dos años”.

5.1.3.3 Canales o medios para la Comunicación con Clientes

En cuanto al resultado de los segunda parte que corresponde a los canales o medios para la comunicación con los clientes se presentaron los siguientes resultados, mostrados en el cuadro a continuación.

¿Qué canales de servicios tiene su empresa para comunicarse con sus clientes?	Cantidad
Centros de Atención al Cliente	5
Call Center	5
Página Web	3
Correo Electronico	5
Correo Postal	1
Folletos	5
Avisos Publicitarios	3
Prensa	4
Radio	3
TV	2
Mensajería	1
Proveedores	1
Empleados	5
Otro	5

Cuadro 6. Canales o Medios Para La Comunicación Con Clientes. Fuente: el autor, 2010, Caracas.

Al representar los resultados de las cinco (5) entrevista se tiene el siguiente gráfico.

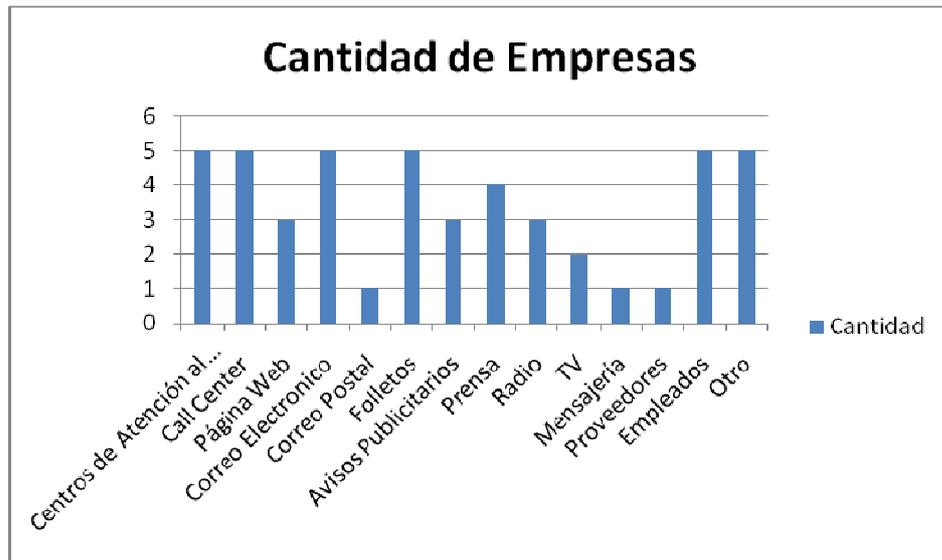


Gráfico 6. Canales utilizados por Empresas las 5 Empresas de seguros en estudio. El autor, 2010, Caracas

Los resultados arrojan que la mayoría utiliza medios para contactar al cliente como:

- Persona a persona
- Vía Telefónica
- Internet
- Correo electrónico
- Correo postal
- Medios audiovisuales
- Mensajería de texto
- Avisos publicitarios
- Proveedores

- En especial corredores.

En este punto el Sub-Gerente de reclamos de vida y automóvil de Universitas de Seguros Juvenal Delgado indica lo siguiente “...por el tipo de negocio de la aseguradora que es un contrato de aseguramiento contra el riesgo de un imprevisto, nuestros clientes tienen mayor confianza cuando se le atiende persona a persona, para que los pueda asesorar”

No obstante, el *Entrevistado 2* indica lo siguiente “...efectivamente la atención personal es importante cuando es necesaria la asesoría pero siempre tenemos clientes quejándose por no tener medios que le informen de sobre cuándo renovar, cuando pagar, donde imprimir sus recibos, si su siniestro está siendo analizado...”

Esto indica que la clasificación de los servicios ofrecidos a través de medios, deben ser identificados dependiendo del segmento de clientes que posee la empresa de seguros, además del tipo de gestión que debe realizar el asegurado, corredor, proveedor o empleado.

5.1.3.3 Deseo de implantación de la Estrategia de Gestión de Relación con Clientes (CRM) y de las herramientas para el apoyo de la misma

En cuanto a la tercera parte de la entrevista cuyo fin fue determinar el deseo de implantación de la estrategia de gestión de relación con clientes (CRM) y de herramientas para el apoyo de la misma, dio el siguiente resultado mostrado en el siguiente cuadro.

Preguntas	Respuesta Si
¿Cree usted que la organización donde trabaja requiere una nueva herramienta CRM?	5
¿Cree usted que la organización donde trabaja esta bien encaminada en la gestión de sus clientes?	2
¿Cree usted que la organización donde trabaja pudiera invertir en mejorar o implantar herramientas para la gestión de relación de sus clientes?	3
¿Cree usted que mejorar o implantar la estrategia de gestión de sus clientes es muy costosa?	5
Es usted una de las personas que puede influir en la toma de decisión de implantar o mejorar la gestión de sus clientes en su empresa?	5

Cuadro 7. Deseo De Implantación De La Estrategia de Gestión De Relación Con Clientes (CRM) Y De La Herramientas Para El Apoyo De La Misma. Fuente: el autor, 2010, Caracas.

Se puede representar estos resultados con el siguiente gráfico que permitió determinar el pronóstico del mercado.

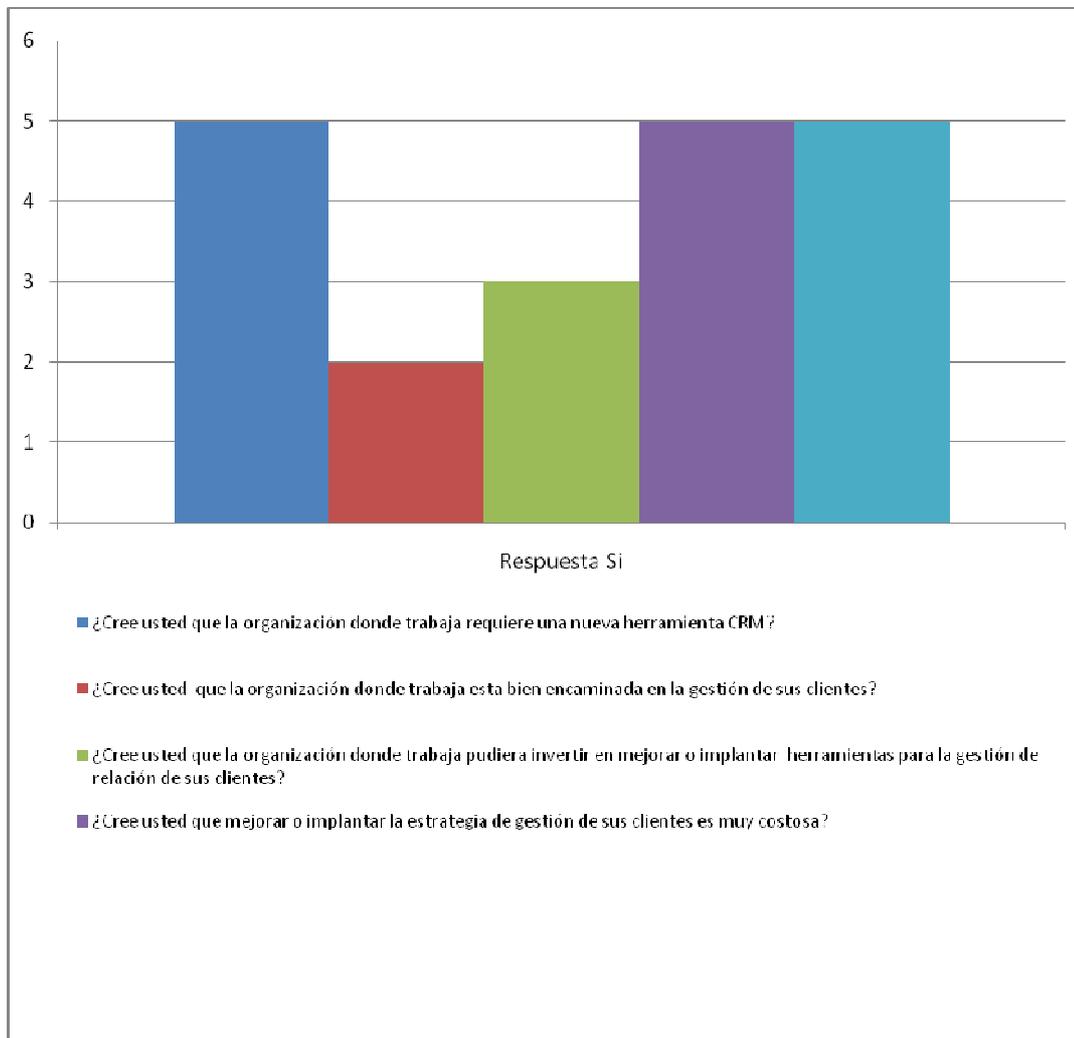


Gráfico 7. Deseo de implantación de CRM en las 5 Empresas de seguros en estudio.
El autor, 2010, Caracas

Esta gráfica determina el deseo potencial que poseen las empresas para implantar y adquirir herramientas para la gestión de clientes, pero para establecer el verdadero potencial, se analizó con el gráfico de tortas para mayor visión.

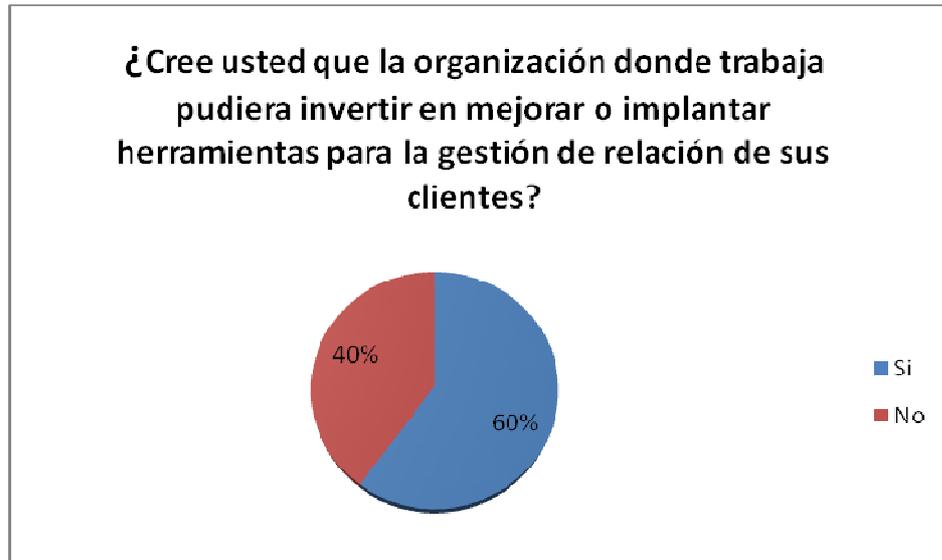


Gráfico 8. Grafico de porcentaje de empresas que desean invertir en mejorar o implantar herramientas para la gestión de relación de sus clientes de las 5 Empresas de seguros en estudio. El autor, 2010, Caracas

Dado los resultados obtenidos del estudio de mercado se puede pronosticar que el potencial de mercado está en un 60% que desean invertir en herramientas de gestión de relación con clientes, entre los cuales afirmaron su deseo de inversión son empresas del las diez (10) segundas y diez (10) terceras del Ranking nacional de aseguradoras, por lo que ese es mercado donde se va a enfocar la consultora, proyectando estos números al segmento seleccionado, esto indica que el mercado total comprendería doce (12) empresas de seguros de las veinte (20) que corresponden los dos (2) segmentos mostraron la intención de invertir en herramientas de gestión de relación con clientes, donde la principales plataformas compatibles a tomar en cuenta son Oracle y .NET de Microsoft.

5.2 Estudiar técnicamente un proyecto de consultoría de sistemas para la Gestión de Relaciones con los Clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela

Dado los resultados obtenidos del estudio de mercado el cual es el suministro de información para el estudio técnico, ya que proporciono la tendencia del mercado, la cantidad de potenciales clientes, el segmento del mercado a atacar y las características necesarias que debe contener la empresa de consultoría de sistemas de información para la gestión de relaciones con los clientes para las empresas del área de seguros en Venezuela, se determinaron las siguientes especificaciones técnicas en el estudio:

5.2.1 La Organización

El nombre de la empresa seleccionado por el autor emprendedor es GERECLIC de Venezuela, dicho nombre identifica con claridad el ramo del proyecto en estudio que es la consultoría, específicamente en tecnologías de sistemas de información para la gestión de relaciones con clientes, además que no tiene presencia en los principales buscadores de internet y se encuentra disponible en el dominio .com.

Su misión es el apoyo tecnológico a las decisiones estratégicas de gestión de relaciones con clientes en la factibilidad, planificación, adaptación, implantación y mejora continua de las empresas de seguros en Venezuela.

Mientras que su visión es la de ser una de las principales empresas en el sector de consultoría tecnológica de sistemas de información para la gestión de relaciones con clientes de empresas de seguros en Venezuela basado en el profesionalismo, conocimiento certificado y calidad de sus servicios.

El objetivo principal es el apoyo tecnológico en la optimización de la gestión de relaciones con clientes de las empresas de seguros en Venezuela para lograr mejorar sus niveles de lealtad con clientes, competitividad y rentabilidad.

Con el fin de cumplir ese objetivo posee las siguientes divisiones de servicios:

1. Asesoramiento de clientes en fijación de objetivos, estrategias y factibilidad de soluciones tecnológicas de gestión de relaciones con clientes para empresas de seguros.
2. Apoyo en la planificación, diseño o adaptación, implantación de soluciones tecnológicas de gestión de relaciones con clientes para empresas de seguros.
3. Formación de soluciones tecnológicas de gestión de relaciones con clientes para empresas de seguros.
4. Soporte y apoyo a la mejora continua de soluciones tecnológicas de gestión de relaciones con clientes para empresas de seguros.

5.2.2 Proceso de prestación de los Servicios

Este esquema de proceso de trabajo se basa en la metodología de proyectos del PMI específicamente en la fase de ejecución por lo que se consultó el texto de Miranda (2006) titulado “El Desafío de la Gerencia de Proyectos, basado en los principios y orientaciones del PMI” en su segunda edición.

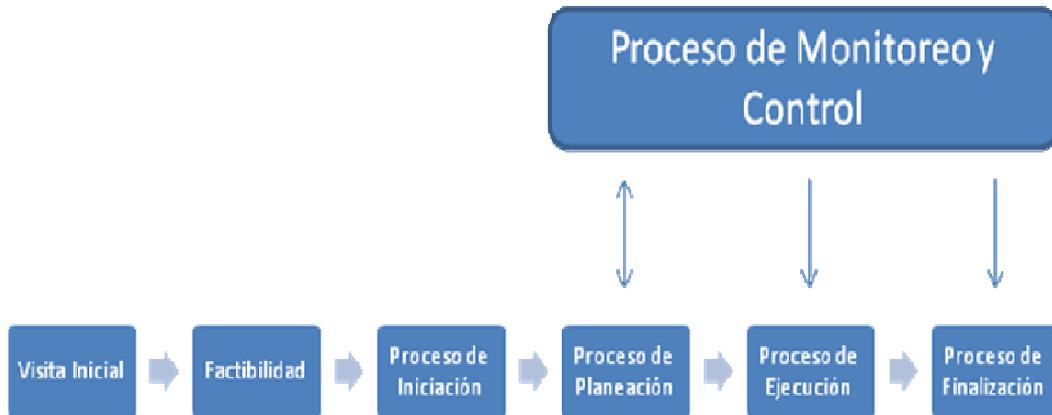


Gráfico 9. Proceso de la empresa Gereclíc de Venezuela bajo el esquema del PMI. El autor, 2010, Caracas

Visita Inicial: la visita inicial a la empresa es un paso para identificar las necesidades reales, conocer los objetivos y estrategias de la organización para poder dirigir correctamente el proceso de consultoría, se establece el contrato de asesoría inicial.

Factibilidad: este paso permite contrastar las diferentes opciones y evaluar la factibilidad del proyecto.

Proceso de Iniciación: es el paso donde se asegura que están dadas las condiciones para arrancar el proyecto precedido del estudio factible, por lo que se establece las condiciones del contrato del proyecto.

Proceso de Planeación: paso donde se diseña y establece el esquema de trabajo acorde a las dado el alcance y los requerimientos que se deben lograr. Está representada según el PMI por el documento llamado “Plan Maestro”.

Proceso de Ejecución: paso donde se gestiona al equipo de trabajo y demás recursos que integran las actividades planificadas.

Proceso de Monitoreo y Control: paso donde se realiza el seguimiento y monitoreo frecuente para que sigan la línea planificada y no se desvíe de los objetivos.

Proceso de Finalización: Según Miranda (2006), se entregan todos los productos, se levantan las actas de cierre y se finaliza oficialmente el proyecto.

En el cuadro siguiente tomado en base a las áreas de conocimiento del PMI se describen los entregables y productos en cada fase del proceso de negocio de la consultora.

Áreas del Conocimiento	Visita Inicial	Factibilidad	Proceso de Iniciación	Proceso de Planificación	Proceso de Ejecución	Proceso de Control	Proceso de Cierre
Integración				Descripción del plan	Ejecución del Plan	Control de cambios	
Alcance	Necesidades reales, conocer los objetivos y estrategias de la organización y Contrato de Asesoría Inicial		Inicio, Contrato	Plan de alcance Programa de alcance		Verificación Control de cambios	
Tiempos				Definir Actividades Secuencias Duraciones Cronogramas		Control conograma	
Costos				Plan. de Recursos Estimación de Costos Presupuesto		Control de costos	
Calidad				Plan de Calidad	Aseguramiento de la calidad	Control de calidad	
Recursos Humanos				Organización Reclutamiento	Desarrollo de equipo		
Comunicaciones				Plan de Comunicaciones	Distribución de información	Informe de desempeño	Cierre
Riesgos				Plan. de Admi. Riesgo Identif. Riesgo Cualificación Cuantificación Plan de Respuesta		Monitoreo y Control	
Adquisición				Plan Adquisición Plan. Cotizaciones Plan. Licitaciones	Cotizaciones Licitaciones Selc. Proveedor Adm. Contratos		Cierre contratos

Cuadro 8. Proceso De Prestación De Los Servicios. Fuente: Autor basado en el libro “El desafío de la Gerencia de Proyecto” de Miranda, 2010, Caracas

5.2.3 Localización

Para establecer la ubicación de la oficina de la consultora GERECLIC de Venezuela, se tomó en cuenta la ubicación de la mayoría de los clientes, los cuales se encuentran en sus sedes principales en Caracas, por lo que el autor definió el Área Metropolitana de Caracas que ronda y establece un rango de la zona que va desde El Márquez hasta Sabana Grande para mejor acceso a los servicios, vialidad y

transporte. Y se realizó la selección de la zona como se muestra en la tabla de ubicación midiendo los factores de precio, metros cuadrados y si esta amoblado o no, dando como resultado El Márquez la Localización que cumple con los factores más apropiados para el alquiler de una oficina para la consultora.

Categoría	%	El Marquez	Chacaito	Los Dos Caminos	Sabana Grande	Palos Grandes
Precio	0,4	9000-15000	2 8000-15000	3 11000-15000	1 15000	1 12000-15000
IM2	0,4	100-120	2 50-80	1 100-120	2 100-110	2 55-80
Puestos de Trabajo	0,2	Si	2 No	0 Si	2 Si	2 No
TOTAL	1		2	1,6	1,6	1,6

0	No cumple
1	Cumple medianamente
2	Cumple
3	Sobrepasa Expectativas

Cuadro 9. Localización. Fuente: Autor. Tabla de Localización, datos provenientes de www.tuimueble.com, 2010, Caracas

5.2.4 Costos de Equipos

En cuanto a los equipos que debe tener la consultora, comprende equipos tecnológicos de computación esenciales para la prestación de servicios y como es consultoría es necesario que dichos equipos posean movilidad. Como se pretende trabajar con equipos móviles es necesario la comunicación inalámbrica, para el manejo de proyectos es importante contar con equipos de almacenaje de información, impresión y presentación. Como para el alquiler de la oficina se seleccionó la característica “estar amoblado”, pero no es necesario incorporar muebles de oficina, basta con sillas confortables para los consultores.

Cantidad	Equipos de Cómputo (xx2)	Precio Unitario (Bs.F)	Total (Bs.F)	Vida Util (Años)
4	Leñoso G450M, 2.1 GHz Intel Core 2 Duo Processor T5850, memoria 3GB, disco duro 250 GB	3.999,00	15.996,00	3
1	Router TP Link 108mbps	268,50	268,50	3
1	Switch 3Com 8 puertos Gigabit 3CGSU08	559,44	559,44	3
4	Genius Ergo 525 Láser 2000	135,70	542,80	3
1	Servidor HP Proliant ML150 G3 (Dual Core 5110)	6.608,44	6.608,44	3
1	WESTERN DIGITAL DISCO DURO EXTERNO 1 TERABYTE 1000GB 7200RPM	1.148,00	1.148,00	3
1	BENQ MP515: S6+ Brillo / Lumens 2600:1	3.999,00	3.999,00	3
4	Silla Operativa Con Brazos, Tela Negra	440,00	1.760,00	3
1	EPSON TX110, impresora, copiadora, scanner, 27ppm negro y a color, inyección	549,00	549,00	3

Cuadro 10. Costo de Equipos. Fuente: Autor. Tabla de Equipos, datos provenientes cotizaciones realizadas en KODE de Venezuela y mundo PC, 2010, Caracas

En cuanto a los equipos seleccionados por el autor para el servicio de consultoría corresponden a las siguientes características:

Equipo Laptop: Lenovo G450M, 2.1 GHz Intel Core 2 Duo Processor T5850, memoria 3GB, disco duro 250 GB. Cuya capacidad cubre las necesidades de hardware para el consultor.

Equipo Inalámbrico de Red: Router TP Link 108mbps. Las características de funcionalidades se adaptan muy bien al trabajo de oficina con menos de 10 equipos conectados para el suministro de Internet.

Equipo alámbrico de Red: Switch 3Com 8 puertos Gigabit 3CGSU08. Se adapta muy bien a las especificaciones de cantidad de usuarios conectado en la oficina.

Mouse Laser: Genius Ergo 525 Láser 2000. Permite un manejo ergonómico a la mano del consultor para evitar contracturas.

Equipo Servidor: Servidor HP Proliant ML150 G3 (Dual Core 5110) 4GB de memoria, 500 GB Disco duro. Permitirá el almacenamiento y centralización de la data de los proyectos e información de la empresa.

Disco Duro Externo: WESTERN DIGITAL DISCO DURO EXTERNO 1 TERABYTE 1000GB 7200RPM. Permitirá manejar el respaldo diario de la data de los servidores tanto el centra de la oficina como los rentados y equipos de los consultores.

Video Proyector: BENQ MP515: S6+ Brillo / Lumens 2600:1. Equipo proyecto de video que permitirá a los consultores exponer ideas, diseños y productos terminados.

Sillas Confortables: Silla Operativa Con Brazos, Tela Negra. Que permita a los consultores el confort necesario para su trabajo.

Impresora: EPSON TX110, impresora, copiadora, scanner, 27ppm negro y a color, inyección. Permitirá la impresión, escaneo y copias de documentos en la oficina.

5.2.5 Costos de Licencias de Software

Dado a los altos costos de licenciamientos por parte de las casas de Software Microsoft y Oracle solo se decide por las licencias requeridas de paquetes de oficina y sistema operativo base. En lo que corresponde a licencias de software para desarrollo se optan por las proporcionadas por estas empresas de manera de software libre.

Equipos	Cantidad	Valor de Adquisición Unitario (BsF)	Valor de Adquisición Total(BsF)	Vida Util (Años)
Microsoft Office Professional 2007	4	969	3876	5
Windows Server 2003 R2a Standard Edition	1	3307,8	3307,8	5
Net Beans IDE 6.8	5	Software Libre	Software Libre	1
Visual Studio 2008 Express Editions are free development tools	5	Software Libre	Software Libre	1
Oracle SQL Developer	5	Software Libre	Software Libre	2
SQL Server 2005 Express Edition	5	Software Libre	Software Libre	1

Cuadro 11. Costos De Licencias De Software. Fuente: Autor. Tabla de Software, datos provenientes de cotizaciones realizadas en las paginas de: Microsoft de Venezuela, www.sun.com y Oracle, 2010, Caracas

5.2.6 Alquiler de Tecnología

Muchas de las herramientas de desarrollo de software son muy costosas y para poder ofrecer el mejor servicio en la consultora y dar compatibilidad con las distintas plataformas de software de las empresas de seguros, se hace necerio el alquiler de equipos de software con el licenciamiento requerido para el uso de desarrollos y pruebas, como se muestra en el siguiente cuadro.

Alquiler	Pago (BsF)	Frecuencia de pago
Hospedaje Web Platinum www.b2web.com.ve	337,5	Trimestral
Servidores Dedicado Conroe 250 GB Disco 4 RAM, Unix , Oracle 10 G	502,32	Mensual
Servidores Dedicado Conroe 250 GB Disco 4 RAM, Windows , MSSQL 2005	502,32	Mensual

Cuadro 12. Alquiler De Tecnología. Fuente: Autor. Tabla de Alquiler de equipos y licencias de software, datos provenientes de cotizaciones realizadas en la página de www.b2web.com y en la empresa Dayco-Host, 2010, Caracas

5.3 Estudiar administrativamente, legalmente y riesgosamente un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela

Dado que la vida de una consultora depende de su capital humano, es necesaria la incorporación de profesionales de un perfil que permita a GERECLIC de Venezuela el posicionamiento requerido de la visión de la consultora.

5.3.1 Definición De Roles Organizacionales

Por ello se estructura de la siguiente manera:

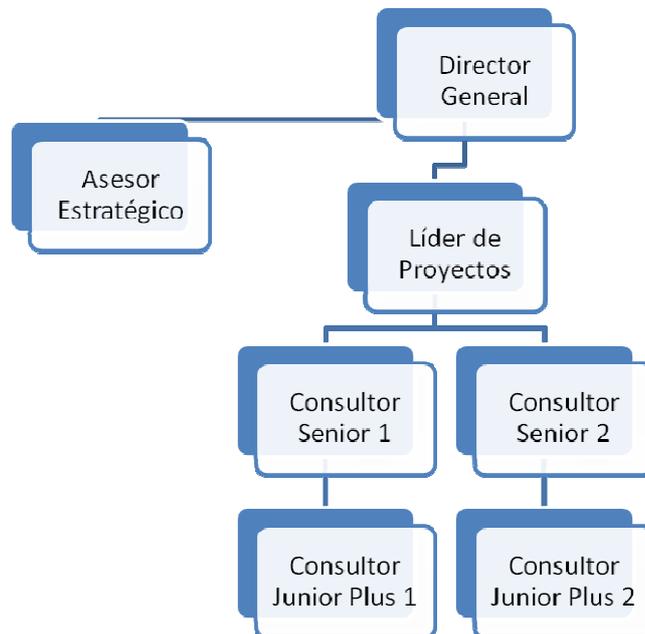


Gráfico 10. Proceso de la empresa Gereclíc de Venezuela. El autor, 2010, Caracas

Director General: Ejecutivo con responsabilidad de administrar los elementos de ingresos y costos, velar por todas las funciones de mercadeo y ventas, del control de las operaciones del día a día y liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.

Asesor Estratégico: Asesor encargado de identificar las necesidades y contactar empresas del ramo asegurador, empresas de financiamientos de seguros, corretajes, reaseguradoras y proveedores de seguros.

Líder de Proyectos: Tiene la responsabilidad de guiar al equipo de trabajo, dar factibilidad técnica y de establecer diseños acorde a las necesidades de los clientes.

Consultor Senior: Tiene la responsabilidad de aportar soluciones tecnológicas, de desarrollo y guía de los Consultores Junior Plus.

Consultor Junior Plus: Tiene la responsabilidad de desarrollar soluciones tecnológicas (Este perfil entraría en caso de que los proyectos sean con mayor proyección).

En el cuadro siguiente se definieron los niveles de salarios por roles de los empleados, todos los aportes que corresponden al patrono, determinando así los gastos por salario mensual en la nómina administrativa de la empresa GERECLIC de Venezuela. Se establece como esencial para la puesta en marcha de la consultora el puesto de Gerente General, Asesor Estratégico, Líder de Proyectos y los 2 Consultores Senior. Donde el Asesor estratégico es el link entre GERECLIC de Venezuela y las empresas de seguros y cobra 5% de comisión por proyecto contratado.

Personal	Mensual	Bono Alimenticio	(5) Días Antigüedad	(5) Días Prestaciones	HCM	SSO	RPE	LPH	Total Gasto Empleado Mensual	Cantidad de Empleados	Total en Bono Alimenticio	Total (5) Días Antigüedad	Total (5) Días Prestaciones	HCM	SSO	RPE	LPH	Total Gatos de Empleados
Gerente General	8.500,00	0,00	1.416,67	1.416,67	200,00	765,00	170,00	170,00	12.638,33	1	0,00	1.416,67	1.416,67	200,00	765,00	170,00	170,00	12.638,33
líder de Proyectos	6.500,00	500,00	1.083,33	1.083,33	200,00	585,00	130,00	130,00	10.211,67	1	500,00	1.083,33	1.083,33	200,00	585,00	130,00	130,00	10.211,67
Consultor Senior	5.000,00	500,00	833,33	833,33	200,00	450,00	100,00	100,00	8.016,67	2	1.000,00	1.666,67	1.666,67	400,00	900,00	200,00	200,00	16.033,33
Consultor Junior+	3.500,00	500,00	583,33	583,33	200,00	315,00	70,00	70,00	5.821,67	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
										4	1.500,00	4.166,67	4.166,67	800,00	2.250,00	500,00	500,00	38.883,33

Cuadro 13. Nómina. Fuente: Autor. Tabla de sueldos y salarios de la nomina de GERELIC de Venezuela, 2010, Caracas

5.3.2 Estudio Legal

En los aspectos legales como lo muestra en su libro Roberto Vainrub titulado “Conveter sueños en realidades (Una guía para emprendedores)”, es vital la contratación de asesoría legal más conveniente para la organización, en muchos casos es importante contratar a una persona que sepa sobre contratos, impuestos, propiedad industrial y relaciones laborales, que un especialista en cada área.

Por lo que estableció contacto con una asesora legal, cuyo nombre es Mariela Mendez, quien enumeró los principales elementos para la constitución de la empresa y restricciones legales que rigen la actividad de consultoría. La recomendación es la constitución mercantil de la empresa como Sociedad Anonónma, pues estará integrada por dos (2) socios, regida bajo el Código de Comercio, el Código Civil y la Ley de Mecado de Capitales.

Se debe elaborar el documento de constitución y estatutos de la empresa, registrar el nombre en el registro mercantil, aperturar una cuanta bancaria con por lo mínimo el 20 % del capital suscrito, presentar ante el Registro Mercantil los estatutos de la compañía, que deben incluir los objetivos, el capital, la forma de organización de los socios, firmados por el abogado, contratar un contador público colegiado de nacionalidad venezolana, que prestará los servicios de comisario o agente fiscal, cancelar los impuestos correspondientes, comprar los libros de contabilidad requeridos, sellarlos y foliarlos (según el artículo 32 del Código de Comercio son el diario, el mayor y el inventario); publicar el documento de constitución de la empresa en un diario de circulación nacional, registrar la empresa en el seguro social, petitionar el permiso de funcionamiento ante la Alcaldía del municipio Sucre del Estado Miranda, para lo cual deberá obtener la patente de industria y comercio; Solicitar el documento de conformidad del Cuerpo de Bomberos, solicitar la conformidad de uso de la Ingeniería Municipal, Obtención del número de identificación fiscal (RIF), registrar la empresa en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa y Registro ante CADIVI. Todo el registro legal y asesoría

legal de la empresa, tiene un valor de 6.500 BsF, según la tarifa expuesta por la asesora legal Mariela Mendez.

Los impuestos y retenciones que aplican a la empresa son los siguientes:

- I.S.R.L.
- Seguridad Social Obligatoria.
- Regimen de Prestación de Empleo.
- Regimen Prestacional de Vivienda y Habitación.
- Dedución de Impuesto Sobre la Renta de los empleados.
- I.N.C.E.
- IVA
- Cualquier reglamentación extraordinaria que sea expuesta en Gaceta Oficial durante la prestación de servicio de la consultora.

5.3.3 Riesgos

La tabla de riesgos de proyectos se muestra a continuación:

Actividad	Riesgo	Probabilidad	Indicador de Control	Categoría	Procedimiento a seguir
Mercado	EL Mercado sea menor a lo esperado	20%	Menor a 4 Proyectos anuales	Medio	Buscar nuevos mercados como las corretajes de seguros, medicina prepagada, reaseguradoras y mercado externo
	La competencia disminuya los precios a un nivel menor que GERECLIC de Venezuela	10%	Menor 10% de los precios de GERECLIC de Venezuela	Medio	Innovar servicios y productos
Técnico	No se consiga el perfil del consultor requerido	20%	mayor a 45 días	Alto	Hacer una campaña de búsqueda de talentos en universidades con plan de adiestramiento
	Aumento de los equipos	10%	Mayor a un 10%	Alto	Rentar Tecnología
Legal	Imposición de nuevos tramites	30%	Nuevos reglamentos	Bajo	Contratar asesoría
	Nuevos Impuestos	10%	Impuestos imprevistos	Bajo	Contratar asesoría
Financieros	Rechazo crediticio	20%	Negativa del Banco	Medio	Buscar opciones de financiamiento
	No se cobre la inicial del proyecto	20%	Se cobre por entregables	Medio	Buscar opciones de financiamiento
Administrativo	Deserción laboral	10%	Renuncia del personal	Medio	Búsqueda del perfil en el mercado laboral
	Problemas de Salud de los integrantes de la empresa	10%	Falta de más de 2 días	Medio	Pólizas de seguro HCM

Cuadro 14. Riesgos. Fuente: Autor. Tabla de riesgo de GERECLIC de Venezuela, 2010, Caracas

***Las ponderaciones en la columna Probabilidad son bajo el criterio del autor en base a su experiencia y conocimiento del tema.

En el cuadro anterior se definieron los riesgos que pueden poner en peligro la puesta en marcha de la consultora de sistemas de información de gestión de relación con clientes (CRM) para empresas de seguros, se establecieron los indicadores de control y se categorizaron en tres niveles: Alto, Medio y Bajo.

Se definieron las acciones a realizar en caso de presentarse el evento, se estableció según el criterio del autor el porcentaje de probabilidad de que pueda darse el riesgo.

5.4 Estudiar económicamente y financieramente un proyecto de consultoría de sistemas para la Gestión de Relaciones con los Clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela

Con el fin de estimar el horizonte económico del proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con clientes CRM (Customer Relationship Management), se realizó el estudio económico y financiero.

5.4.1 Estimación de Costos Total

El capital a invertir en el año cero, está representado por los costos necesarios para que se ponga en marcha la consultora, considerando cada uno de los recursos necesarios para la prestación del servicio. Los costos incluyen: Alquiler de oficina, equipos, software, capital de trabajo, patentes, alquiler de tecnología, entre otras asesorías.

El estudio técnico realizado, generó los siguientes datos de costos:

Alquiler de Oficina: el alquiler de oficina está entre un rango de 9.000 BsF a 15.000 BsF amoblado de un espacio físico entre 100 a 120 M2, por lo que el promedio de alquiler está en 12.000 BsF mensual, pero para realizar el contrato se

debe pagar tres (3) meses por adelantado como depósito en garantía, por lo que el total de monto de alquiler para adquirir los derechos de la llave es de un total de 36.000 BsF.

Otros gastos de remodelación de oficina: se aproxima un gasto de 5.000 BsF.

Costo Total de Equipos: Dado el resultado del estudio técnico y la evolución de las costizaciones se tiene que el costo total de equipos es de 30.888,38 BsF.

Costo Total de Software: Sacando los datos del estudio técnico se tiene como resultado 7.183,80 BsF.

Costo Total de Alquiler de Tecnología: Tomando en cuenta el resultado del estudio técnico se definieron dos tipos de alquileres, uno trimestral del hospedaje Web con un monto de 337,50 BsF y uno mensual por dos servidores dedicados por un monto total de 1.004,64 BsF.

Costos de Asesoría Legal: Los honorarios profesionales de la asesoría legal, gastos de constitución y otros aranceles que cobra el abogado para los gastos de constitución de la empresa son 6.500 BsF, por honorarios de la Dra. María Mendez.

5.4.2 Capital de Trabajo

Dado que el capital de trabajo es un recurso económico que va directo al funcionamiento y permanencia del negocio en eventos que corresponden a un desfase entre el flujo de ingresos y egresos, por lo que debe considerarse para estar disponible para el año inicial cuyo flujo de caja estimado es negativo y en caso del año donde se desee realizar una reinversión.

Dado que la actividad de la empresa es por proyectos, se debe prever que los pagos son la inicial del proyecto y el fraccionamiento del restante por entregables según planificación, además estimando que las empresas tienden a pagar en un período de 30 a 45 días, se estima para el primer año, el requerimiento de un capital de trabajo equivalente a seis (6) meses de los gastos desembolsables.

5.4.3 Inversión Inicial

Se determinó el costo total de inversión inicial añadiendo el valor de los costos directos (equipos, inicial de alquileres de oficina y tecnología; y Software), los costos indirectos y de contingencia, donde el total de la inversión es 493.917,16 BsF, como se desglosa en el cuadro siguiente:

Tipo	Costo	Valor	
Directo	Software	7.183,80	
	Equipos	30.888,38	
	Alquiler	37.342,14	75.414,32
Indirectos	Asesorías	6.500,00	
	Otros Gastos	10.000,00	16.500,00
Contingencia	Capital de trabajo	402.002,84	402.002,84
Total Inversión			493.917,16

Cuadro 15. Inversión Total. Fuente: Autor. Tabla de costos de inversión de GERECLIC de Venezuela en BsF, 2010, Caracas

5.4.4 **Financiamiento del Proyecto**

Luego de consultar la sesoria de varios bancos, se asumió que el préstamo será del 40% de la inversión inicial, financiada a tres (3) años con una tasa de interés del 28% anual, bajo la consideración de evaluación de la entidad financiera, por lo que para ello el flujo de caja será sometido al apalancamiento de la deuda y con requisito indispensable de un fiador, con el cual se cuenta.

5.4.5 **Costos Variables**

Comisiones por proyectos: Se le paga una comisión del 5% al asesor estratégico que intervenga en la contratación del proyecto de consultoría.

Cursos: presupuesto promedio para cursos anuales 5% de ingresos.

Papelería, insumos de oficina y representación: Un promedio de 1 % mensual.

Horas Extras: El salario mensual del empleado llevado en horas, se establece el pago acorde a legislación laboral actual de Venezuela.

5.4.6 **Costos Fijos**

Sueldos, salarios y obligaciones sociales: según la estimación dada en la tabla de sueldos y salarios del proyecto se definen todos los salarios y aportes del patrono.

Servicios: según el promedio de consumo de electricidad tomando como referencia de una oficina similar en la zona del Márquez es de 1.180 BsF, según factura de consumo de la empresa Sarmiento tecnología C.A. Además de la misma empresa se tomó el pago de agua y condominio que es de 2.500 Bs. El acceso a Internet 120 BsF con la empresa CANTV y promedio de consumo telefónico de 1.200 BsF mensual.

Alquileres: corresponde al alquiler de tecnología y alquiler de oficina.

Seguros: El HCM que se contratará para los empleados de la consultora.

Depreciaciones: corresponden a las depreciaciones de los equipos de tecnología adquiridos.

Impuestos: corresponde al pago del I.S.R.L.

5.4.7 Ingresos por prestación de servicios de consultoría y otros

Los ingresos de la empresa consultora vendrán bajo dos entradas, correspondiente al servicio de consultoría y el otro proveniente por intereses bancarios por depósitos a plazos no mayores a 30 días, no se descarta otro tipo de inversiones adicionales a lo largo del horizonte económico del proyecto.

En lo que corresponde a los honorarios por consultoría realizada corresponde a 80\$ por hora técnica del proyecto, que llevado a la conversión de moneda nacional a tasa oficial vigente, la cual es de 4,3 Bsf por 1\$, corresponde a 344 BsF por hora de consultoría en los proyectos. Los ingresos por proyectos vienen dado bajo el estudio de mercado cuya meta es lograr alcanzar a doce (12) empresas del mercado asegurador, tres (3) por año con un mínimo de dos (2) clientes en paralelo, por lo que el tiempo estimado de proyección de ingresos es de tres (3) años, donde se considera que se debe realizar un nueva evaluación para establecer nuevos mercados y productos para mantener la empresa con vida.

Los intereses que es el otro medio de ingreso identificado, tomando como referencia el Banco Banesco con depósitos a plazo fijo por 30 días es de 14,50%, el monto a ser depositado es cuatro (4) de los seis (6) meses del capital de trabajo, disminuyendo uno por mes hasta el cuato mes.

5.4.8 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio especifica el nivel de producción donde los ingresos obtenidos por concepto de ventas son igual a los egresos o gastos incurridos para producir. Cuya fórmula es la siguientes: $\text{Ingresos} = \text{Egresos} \quad (P \cdot n) = C_f + (C_v \cdot n)$

Donde n= Cantidad de proyectos, P= precio estimado por proyectos de seis (6) meses, Cf: Costos fijo, Cv: Costo Variable.

Despejando n tenemos que: $n = C_f / (P - C_v)$

BsF/Hora Proyecto	Promedio Hora de Proyecto	Cantidad de Proyectos
344	900	4

Costos Fijos		Costos Variables		Ingresos	
Descripción	Valor	Descripción	Valor	Descripción	Valor
Sueldos, salarios, obligaciones sociales y Póliza de Seguros para empleados	478.350,00	Papelería, insumos de oficina y representación	3.096,00	Servicio de consultoría	1.238.400,00
Servicios	60.000,00	Comisiones por proyectos	15.480,00	Intereses bancario a por depósitos a plazos no mayores a 30 días	8.095,89
Alquileres	157.405,68	Cursos	15.480,00		
-	-	Horas extras y viatico	10.137,50		
Total	695.755,68	Total	44.193,50	Total	1.246.495,89

Cuadro 16. Punto de Equilibrio. Fuente: Autor. Tabla de Costos Fijos, Costos Variables e ingresos por 4 proyectos anuales de GERECLIC de Venezuela en BsF, 2010, Caracas

Realizando el cálculo tomado de la tabla anterior, se tiene que la cantidad de proyectos para el punto de equilibrio equivale a 2,6 proyectos al año. Como ya se conoce que la cantidad de proyectos que puede tomar la consultora anual es de cuatro (4) proyectos, se puede determinar que es óptima la capacidad de la empresa, superando el punto de equilibrio, los beneficios deben estar por encima de los costos.

5.4.9 Proyecciones Financieras

Se evaluó el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista para determinar a través de los valores de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actualizado Neto (VAN) y el Payback estático (tiempo de recuperación del inversionista), la rentabilidad a futuro del proyecto.

Para el Impuesto Sobre La Renta (I.S.L.R) se tomó el valor actual de la unidad tributaria (U.T.) que es de 65 BsF y corresponde a una tasa del 34% de la utilidad bruta, menos el beneficio de 500 U.T.

En la tabla siguiente se muestra el resultado de los estudios anteriores a nivel financiero plasmado y proyectado en el flujo de caja del proyecto, se determinaron los costos fijos, variables, depreciaciones de cada uno de los activos tecnológicos y mobiliarios agrupándolos en un solo valor anual, la utilidad bruta, la utilidad luego del impuesto, dando positivo a partir del primer año. El año cero (0) corresponde al momento de la inversión para la puesta en marcha de la empresa.

Conceptos / Cuentas	Períodos de Evaluación en BsF			
	0	1	2	3
(+) Ingresos Sujetos a Impuestos	0,00	1.238.400,00	1.238.400,00	1.238.400,00
Ventas		1.238.400,00	1.238.400,00	1.238.400,00
(-) Egresos Deducibles a Impuestos	0,00	-910.108,93	-891.669,36	-873.229,78
Costo Variable	-	-	-	-
Costo Fijo		-695.755,68	-695.755,68	-695.755,68
Comisiones		-61.920,00	-61.920,00	-61.920,00
Gtos de Vtas		-102.470,00	-102.470,00	-102.470,00
Gtos Admin		-3.096,00	-3.096,00	-3.096,00
Intereses		-46.867,25	-28.427,68	-9.988,10
(-) Gastos no desembolsables	0,00	-8.237,90	-8.237,90	-8.237,90
Gastos de Dep. Equipos de Comp.		-8.237,90	-8.237,90	-8.237,90
Amort. Intang.		-	-	
(=) Util. Bruta	0,00	320.053,17	338.492,74	356.932,32
(-) Impuestos	0,00	-58.344,14	-64.982,39	-71.620,63
(=) Util. Neta	0,00	261.709,03	273.510,35	285.311,68
(+) Ajustes por Gastos no Desembolsables	0,00	8.237,90	8.237,90	8.237,90
Dep. Maq		8.237,90	8.237,90	8.237,90
Amort. Intang.		-	-	-
(+) Ingresos no Sujetos a Impuestos	0,00	0,00	0,00	500.094,84
Recuperación del Capital de Trabajo				493.917,16
Préstamos	-			
Valor de Des.				6.177,68
(-) Egresos No Deducibles a Impuestos	-493.917,16	0,00	0,00	0,00
Capital de Trabajo	-402.002,84			
Alquileres de Ofic. y Tecnología	-37.342,14			
Equipos de Ofic y Comp.	-38.072,18			
Intangibles	-16.500,00			
Amort. Deuda		-	-	-
Idicador	Períodos de Evaluación en BsF			
	0	1	2	3
Flujo de Caja	-493.917,16	269.946,93	281.748,26	793.644,42

Cuadro 17. Flujo de caja del proyecto. Fuente: Autor. Tabla Flujo de caja del proyecto evaluado en BsF como unidad monetaria de GERECLIC de Venezuela, 2010, Caracas

En el siguiente cuadro se representa el flujo de caja del inversionista, con registro del financiamiento de una institución bancaria, fue proyectado un

financiamiento del 40% de la inversión inicial con una tasa activa del 28% anual durante tres 3 años.

Conceptos / Cuentas	Períodos de Evaluación en BsF			
	0	1	2	3
(+) Ingresos Sujetos a Impuestos	0,00	1.238.400,00	1.238.400,00	1.238.400,00
Ventas		1.238.400,00	1.238.400,00	1.238.400,00
(-) Egresos Deducibles a Impuestos	0,00	-910.108,93	-891.669,36	-873.229,78
Costo Variable	-	-	-	-
Costo Fijo		-695.755,68	-695.755,68	-695.755,68
Comisiones		-61.920,00	-61.920,00	-61.920,00
Gtos de Vtas		-102.470,00	-102.470,00	-102.470,00
Gtos Admin		-3.096,00	-3.096,00	-3.096,00
Intereses		-46.867,25	-28.427,68	-9.988,10
(-) Gastos no desembolsables	0,00	-8.237,90	-8.237,90	-8.237,90
Gastos de Dep. Equipos de Comp.		-8.237,90	-8.237,90	-8.237,90
Amort. Intang.		-	-	
(=) Util. Bruta		320.053,17	338.492,74	356.932,32
(-) Impuestos		-58.344,14	-64.982,39	-71.620,63
(=) Util. Neta		261.709,03	273.510,35	285.311,68
(+) Ajustes por Gastos no Desembolsables	0,00	8.237,90	8.237,90	8.237,90
Dep. Maq		8.237,90	8.237,90	8.237,90
Amort. Intang.		-	-	
(+) Ingresos no Sujetos a Impuestos	197.566,86	0,00	0,00	500.094,84
Recuperación del Capital de Trabajo				493.917,16
Préstamos	197.566,86			
Valor de Des.				6.177,68
(-) Egresos No Deducibles a Impuestos	-493.917,16	-65.855,62	-65.855,62	-65.855,62
Capital de Trabajo	-402.002,84			
Alquileres de Ofic. y Tecnología	-37.342,14			
Equipos de Ofic y Comp.	-38.072,18			
Intangibles	-16.500,00			
Amort. Deuda		-65.855,62	-65.855,62	-65.855,62
Idicador	Períodos de Evaluación en BsF			
	0	1	2	3
Flujo de Caja	-296.350,30	204.091,31	215.892,63	727.788,80

Cuadro 18. Flujo de caja del inversionista. Fuente: Autor. Tabla Flujo de caja del inversionista evaluado en BsF como unidad monetaria de GERECLIC de Venezuela, 2010, Caracas

5.5 Evaluar la factibilidad económica de un proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela

5.5.1 Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad permitieron medir el beneficio que generará en el apalancamiento a través de un financiamiento y en el caso que se empleen recursos propios del 100% para establecer el proyecto de consultoría.

Uno de los elementos que permiten ver el horizonte económico de un negocio viene dado por el Pay Back o tiempo de recuperación de la inversión inicial, existen dos maneras para medir este índice: por método estático, donde no se considera el valor del dinero en el tiempo y no se toman en cuenta las pérdidas o ganancias que se pudieran tener una vez recuperada la inversión. Para el uso del método dinámico, se tomó en cuenta el valor del dinero en el tiempo bajo una tasa aplicable, comúnmente se utiliza la tasa pasiva del banco, para el proyecto se tomó como referencia el 15% de interés que otorga el Banco de Venezuela, la cual es la más alta del mercado a la fecha de febrero del 2010, generando el siguiente cuadro para el Pay Back del proyecto.

Idicador	Períodos de Evaluación en BsF			
	0	1	2	3
Flujo de Caja	493.917,16	269.946,93	281.748,26	793.644,42
PayBack Estático	493.917	223.970	57.778	851.422
PayBack Dinámico	493.917	298.058	61.018	723.473

Cuadro 19. Pay Back del Flujo de Caja del Proyecto. Fuente: Autor. Tabla de Pay Back Estático y Dinámico del Flujo de Caja del Proyecto en BsF como unidad monetaria de GERECLIC de Venezuela, 2010, Caracas

Esto indica que el período de recuperación bajo el método estático es de dos (2) años sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo, ahora para el método dinámico el tiempo de recuperación es de tres (3) años, tomando como referencia la tasa pasiva del Banco de Venezuela en que es de 15% anual.

En cuanto al Pay Back del flujo de caja del inversionista tomando la misma tasa pasiva utilizada en el flujo de caja del proyecto, se tiene el siguiente cuadro:

Idicador	Períodos de Evaluación en BsF			
	0	1	2	3
Flujo de Caja	296.350,30	204.091,31	215.892,63	727.788,80
PayBack Estático	296.350	92.259	123.634	
PayBack Dinámico	296.350	136.712	58.674	

Cuadro 20. Pay Back del Flujo de Caja del Inversionista. Fuente: Autor. Tabla de Pay Back Estático y Dinámico del Flujo de Caja del Inversionista en BsF como unidad monetaria de GERECLIC de Venezuela, 2010, Caracas

En la tabla anterior se tiene que tanto para el Pay Back dinámico como el estático del flujo de caja del inversionista, el período de recuperación es a dos (2) años.

En cuanto al Valor Actual Neto (VAN), el cual representa los ingresos y egresos de la caja llevadas en cada año del período evaluado con una tasa de interés que se pueden determinar de varias formas: tasa de retorno esperada a juicio del inversionista, tomando en cuenta indicadores económicos y a través de fórmulas económicas. Para la evaluación de este indicador se tomaron en cuenta varios indicadores económicos importantes los cuales se muestran a continuación, que a juicio del autor afectan la rentabilidad del proyecto, por ello se tomó la media como tasa para determinar el VAN.

Indicador Económico	Valor
Cierre de Inflación 2009	25,10%
Prima de Riesgo de la empresa	100,00%
Variación Dólar Oficial	100,00%
Alfa Diferencial Cambiario	35,86%
Cupón de emisión de bonos Venezolanos	15,60%
tasa activa Banco Vzla	28,00%
Tasa pasiva Banco Vzla	15,00%
Tasa de Retorno	
Esperado	45,65%

Cuadro 21. Indicadores económicos. Fuente: Autor. Tabla de Indicadores económicos para determinar el retorno esperado en el VAN de GERECLIC de Venezuela, 2010, Caracas

Por lo que, para el VAN del Flujo de Caja del Proyecto, obtuvo un valor actual neto de BsF 81.082,05, lo cual se obtendría esa cantidad de dinero al día de hoy, para la tasa actualizada de 45,65% con un TIR de 56,60%.

En cuanto al VAN del Flujo de Caja del Inversionista, se obtuvo un valor neto de BsF 181.078,20, por lo que pudiera tener esa cantidad de dinero actual, para la misma tasa. En cuanto al TIR que resultó, éste fue de 82,51%.

Escenarios	Valor	Unidad	TIR del Proyecto	TIR del Inversionista	VAN del Proyecto	VAN del Inversionista
Tasa de Interés	28	%	56,60	82,51	81.082,05	181.078,20
Precio de Horas Hombre	80	\$				
Cantidad de Proyectos	4	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	0	%				

Cuadro 22. VAN y TIR del Proyecto. Fuente: Autor. 2010, Caracas

5.5.2 Análisis de Sensibilidad

Al alterar ciertas variables claves dentro del proyecto, se puede evaluar la rentabilidad del proyecto que se pudiera seguir teniendo en caso que estos cambien en el tiempo y varien el TIR y el VAN.

Se evaluó el cambio de tasa de interés del préstamo, el valor de las horas hombre y salarios del personal técnico.

Escenarios	Valor	Unidad	TIR del Proyecto	TIR del Inversionista	VAN del Proyecto	VAN del Inversionista
Escenario 1						
Tasa de Interés	28	%	53,94	78,42	61.365,35	161.361,51
Precio de Horas Hombre	85	\$				
Cantidad de Proyectos	4	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	20	%				
Escenario 2						
Tasa de Interés	30	%	53,63	77,93	59.134,02	159.130,17
Precio de Horas Hombre	85	\$				
Cantidad de Proyectos	4	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	20	%				
Escenario 3						
Tasa de Interés	30	%	62,53	91,63	125.003,16	224.999,32
Precio de Horas Hombre	90	\$				
Cantidad de Proyectos	4	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	20	%				

Escenarios	Valor	Unidad	TIR del Proyecto	TIR del Inversionista	VAN del Proyecto	VAN del Inversionista
Escenario 4						
Tasa de Interés	30	%	56,75	82,71	82.210,24	182.206,40
Precio de Horas Hombre	90	\$				
Cantidad de Proyectos	4	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	30	%				
Escenarios	Valor	Unidad	TIR del Proyecto	TIR del Inversionista	VAN del Proyecto	VAN del Inversionista
Escenario 5						
Tasa de Interés	28	%	50,82	73,66	38.289,13	138.285,28
Precio de Horas Hombre	80	\$				
Cantidad de Proyectos	4	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	10	%				
Escenarios	Valor	Unidad	TIR del Proyecto	TIR del Inversionista	VAN del Proyecto	VAN del Inversionista
Escenario 6						
Tasa de Interés	28	%	17,03	23,68	-212.485,16	-112.489,01
Precio de Horas Hombre	80	\$				
Cantidad de Proyectos	3	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	0	%				
Escenarios	Valor	Unidad	TIR del Proyecto	TIR del Inversionista	VAN del Proyecto	VAN del Inversionista
Escenario 7						
Tasa de Interés	28	%	11,28	15,56	-255.278,08	-155.281,93
Precio de Horas Hombre	80	\$				
Cantidad de Proyectos	3	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	10	%				
Escenarios	Valor	Unidad	TIR del Proyecto	TIR del Inversionista	VAN del Proyecto	VAN del Inversionista
Escenario 8						
Tasa de Interés	28	%	49,68	71,92	29.849,07	129.845,23
Precio de Horas Hombre	110	\$				
Cantidad de Proyectos	3	Proyectos				
Aumento Salario Empleado	10	%				

Cuadro 23. Análisis de Sensibilidad. Fuente: Autor. Tabla de Análisis de Sensibilidad de GERECLIC de Venezuela, 2010, Caracas

Como se puede apreciar en la tabla al aumentar el precio de las horas hombre de los proyectos trae como consecuencia mayores ingresos, como se estimaba, aumentando paulatinamente su rentabilidad, dado que el VAN continúa siendo positivo y el TIR continúa arrojando tasas superiores al 45,65% que es lo esperado por el proyecto. También se sometió a análisis el aumento de la tasa de interés del préstamo, indicando que hasta un máximo del 30% el proyecto es aún rentable. Otro factor que se consideró fue el aumento en los salarios de los empleados, se puede realizar en un máximo del 10% en el período de 3 años, sin aumentar los precios del

proyecto, en caso que sea mayor se deben incrementar dichos precios para que sea rentable el proyecto. La cantidad mínima de proyectos CRM que debe tener la empresa anual para ser rentable es de cuatro (4) proyectos, algo menor a esta cantidad implica pérdidas para la consultora o el aumento significativo de los precios dejando sin atractivo el negocio ante el costo de las horas hombre en el mercado por proyectos de este tipo que es 100\$ H.H, según la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras.

5.5.3 Factibilidad Económica

Luego de realizar el estudio de mercado, el estudio técnico, Estudio administrativo, legal y riesgos, y el estudio financiero se puede observar y analizar los factores que afectan directa e indirectamente el proyecto de consultoría de sistemas para el manejo de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas del área de seguros en Venezuela, el cual se pueden llevar a cabo por medios propios o a través del financiamiento del 40% de la inversión inicial, por lo que se puede decir que el proyecto es rentable dado que los valores de evaluación, los cuales son el VAN y el TIR, resultaron positivos y el este último supera la tasa de descuento establecida para el proyecto.

Es importante destacar que el proyecto fue evaluado sin inflación en los precios de los insumos y alquileres, pero dentro de los precios de los mismos se contempló un margen de riesgo en los costos.

También es importante considerar que en el análisis de sensibilidad se evaluaron los factores que pudieran afectar el proyecto, estos son el aumento en los salarios que sin modificar el precio de hora del proyecto puede aumentar en un máximo del 10% y en el caso que se establezca un aumento mayor del 10% se debe aumentar los precios a 5 \$/H.H. por cada 10% de aumento para que sea rentable el proyecto.

En cuanto al otro factor que afecta el proyecto es el aumento de la tasa de interés del préstamo, dado que para el proyecto es imprescindible el financiamiento del 40% de la inversión total, por lo que se toma como opción el financiamiento del

mismo, que no puede exceder de una tasa de interés del 30% para mantener los precios de H.H a 80\$.

Y último, el factor económico que pone en riesgo el proyecto, es la cantidad de proyectos contratados que no debe ser inferior a cuatro (4) con un promedio de 900 H.H. Por lo que el promedio de servicio está en 3600 H.H. anuales como mínimo, que según el estudio de mercado los puede cubrir con la cantidad de potenciales clientes, por lo que el proyecto es factible económica y financieramente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El proyecto estudiado es técnica y económicamente factible pero deja de serlo para una cantidad de proyectos inferiores a 4 anual, lo cual es poco probable, dado que las empresas requieren el apoyo para la implantación de CRM en el ramo asegurador según nos muestra el estudio de mercado, atendiendo el 60% del segmento de mercado que corresponde a 12 empresas de seguros ubicadas entre las diez (10) Segundas y Terceras de Rankin nacional de organizaciones de seguros en Venezuela, dado que se obtuvo un valor presente neto (VAN) de BsF 181.078,20, con una tasa de retorno esperada por el emprendedor de 45,65%, generando un valor positivo para el flujo de caja del inversionista, con un TIR de 82,51%.

La tasa de retorno esperada de 45,65% para el proyecto toma en cuenta la media de los siguientes indicadores económicos: inflación del 2009, prima de riesgo de la empresa, variación del dólar oficial en el 2010, alfa diferencial cambiario, cupón de emisión de bonos venezolanos a la fecha, tasa activa del Banco de Venezuela y tasa pasiva del Banco de Venezuela.

Uno de los riesgos más altos identificados del proyecto es la cantidad de proyectos atendidos por la consultora, si este es menor a cuatro (4), ya que el análisis de sensibilidad realizado arroja un VAN de BsF 155.281,93 pero en negativo y con un TIR de 15,56% menor a la tasa de retorno esperada por el emprendedor.

En el caso de aumentar los precios a 110\$ H.H. por proyectos, en caso de tener tres (3) proyectos, deja de ser atractivo, dado que en la competencia maneja precios de 100\$ H.H.

Con riesgo medio está, el no conseguir el perfil indicado del consultor, esto implica aumentar los salarios para que sean atractivos a nivel laboral, se tiene que se puede aumentar en un 10% siendo el proyecto aun rentable, dado que el VAN es positivo, en BsF 138.285,28 con un TIR de 73,66% que supera el esperado por el emprendedor. Otra acción que puede adoptar la consultora es realizar una campaña de búsquedas de nuevos talentos en tecnología a nivel de universidades, por lo que se tendría que ajustar la estructura organizacional.

Otro riesgo identificado es que no se cancele la inicial requerida para el proyecto, en caso que ocurra, la empresa deberá otorgar opciones de financiamiento y deberá contar con capital de trabajo que le permita mantenerse en el tiempo que no se cobre.

Se hace necesario el financiamiento del 40% de la inversión inicial dado que los socios no cubren el 100% de la misma. La inversión inicial implica el capital de trabajo, el alquiler de la oficina con sus correspondientes tres (3) meses de anticipación, los costos y alquileres de tecnología requerida para el servicio de consultoría, que da un total de 493.917,16 BsF.

Para determinar la rentabilidad se midieron otros indicadores como el Pay Back, el cual resultó que el retorno de la inversión del flujo de caja de inversionista, tanto para el estático como para el dinámico, es de dos (2) años, con una tasa de referencia para el dinámico del 15% anual, la cual corresponde a la tasa pasiva del Banco de Venezuela.

A nivel técnico GERECLIC de Venezuela puede cubrir los elementos tecnológicos, de conocimientos y especialidad requerida para garantizar un buen servicio a las empresas de seguros, apoyándolas en la elección, comprensión, diseño, desarrollo, implantación y mantenimiento de sistemas de información de gestión de relación con clientes, cubriendo con una plantilla de un (1) líder de proyectos y dos (2) consultores Senior que puedan llevar a cabo los proyectos de consultoría, cuya metodología para la gestión de proyectos es bajo el sistema propuesto por el PMI y el manejo del ciclo de vida de los requerimientos bajo es por el modelo evolutivo del software que se adapta muy bien al ciclo de implantación de la estrategia de gestión

de relaciones del cliente (CRM). La capacidad de la empresa supera al punto de equilibrio dado que la consultora puede dar servicios a cuatro (4) proyectos anuales y el P.E. es de 2,6 proyectos que en realidad es tres (3) anuales. La localización más idónea se establece en el sector del Marquez de Caracas para estar cerca de los clientes y es aceptable el costo del alquiler por M2 y amoblado.

A nivel organizacional la estructura más indicada que se adapta a la actividad de la empresa, es la siguiente: a la cabeza esta el Gerente General a cargo de la dirección y administración de la empresa, la supervisión por parte del Líder de Proyectos, quien tendrá bajo su mando los consultores Senior y Junior Plus. Se hace indispensable una persona encargada de realizar los contactos y las relaciones directas con las empresas de seguro, posiblemente a través de un corretaje de seguros o reaseguros, a quien se le pagará por comisión, además de un contador externo que lleve y firme los registros contables.

Otro riesgo crítico es la deserción del personal o problemas de salud del equipo de trabajo dado al poco personal con que cuenta la empresa y no se posee reemplazo, por lo que se deberán tener perfiles similares a los contratados en una base de datos para llamarlos en caso de deserción y la contratación de pólizas de seguro para cubrir problemas de salud.

En caso de que sean riesgos a nivel legal, impositivo, de trámites o cualquier otro factor legal, se cubre a través de la asesoría legal o contable dependiendo del caso.

Riesgo inminente es la expropiación de empresas de seguros por parte del gobierno y que estos decidan no tener contratos con la empresa GERECLIC de Venezuela. Por el carácter multinacional de estos proyectos, dicho riesgo podría superarse.

Se puede aumentar el salario hasta 20%, siendo el proyecto aun rentable, sin necesidad de aumentar los precios de HH.

Quedá claro que este tipo de negocio se muestra muy atractivo en Venezuela para la realización de una inversión y sea rentable.

6.2 Recomendaciones

Dado los resultados y conclusiones obtenidos en la factibilidad económica y financiera del proyecto de consultoría de sistemas para la gestión de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) para empresas de seguros, se recomienda:

- Estudiar el mercado de empresas corredoras, productoras y proveedores de seguros, que según el estudio de mercado realizado, son los que tienen un mayor contacto con los clientes de las empresas de seguros, aunque poseen menor capacidad económica para costear este tipo de sistemas, pudiera ser un nuevo nicho de mercado.
- Estudiar el mercado asegurador latinoamericano, pudiera generarse una expansión del negocio, luego que pasen los tres (3) años proyectados en este estudio, para contar con la experiencia requerida para competir internacionalesmente.
- Desarrollar un producto sobre sistemas para gestión de relaciones con clientes para empresas de seguros ajustable a las especificaciones de cada empresa para bajar los tiempos de implantación de dichos proyectos.
- Establecer un plan de adiestramiento para los consultores Junior Plus y Senior, que permitan a la empresa garantizar un servicio especializado.
- Realizar alianzas con empresas reaseguradoras o corretajes de seguros quienes tienen el acceso a las empresas de seguros.
- Realizar un plan de comunicación de promoción de los servicios de consultoría de la empresa GERECLIC de Venezuela, con el portafolio y el costo / beneficio que pueden tener las empresas de seguros al contratar dichos servicios de proyectos de sistemas CRM.

BIBLIOGRAFÍA

- [1]. Barveresco, Aura Marina. (2006). Proceso Metodológico de la investigación. Maracaibo – Venezuela
- [2]. Blanco R., Adolfo. (2001). **Formulación y evaluación de proyectos**. Caracas.: Venezuela.
- [3]. Business Project Innovation. **Cómo Aprovechar las Ventajas del CRM. CRM: Customer Relationship Management**. Barcelona – España.
<http://www.merk2.com>
- [4]. Cacabelos Galiñanes, Nathalie R. (2000). **El Intermediario de seguros, pieza clave en el éxito de los objetivos de mercadeo de las empresas aseguradoras**. Caracas. Tesis. IESA.
- [5]. Cano, Jeimy J. Ph.D. **La consultoría en un contexto globalizado**. Edición No. 91 Enero - Marzo de 2005 <http://www.acis.org.co/index.php?id=408>
- [6]. DINERO. Edición septiembre 2009. Venezuela. Revista de colección N° 248
- [7]. García F., Chamorro F. y Molina J. (2000). **Informática de Gestión y Sistemas de Información**. Madrid: McGraw-Hill.
- [8]. GERENTE 500. Edición 2003- 2004. Venezuela. Revista de colección N° 5
- [9]. Guajardo Cantú, Gerardo. (2005). **Contabilidad Financiera**, Cuarta Edición. Mc Graw Hill.
- [10]. Hurtado de Barrera, J. (1998). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: Fundación SYPAL.
- [11]. Jáuregui G. Alejandro. (2010): **Existen diferentes factores que se deben de tomar en cuenta en el momento de tomar una decisión de costos de localización**.
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/22/localizacion.htm>

- [12]. Langford Naomi y Salter Brian. (2002). **Aprender las claves del CRM**. Barcelona – España.
- [13] López y Shaw. (2002): **CRM**
<http://www.gestiopolis.com>
- [14]. Miranda Miranda, Juan J. (2006). **El desafío de la Gerencia de Proyectos (Basado en los principios y orientaciones del PMI)**, Segunda Edición. Bogota: MM Editores.
- [15]. Naboin Neder, Andreina Elena. (2007). **La aplicación de estrategias CRM (Customer Relationship Management) en las empresas venezolanas**. Caracas: Tesis. IESA.
- [16]. Najul, Miguel. (2007). **Valoración de proyectos**. Caracas: Ediciones IESA.
- [17]. Ochoa Setzer, Guadalupe. (2001). **Administración Financiera**. Mc Graw Hill.
- [18]. Pressman, Roger S. (1996). Ingeniería de Software. Un enfoque Práctico. (3ª ed). Madrid: McGraw-Hill.
- [19] Red de Cajas de Herramientas MYPYME. (Enero-2010): **Plan de Negocios para PYME's**.
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>
- [20]. Sabino, Carlos (2000). **El proyecto de investigación**. Caracas: Panapo.
- [21]. Sapag, Nassir y Sapag, Reinado. (1989). **Preparación y evaluación de proyectos**. D.F.: México.
- [22]. Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (1996). **Administración**, 6a Edición México: Editorial Person.
- [23]. Superintendencia de Seguros. (Enero-2010): **Mercado Asegurador Ranking Primas Netas Cobradas por Empresa**
http://www.sudeseq.gob.ve/merc_10.php
- [24]. Superintendencia de Seguros. (2009): **Cámara Aseguradores de Venezuela presenta el Libro "Seguros al Alcance de Todos"**
<http://www.camaraseg.org/data.php?link=8&expediente=264>

- [25]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Maritza Barrios Yaselli.
- [26]. Vainrub, Roberto. (2007). **Convertir sueños en realidades (Una guía para emprendedores)**. Caracas: Ediciones IESA.
- [27]. Valles, Ernesto. (2002). **Diseñar una base de conocimiento para apoyar la gestión de consultoría técnica y funcional de los sistemas ERP en la empresa SofOS C.A.** Caracas: Tesis. IESA.
- [28]. Venezuela Competitiva. (18/03/2004): **Finanzas Corporativas**. http://www.degerencia.com/articulo/flujo_de_caja

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO ENTREVISTA

**CONSULTORÍA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN DE
RELACIONES CON CLIENTES (CRM) PARA EL ÁREA DE SEGUROS,
MEDICINA PREPAGADA Y BANCASEGUROS**

Muy buenos días (tardes). Mi nombre es (nombre del entrevistador), soy estudiante del postgrado de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteavila, se está aplicando este instrumento de entrevista para pretender identificar la necesidad que poseen las empresas de seguros, medicina prepagada y bancaseguros de Venezuela de la implantar y/o costumizar un sistema de información de gestión de relaciones con los clientes (CRM) que le permita a la empresa afianzar sus lazos comerciales con sus cliente. Le agradecería nos pudiera responder las siguientes preguntas

Nombre del entrevistado: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Correo electrónico: _____

PARTE I: Conocimiento de CRM y Tecnologías Aplicadas.

a.- Concepto de CRM

1.- ¿Usted conoce las siglas CRM?, en caso de ser afirmativa como lo define:

b.- Conocimiento de herramientas para gestionar clientes

2.- ¿Conoce usted alguna herramienta para gestionar clientes?

() Sí

() No

2.1.- De ser positiva la respuesta anterior. ¿Indique cuales conoce?

3.- ¿Conoce alguna empresa de consultoría que ofrezca la personalización de estas herramientas?

- Sí
 No

3.1.- De ser positiva la respuesta anterior. ¿Indique cuales conoce?

4.- ¿En el lugar donde trabaja poseen una herramienta de Gestión de Relación con los Cliente?

- Sí
 No

4.1.- De ser positiva la respuesta anterior. ¿Indique cuál?

4.2.- De ser positiva la primera respuesta. ¿Cree usted que la herramienta ha ayudado a la organización a afianzar su cartera de clientes, determinar necesidades de los mismos y en general a mantener una relación de confianza?

c.- Conocimiento de la diferencia entre CRM y la tecnología aplicada.

5.- Considera usted, ¿Qué la aplicación de la estrategia CRM en una empresa está fundamentada en la herramienta de gestión de clientes? ¿Por qué?

- Sí
 No

PARTE II: Canales de Servicios y Atención al Cliente.

d.- Medios de Servicios y Atención al Cliente

8.- ¿Qué canales de servicios tiene su empresa para comunicarse con sus clientes?

- Centros de Atención al Cliente
 Call Center
 Pagina Web
 Correo electrónico

- Correo postal
 Folletos
 Avisos publicitarios
 Prensa
 Radio
 TV
 Mensajería
 Proveedores
 Empleados
(_____) Otros,
-

e.- Evalúe cómo está utilizando estos canales de comunicación en su empresa

9.- ¿Qué información pública?

10.- ¿Para qué utiliza los medios Servicios y Atención al Cliente?

- Para promoción
 Para organización interna
 Para brindar algún servicio extra
(_____) Para otras cosas,
-
-
-

11.- ¿Tiene una base de datos para contactar a sus clientes?

- Sí
 No

11.1.- De ser positiva la respuesta anterior. ¿Qué información les envía?

11.2.- De ser positiva la primera respuesta. ¿Cada cuánto tiempo se comunica con su cartera de clientes?

PARTE III: Deseo de Implantar la Estrategia CRM en Su Organización.

f.- Deseos de Implantación de la Estrategia CRM y Tecnologías aplicadas

12.- ¿Cree usted que la organización donde trabaja requiere una nueva herramienta CRM?

Sí

No

13.- ¿Cree usted que la organización donde trabaja este bien encaminado en la gestión de sus clientes?

Sí

No

14.- ¿Cree usted que la organización donde trabaja pudiera invertir en mejorar o implantar la gestión de sus clientes? ¿Por qué?

Sí

No

f.- Precios

15.- ¿Cree usted que mejorar o implantar la estrategia de gestión de sus clientes es muy costosa? ¿Por qué?

Sí

No

g.- Contacto

16.- ¿Es usted una de las personas que puede influir en la toma de decisión de implantar o mejorar la gestión de sus clientes en su empresa?

Sí

No,

17.- Puede indicar la información de otra persona contacto que puede influir en la toma de decisión de implantar o mejorar la gestión de sus clientes en su empresa (Nombre, Cargo, Correo Electrónico y Teléfono)
