

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
MAESTRÍAS**

Trabajo de fin de Carrera titulado:  
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA QUE BRINDE EL SERVICIO DE  
RECAUDACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR A  
EMPRESAS DEL DMQ. AÑO 2018”**

Realizado por:  
**MARIO FERNANDO HEREDIA CAÑIZARES**

Directora del Plan de Negocios:  
**MG. MARÍA ELENA PULGAR SALAZAR**

Requisito para la obtención del título de:  
**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Quito, marzo de 2019

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, Mario Fernando Heredia Cañizares, con cédula de identidad No. 080302517-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Mario Fernando Heredia Cañizares

C.C: 080302517-0

## **DECLARATORIA**

El presente Trabajo de investigación titulado:  
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA QUE BRINDE EL SERVICIO DE RECAUDACIÓN DE  
CUENTAS POR COBRAR A EMPRESAS DEL DMQ. AÑO 2018”**

Realizado por:

**Mario Fernando Heredia Cañizares**

Como requisito para la obtención del título de:  
**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ha sido dirigido por la profesora:

**MG. MARÍA ELENA PULGAR SALAZAR**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**MG. MARÍA ELENA PULGAR SALAZAR**

DIRECTORA

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente Plan de negocios a mi hija, como lo hice con el de mi ingeniería, lo hago ahora con mi maestría.

En el futuro le seguiré dedicando cada éxito que alcance, es lo menos que puedo hacer en agradecimiento por tu hija, ya que la energía para superarme que me das es inmensa, tal vez solo comparable con el amor que siento cada vez que me abrazas.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi esposa por su paciencia y apoyo pues mientras yo estudiaba hasta tarde ella se desvelaba esperándome en nuestro hogar.

A mis padres por el orgullo que me da al hablar del esfuerzo que hizo mi madre para buscar el mejor futuro para sus hijos y por el orgullo que me da hablar de lo inteligente que es mi padre.

Finalmente, a María Elena por su apoyo para alcanzar esta meta, antes la consideraba mi maestra, ahora la considero mi amiga.

## Resumen

**El presente Plan de negocios recopila datos e información clave para la creación de una empresa que brinde el servicio de recaudación de cuentas por cobrar a empresas del Distrito Metropolitano de Quito, en el año 2018. Se muestra contenido de valor para iniciar y mantenerse en el tiempo sustentablemente, mediante un enfoque de optimización de recursos, administración motivacional del personal y satisfacción de calidad a las necesidades de los clientes, bajo la premisa acuñada por BPACompany, damos buenos resultados o buenas explicaciones.**

**En el primer capítulo se describe cuál es el objetivo del Plan de negocios y se especifica el servicio que ofertará la empresa.**

**En el segundo capítulo se realiza un análisis del macro y microentorno donde se desarrollará la empresa, en función de dilucidar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden encontrar en el futuro.**

**En el tercer capítulo se abordan temas inherentes a la organización de la empresa, desde el punto de vista estratégico, para definir el camino de la compañía y cómo lo seguirá.**

**En el cuarto capítulo se ejecuta el estudio de mercado con los objetivos de: identificar el problema, definir el proceso evolutivo del servicio, su demanda, precio y realizar el Plan de marketing adecuado que permita posicionar el mismo en el mercado del DMQ.**

**En el quinto capítulo se establece un diagnóstico de la estructura administrativa y organizacional de la empresa, mostrando información relevante a la operatividad de la compañía desde su ubicación hasta describir su proceso operativo.**

**En el sexto capítulo se realiza el análisis financiero del Plan de negocios que determina si el proyecto es rentable y cuán riesgoso es.**

**Finalmente, en el séptimo capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones después de todo el análisis realizado con la finalidad de mostrar amigablemente las pautas generales a seguir.**

## Abstract

**This Business Plan collects data and key information for the creation of a company that provides collection service accounts receivable to companies in the Distrito Metropolitano de Quito, in 2018. It shows valuable content to start and stay in the time sustainably, through a focus on resource optimization, motivational management of personnel and satisfaction of quality to the needs of customers, under the premise coined by BPACompany, we give good results or good explanations.**

**The first chapter describes the objective of the Business Plan and specifies the service that the company will offer.**

**In the second chapter there is an analysis of the macro and microenvironment where the company will develop, in order to elucidate the strengths, opportunities, weaknesses and threats that can be found in the future.**

**In the third chapter, issues inherent to the organization of the company are addressed, from the strategic point of view, to define the company's path and how it will follow it.**

**In the fourth chapter the market study is carried out with the objectives of: identifying the problem, defining the evolutionary process of the service, its demand, price and carrying out the appropriate Marketing Plan that allows positioning it in the DMQ market.**

**In the fifth chapter a diagnosis of the administrative and organizational structure of the company is established, showing information relevant to the operation of the company from its location to describe its operating process.**

**In the sixth chapter, the financial analysis of the Business Plan is carried out, which determines whether the project is profitable and how risky it is.**

**Finally, in the seventh chapter the conclusions and recommendations are detailed after all the analysis carried out in order to show the general guidelines to be followed.**

## Índice del contenido

<b>1</b>	<b>Descripción de negocio</b>	6
<b>2</b>	<b>Análisis del entorno</b>	7
<b>2.1</b>	<b>Macroentorno</b>	7
<b>2.1.1</b>	<b>Político</b>	7
<b>2.1.2</b>	<b>Económico</b>	7
<b>2.1.3</b>	<b>Social</b>	9
<b>2.1.4</b>	<b>Tecnológico</b>	10
<b>2.1.5</b>	<b>Ambiental</b>	11
<b>2.1.6</b>	<b>Legal</b>	12
<b>2.2</b>	<b>Microentorno</b>	13
<b>2.2.1</b>	<b>Proveedores</b>	13
<b>2.2.2</b>	<b>Participantes potenciales</b>	14
<b>2.2.3</b>	<b>Compradores</b>	14
<b>2.2.4</b>	<b>Sustitutos</b>	16
<b>2.2.5</b>	<b>Competidores de la industria</b>	16
<b>3</b>	<b>Lineamientos estratégicos</b>	20
<b>3.1</b>	<b>Misión</b>	20
<b>3.2</b>	<b>Fin de la empresa</b>	21
<b>3.3</b>	<b>Visión</b>	21
<b>3.4</b>	<b>Valores</b>	21
<b>3.5</b>	<b>CANVAS</b>	22
<b>3.6</b>	<b>Establecimiento de objetivos</b>	23
<b>3.6.1</b>	<b>Matrices estratégicas</b>	23
<b>3.7</b>	<b>Estrategias y líneas de acción</b>	25

3.7.1	<b>Matriz FODA</b> .....	25
3.7.2	<b>Enfoques estratégicos</b> .....	26
4	<b>Estudio de mercado</b> .....	29
4.1	<b>Identificar el problema</b> .....	29
4.2	<b>Fuentes de información</b> .....	29
4.3	<b>Metodología</b> .....	29
4.3.1	<b>Análisis Cualitativo</b> .....	29
4.3.2	<b>Análisis cuantitativo</b> .....	34
4.4	<b>Ciclo de vida del servicio</b> .....	39
4.4.1	<b>Ciclo de vida introducción</b> .....	40
4.4.2	<b>Ciclo de vida crecimiento</b> .....	40
4.4.3	<b>Ciclo de vida madurez</b> .....	41
4.4.4	<b>Ciclo de vida decrecimiento</b> .....	41
4.5	<b>Estimación de ventas</b> .....	42
4.5.1	<b>Demand</b> .....	42
4.5.2	<b>Frecuencia de compra</b> .....	42
4.5.3	<b>Determinación del precio</b> .....	42
4.5.4	<b>Venta total en periodos necesarios</b> .....	43
4.5.5	<b>Matriz de perfil competitivo</b> .....	43
4.6	<b>Plan de marketing</b> .....	44
4.6.1	<b>Mezcla de mercadotecnia</b> .....	44
5	<b>Estudio administrativo</b> .....	48
5.1	<b>Plan de operaciones</b> .....	48
5.1.1	<b>Decisiones estratégicas</b> .....	48
5.1.2	<b>Decisiones tácticas</b> .....	50

<b>5.2</b>	<b>Estructura administrativa .....</b>	53
<b>5.3</b>	<b>Análisis legal.....</b>	56
<b>5.3.1</b>	<b>Datos relevantes proceso de constitución de la empresa .....</b>	56
<b>5.3.2</b>	<b>Proceso de constitución de la empresa .....</b>	56
<b>6</b>	<b>Estudio financiero .....</b>	58
<b>6.1</b>	<b>Análisis de Flujos de caja del proyecto .....</b>	58
<b>6.1.1</b>	<b>Flujo de caja inicial .....</b>	58
<b>6.1.2</b>	<b>Flujo de caja operativo .....</b>	60
<b>6.1.3</b>	<b>Flujo de caja de liquidación.....</b>	67
<b>6.2</b>	<b>Análisis de la tasa de descuento del proyecto.....</b>	69
<b>6.2.1</b>	<b>Tasa de descuento.....</b>	69
<b>6.2.2</b>	<b>Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).....</b>	70
<b>6.2.3</b>	<b>Estructura de financiamiento.....</b>	70
<b>6.3</b>	<b>Indicadores financieros .....</b>	70
<b>6.3.1</b>	<b>Valor actual neto (VAN) .....</b>	70
<b>6.3.2</b>	<b>Tasa Interna de Retorno (TIR).....</b>	70
<b>6.3.3</b>	<b>Periodo de recuperación de la inversión .....</b>	71
<b>6.3.4</b>	<b>Índice de rentabilidad .....</b>	71
<b>6.3.5</b>	<b>Evaluación financiera .....</b>	72
<b>7</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	73
<b>7.1</b>	<b>Conclusiones.....</b>	73
<b>7.2</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	74
<b>8</b>	<b>Bibliografía y Anexos.....</b>	75
<b>8.1</b>	<b>Bibliografía y Webgrafía.....</b>	75

## Índice de tablas

Tabla 1. Datos PIB Ecuador	9
Tabla 2. Datos del VAB Distrito Metropolitano de Quito del 2007 al 2016	10
Tabla 3. Índices de endeudamiento en el Distrito Metropolitano de Quito	11
Tabla 4. Tecnología requerida en la empresa	11 - 12
Tabla 5. Datos acceso a la tecnología en Pichincha año 2016	12
Tabla 6. Empresas por actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito	15 - 16
Tabla 7. Variables de segmentación	16
Tabla 8. Empresas competidoras en el Distrito Metropolitano de Quito	18 - 20
Tabla 9. Definición de la misión	21
Tabla 10. Definición del Fin de la empresa	22
Tabla 11. Matriz de evaluación de los factores externos	24
Tabla 12. Calificaciones de la matriz de evaluación de los factores externos	25
Tabla 13. Matriz de evaluación de los factores internos	25
Tabla 14. Calificaciones de la matriz de evaluación de los factores internos	26
Tabla 15. Enfoque de ventaja competitiva	27
Tabla 16. Balanced Scorecard	28
Tabla 17. Objetivos estratégicos	29
Tabla 18. Entrevistados	30 - 31
Tabla 19. Resumen encuestas realizadas	39 - 40
Tabla 20. Matriz de perfil competitivo	44 - 45
Tabla 21. Calificaciones matriz de perfil competitivo	45
Tabla 22. Equipo de computación	58
Tabla 23. Equipo de oficina	58
Tabla 24. Insumos de oficina	59
Tabla 25. Otras inversiones iniciales	59
Tabla 26. Resumen inversión inicial de la empresa	59
Tabla 27. Detalle aportes de socios fundadores	60
Tabla 28. Consideraciones para cálculo de los ingresos	60
Tabla 29. Cálculo cuentas por cobrar a recaudar	61

Tabla 30. Proyección de ingresos	61
Tabla 31. Detalle de gastos administrativos generales	62
Tabla 32. Detalle de gastos administrativos de sueldos y salarios	62 - 63
Tabla 33. Proyección gastos administrativos	63
Tabla 34. Depreciación	63
Tabla 35. Detalle de costos fijos	64
Tabla 36. Proyección costos fijos	64
Tabla 37. Flujo de caja proyectado	64 - 65
Tabla 38. Cálculo punto de equilibrio	66
Tabla 39. Venta equipo de oficina	68
Tabla 40. Venta equipo de computación	68
Tabla 41. Flujo de caja de liquidación proyectado	69
Tabla 42. Cálculo periodo de recuperación de la inversión	71
Tabla 43. Cálculo índice de rentabilidad	71
Tabla 44. Flujos proyectados de los socios	72
Tabla 45. VAN y Rentabilidad proyectada a los socios	72

## Índice de figuras

Figura 1. Canvas de la empresa	23
Figura 2. Matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA)	26
Figura 3. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra	36
Figura 4. Flujograma proceso Recaudación cuentas por cobrar	50
Figura 5. Distribución de la oficina	51
Figura 6. Programación de operaciones proceso Recaudación cuentas por cobrar clientes	52
Figura 7. Estructura organizacional	54
Figura 8. Descripción puestos de trabajo	55
Figura 9. Gráfico punto de equilibrio	67

## 1 Descripción de negocio

El siguiente Plan de negocios tiene como objetivo la apertura de una empresa que realice la recaudación de las cuentas por cobrar de empresas del DMQ (Distrito Metropolitano de Quito) que tercericen sus actividades de cobranzas.

Los cedentes proporcionarán el detalle de sus cuentas por cobrar y con esta información se realizará la gestión de cobranza de sus respectivos clientes.

Para salvaguardar las relaciones comerciales entre los cedentes y sus consumidores la gestión de cobranza a realizar será en base a las mejores prácticas de buen trato a clientes, además dicha gestión debe ser adecuada a las exigencias y necesidades de las empresas que contraten el servicio de recaudación, respetando la legislación vigente que corresponda.

## 2 Análisis del entorno

En este punto se realizará el análisis del entorno externo como interno donde se desarrollará la empresa.

### 2.1 Macroentorno

En el Macroentorno se realizará el análisis PESTEL del entorno externo donde se desempeñará la empresa.

#### 2.1.1 Político

- **Ideología política**

“Constituye sistema de ideas, creencias y valores filosóficos-políticos de como el hombre en sí o en grupo ve al ser humano, forma de organización social y conducción gubernamental” (Andrade, 2016).

En el DMQ se mantiene una postura de centro derecha pues está presidido por el abogado Mauricio Rodas Espinel, alcalde del distrito para el periodo 2014-2019, quien fundó el movimiento político SUMA (Sociedad Unida Más Acción), movimiento con ideología política centro progresista como bien lo expresó su líder: “Nosotros nos ubicamos en el centro progresista que es una tendencia ideológica moderna de futuro” (AGN, 2014).

#### 2.1.2 Económico

- **PIB Ecuador**

(Martínez & Santacoloma, 2005, pág. 87) define al PIB como:

El valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un período de tiempo concreto por factores de producción nacionales y extranjeros. En general, siempre que nos referimos a la producción total de un país, estamos aludiendo a esta magnitud, el PIB. El período de tiempo que se toma como referencia para la medición de esta magnitud suele ser el año natural.

Como la empresa estará domiciliada en Ecuador se detallan los valores del PIB desde el 2000 al 2017:

Tabla 1

*Datos PIB Ecuador*

Año	Valor del PIB	Variación anual
2000	18.327.764.882,44	0%
2001	24.468.324.000,00	34%
2002	28.548.945.000,00	17%
2003	32.432.859.000,00	14%
2004	36.591.661.000,00	13%
2005	41.507.085.000,00	13%
2006	46.802.044.000,00	13%
2007	51.007.777.000,00	9%
2008	61.762.635.000,00	21%
2009	62.519.686.000,00	1%
2010	69.555.367.000,00	11%
2011	79.276.664.000,00	14%
2012	87.924.544.000,00	11%
2013	95.129.659.000,00	8%
2014	101.726.331.000,00	7%
2015	99.290.381.000,00	-2%
2016	99.937.696.000,00	1%
2017	104.295.862.000,00	4%

Nota: Se presentan datos tomados del Banco Mundial al 2018 y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Los datos del PIB de Ecuador detallados en la Tabla 1 mantienen un crecimiento anual, a excepción del año 2015 donde existe una caída del 2%, sin embargo es positivo que en el último año exista una mejoría del 4% ya que crece la economía y la tolerancia de los consumidores a endeudarse lo que es beneficioso para la empresa.

- **VAB (Valor agregado bruto) del Distrito Metropolitano de Quito**

Tabla 2

*Datos del VAB Distrito Metropolitano de Quito del 2007 al 2016*

Año	Valor del VAB	Variación anual
2007	10.602.645,34	0,0%
2008	12.715.229,24	19,9%
2009	12.937.775,25	1,8%
2010	14.703.420,58	13,7%
2011	16.511.524,16	12,3%
2012	18.837.116,68	14,1%
2013	20.940.259,71	11,2%
2014	23.842.159,69	13,9%
2015	23.228.352,03	-2,6%
2016	23.228.687,20	0,0%

Nota: Se presentan datos tomados del Banco Central del Ecuador al 2018 y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Los valores del VAB del DMQ no son positivos ya que en el 2015 decreció en -2,57% y en el 2016 se estabilizó por lo que la variación es casi del 0%. Se espera que la tendencia para los años posteriores sea creciente, debido a que desde el año 2007 al 2016 ha existido un crecimiento positivo promedio del 9,35%.

### 2.1.3 Social

- **Índice de endeudamiento en el Distrito Metropolitano de Quito**

Para ser más específico en la investigación se muestran los índices de endeudamiento del DMQ. Para calcular estos datos se compara la deuda con sus ingresos y según el Código orgánico de planificación y finanzas públicas el porcentaje máximo legal es del 200%, además que se detallan datos desde el 2015 y proyectados al 2020:

Tabla 3

*Índices de endeudamiento en el Distrito Metropolitano de Quito*

Año	Porcentaje de endeudamiento
2015	115%
2016	190%
2017	186%
2018	169%
2019	153%
2020	136%

Nota: Se presentan datos tomados del Diario El Comercio al 2015 y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

El porcentaje de endeudamiento desde el 2015 al 2018 ha aumentado en un 54%, esto se debe a proyectos muy grandes como la actual obra del Metro de Quito y en la administración anterior como la Ruta Viva. Esos datos muestran una cultura de sobreendeudamiento en el distrito, que, aunque suene contradictorio, es una oportunidad ya que si suben los créditos aumenta la cartera vencida y existirán más oportunidades de trabajo para las empresas de cobranzas.

#### 2.1.4 Tecnológico

En el Ecuador el acceso a la tecnología es limitado, debido a que no somos un país productor de esta rama y por tal el costo de adquisición es más elevado y además sin mucha variedad puesto que llega tardíamente al país. Lo manifestado hace más referencia a tecnología de punta, pero para la que se necesita en el proyecto de negocio se tiene una tecnología de buena calidad y accesible desde el punto de vista financiero. La tecnología fundamental para la empresa es la siguiente:

Tabla 4

*Tecnología requerida en la empresa*

Tipo de tecnología	Descripción	Especificación
Hardware	8 computadoras portátiles	Hp Core I3, 1tb De Disco Duro, 4gb RAM, Windows 10 o superior
Hardware	5 teléfonos IP	Grandstream Gxp1610 Pantalla Lcd 1 Línea
Hardware	Teléfonos celulares	Samsung Galaxy J7 2017 Neo 16gb Memoria 2gb RAM

Tabla 4 (cont.)

Software	Sistema de gestión de cobranzas	Lenguaje de programación 4GL, power builder V 11.5 corre transparentemente con varias bases de datos: ORACLE, SQL SERVER, SYBASE, INFORMIX
----------	---------------------------------	--

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Para conseguir esta tecnología, tanto Hardware como Software, existen varios proveedores que ofertan la misma y por no ser muy compleja es de fácil acceso. Además, existen varios rangos de precios, lo cual representa una ventaja y una oportunidad al momento de elegir.

- **Datos de acceso a la tecnología en el Distrito Metropolitano de Quito**

De acuerdo con la tecnología que la empresa requerirá para realizar sus operaciones de gestión de cobranzas de cuentas por cobrar y los datos con los que cuenta el INEC (Instituto nacional de estadísticas y censos), se detalla la información sobre el acceso a la tecnología en Pichincha, que es la provincia donde se encuentra el DMQ, del año 2016 debido ya que no existe información más actualizada:

Tabla 5

*Datos acceso a la tecnología en Pichincha año 2016*

Detalle	Porcentaje
Porcentaje de personas que utilizan computadora	65%
Porcentaje de personas que han usado internet en los últimos 12 meses	67%
Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado	65%

Nota: Se presentan datos tomados del Instituto nacional de estadísticas y censos al 2016 y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

A nivel de Pichincha los datos en el 2016 son positivos ya que las cifras de personas que utilizan computadora, personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses y personas que tienen celular activo en promedio superan el 65,6% de la población de toda la provincia, es decir utilizando estos canales de comunicación se puede llegar a gran parte de la población.

### 2.1.5 Ambiental

Los temas ambientales en todo Ecuador son manejados por el Ministerio del ambiente, sus subsecretarías y direcciones a nivel nacional, mientras que en el Distrito Metropolitano de Quito

las encargadas son: La Secretaría del ambiente, el Fondo ambiental y la Red metropolitana de monitoreo atmosférico. El objetivo de la educación ambiental en Ecuador es el siguiente:

Impulsar el desarrollo de una identidad y conciencia ambiental en la población ecuatoriana, que la persuada a actuar coherentemente como parte de la naturaleza en todas sus relaciones socioambientales, aplicando apropiadamente la normativa ambiental, y las políticas y objetivos de desarrollo sostenible. (Ministerio del ambiente, 2017, pág. 8)

La empresa se enfocará en combatir los problemas ambientales en Ecuador mediante las siguientes medidas:

- Reciclaje.
- Uso correcto de recursos no renovables como luz y agua.
- Correcto manejo de contaminantes ambientales como repuestos de equipos de comunicación y computación.
- Evitar que los empleados trabajen enfermos para evitar la proliferación de enfermedades.

Entre otras actividades que ayudarán a que no se empeore la situación ambiental del país. Cabe recalcar que también se motivará las buenas prácticas ambientales mediante reconocimientos verbales.

### **2.1.6 Legal**

La empresa como realizará gestión de cobranza extrajudicial y no comentará a los consumidores de sus clientes temas legales y judiciales, se regirá bajo la siguiente normativa:

- Constitución del Ecuador. - Marco legal superior a la cual se rigen todos los ecuatorianos.
- Ley de compañías. - Ley que rige el accionar de todo el sector societario en Ecuador.
- Ordenanzas y resoluciones emitidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. - La normativa emitida por el Municipio referente a la actividad empresarial en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Código de comercio. - Código que reglamenta y regula las relaciones mercantiles.
- Código de trabajo. - Código que rige las relaciones laborales de la empresa con sus empleados.
- Código civil. - Cuerpo legal que contiene el Derecho civil común y general en Ecuador
- Ley orgánica de defensa del consumidor. - Ley que rige el trato que deben de tener los empleados de la empresa con las personas a las cuales se les realiza las recaudaciones.

Estas son las normativas más representativas en los cuales la empresa se apalancará para no infringir la ley.

Existen leyes, normativas, circulares, publicaciones y demás documentos emitidos por entidades gubernamentales a los cuales la empresa debe también atenerse.

Estos temas legales si son bien llevados resultan una oportunidad para la empresa pues evitara sanciones logrando una buena imagen, mientras que si no se cumplen son una amenaza ya que generarán conflictos con el Estado y en general con las personas que se vean afectadas por estas infracciones.

No existirán discrepancias legales entre la empresa y los clientes de los cedentes debido a que dentro de la gestión de la cobranza nunca se mencionarán temas legales y si los mismos fueran por reclamos por el saldo por cobrar reportado, estas discrepancias legales las manejarán directamente los cedentes.

## **2.2 Microentorno**

En el Microentorno se realiza el análisis de los factores internos que tendrán influencia en la empresa.

### **2.2.1 Proveedores**

“La persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin” (Pérez & Merino, 2014).

#### **• Proveedores de la empresa**

En función a la operatividad que tendrá la empresa, los proveedores con los que trabajará deben de suplir las siguientes necesidades: Espacio físico de trabajo, suministros y equipos de oficina, tecnología hardware y software, servicios básicos, promoción y publicidad, comunicaciones masivas a los clientes de los cedentes, servicios tecnológicos y entre otras necesidades inherentes a la operación de la empresa.

Se debe puntualizar que la empresa tercerizará los siguientes servicios claves para realizar con éxito la recaudación de cuentas por cobrar:

- Comunicaciones masivas a clientes vía WhatsApp y TTS (Text to speech).
- Actualización de información de deudores.

#### **• Conclusiones sobre proveedores**

Se define esta fuerza de Porter como una oportunidad significativa debido a que existe gran variedad de proveedores y sus costos son muy variados de acuerdo con el tipo de bien o servicio

que oferten, es decir la empresa tendrá un portafolio amplio de proveedores con los que podría trabajar dando diversidad a la satisfacción de sus necesidades.

### 2.2.2 Participantes potenciales

Para el mercado de las empresas que brindan el servicio de recaudación de cuentas por cobrar en el Distrito Metropolitano de Quito, los nuevos entrantes son una amenaza latente, básicamente por los siguientes motivos:

- La alta cantidad de demanda que existe en el DMQ pues son 23.037 empresas registradas que podrían requerir servicios de cobranzas.
- Las facilidades legales y financieras para abrir empresas que brinden servicios de cobranzas.
- Gran cantidad de tecnología de la información y comunicación para realizar cobranzas en forma masiva que evitan no contratar tanto personal.
- Capital relativamente bajo para empezar una empresa que brinde servicios de cobranzas.

#### • Conclusión sobre participantes potenciales

Se concluye que los nuevos entrantes son una amenaza considerable por las facilidades que existen para la apertura de empresas dentro de esta actividad económica, no solo en el Distrito Metropolitano de Quito sino en todo el Ecuador, ya que existen en el país 114 empresas y en el distrito 60 empresas que ofrecen actualmente servicios de cobranzas.

### 2.2.3 Compradores

Para determinar los compradores o clientes meta primero se debe determinar el universo total de compañías en el Distrito Metropolitano de Quito donde se ubicará la empresa:

Tabla 6

*Empresas por actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito*

Actividad económica	Total
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	5503
M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	4130
N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	1998
C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1960
H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	1889

Tabla 6 (cont.)

F - CONSTRUCCIÓN	1597
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1463
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	1016
K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	695
I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS	628
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	460
B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	415
P - ENSEÑANZA	402
Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL	383
S - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	160
R - ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	123
D - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	104
E - DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO	102
Z - DEPURAR	5
O - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	3
T - ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO	1

Nota: Se presentan datos tomados de la Superintendencia de compañías, valores y seguros al 2018 y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Las variables de segmentación para determinar el mercado meta al cual la empresa atacará son las siguientes:

Tabla 7

*Variables de segmentación*

Actividad económica	Tamaño de la empresa	Ubicación geográfica
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	Todo tamaño	Distrito Metropolitano de Quito

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Conclusión sobre compradores**

Se concluye que los compradores meta son una oportunidad significativa ya que constituyen 5.503 empresas, que representan el 24% del total del sector societario del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **2.2.4 Sustitutos**

Un bien sustitutivo (o sustituto) es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro. De esta forma, a ojos del consumidor, el bien sustituto puede reemplazar la función de otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio. Consideramos que un bien es sustituto de otro cuando es capaz de satisfacer la misma necesidad del consumidor. (Econopedia, 2015)

No existen bienes sustitutos para las empresas que brindan servicios de cobranzas, más bien se pueden encontrar nuevos bienes o servicios que brinden ventaja competitiva a las empresas que dan este tipo de servicios.

- **Conclusiones sobre sustitutos**

La inexistencia de bienes sustitutos representa una oportunidad que permitirá que la empresa no entre a un mercado que puede perderse por algún bien o servicio que reemplace sus actividades.

#### **2.2.5 Competidores de la industria**

Se entiende que los competidores serán las empresas con las cuales tenemos que lidiar para ganar participación en el mercado. Un aspecto fundamental por analizar de la competencia es que estarán atentos en las variaciones que surjan en la empresa, sobre todo si las mismas causan impactos negativos. Aprovecharán estas situaciones adversas y darán a conocer al universo de clientes como medida de deterioro de la imagen.

“Los competidores más cercanos de una empresa son aquellos que persiguen el mismo mercado meta con la misma estrategia. Un grupo estratégico es un conjunto de firmas que siguen la misma estrategia en un mercado determinado” (Muñoz, 2018, pág. 1).

- **Competidores en el Distrito Metropolitano de Quito**

Existen 60 compañías que brindan servicios de cobranzas en el Distrito Metropolitano de Quito, los mismos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 8

*Empresas competidoras en el Distrito Metropolitano de Quito*

Nombres
FINANMED S.A.
PROVENEXO S.A.
EMPRESA DE COBRANZAS Y CALL CENTER SOLUCIONA-CC S.A.
GESCOBRA CIA.LTDA.
SERVICIOS INTEGRALES DE COBRANZAS Y CORRESPONDENCIA ECUADOR
SICCEC CIA. LTDA.
RECANEG SERVICIOS EMPRESARIALES CIA. LTDA.
SOLKOBLEX CIA.LTDA.
CORPORACION CFC S.A.
INTEGBUSSOLUTION ASESORA Y CONSULTORA INTEGRAL
INTEGBUSSOLUTION CIA.LTDA.
BLUEBAY INVESTMENTS CORP BLUEINCORPSA S.A.
COMPAÑÍA DE SERVICIOS AUXILIARES DE GESTIÓN DE COBRANZA
RECYCOB
COBRANZAS EASYPAYMENT S.A.
TOPNOTCH BUSINESS CIA. LTDA.
PRAGMATIQUIS S.A.
COBRAEC SOCIEDAD ANÓNIMA
F. IMM. BRASIL LTDA.
XYPREPAGO S.A.
SERCOEF-SOLUCIONES-INTEGRALES CIA.LTDA.
ENRIQUEZ MOLINA & PABON RECUPERADORES ENMOPA CIA.LTDA.
FASTCOLLECT CIA. LTDA.
PERUZZI S.A.
GESTIÓN DE COBRANZAS DEL ECUADOR "GECOEC" CIA.LTDA.
NEGOCIOS Y COBRANZAS ECUACOLLECTIONS S.A.
ASESORES ECONOMICOS CORPORATIVOS EQUITY-VALUE S.A.
TECNODELIVERY CONSULTORES S.A.

Tabla 8 (cont.)

---

GESCOM GESTION CONFIDENCIAL S.A.
BPACOMPANY C.L.
MEGACOB & ASOCIADOS MEGA COBRANZA-ECUADOR S.A.
SECOBRAEX SERVICIO DE COBRANZA EXTERNA S.A.
ECUACOBRANZAS S.A.
XPASIM CIA. LTDA.
SICONTAC CENTER S.A.
RECAPT RECUPERACION DE CAPITAL CONTAC CENTER S.A.
SUPERCOBRO S.A.
FACTORPLUS S.A.
RECAUDA COBRANZA Y ADMINISTRACIÓN DE CARTERA S.A.
EMPORIOGROUP CIA.LTDA.
COBROFACIL S.A.
INTEGRAL SOLUTIONS S.A.
RECUPERACIONES DEL PACIFICO S.A. RECUPACIFIC
METRICOBRANZAS S. A.
ELECTRIMARBE SOLUCIONES ELECTRICAS S.A.
SEARCH COBRANZAS COMERCIALES CIA. LTDA.
EXCELEX S.A.
BSB CONSULTORES FINANCIEROS SOCIEDAD ANÓNIMA
QRC SOLUTION CIA. LTDA.
GESCO SOLUTIONS GESOLCIA CIA.LTDA.
GLOBAL COLLECT DEL ECUADOR S.A. GLOCOSA
MCR COBRANZAS Y SERVICIOS S.A.
SERVICIOS DE ADMINISTRACION INTEGRAL SEFIL S.A.
FRONTDESPRO COBRANZAS CIA. LTDA.
GAIN PHONE SERVICIOS S.A.
COBROFAST CIA. LTDA.
LUVEFINTECH S.A.
RBS RIBESSA CORP S.A.

Tabla 8 (cont.)

---

PROTRAMITES TRAMITES PROFESIONALES S.A.

TFEC S.A.

EMPRESA DE COBRANZA RECUPERACION Y SERVICIOS PROSOLVENCIA S.A.

ANALITIKACORP S.A.

ASESORIA INTEGRAL CORPASEINT S.A.

---

Nota: Se presentan datos tomados de la Superintendencia de compañías, valores y seguros al 2018 y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Conclusión sobre competidores de la industria**

La conclusión del análisis realizado sobre la competencia define que esta fuerza de Porter es una amenaza significativa ya que como se muestra en la Tabla 8, existen 60 empresas que brindan servicios de cobranzas en el Distrito Metropolitano de Quito. Los competidores resultan una amenaza también porque sus estrategias de captación de clientes se fundamentan en su experiencia, infraestructura y personal para realizar los servicios que ofertan y por ser una empresa nueva y de bajo presupuesto no se contará con estas tres características. Sin embargo, se puede competir bajo la estrategia de lograr buenos resultados o entregar buenas explicaciones.

### 3 Lineamientos estratégicos

En este punto del presente Plan de negocios se definen los lineamientos estratégicos que acompañarán al surgimiento y al desarrollo de la empresa.

#### 3.1 Misión

Tabla 9

*Definición de la misión*

Definición actual	Definición futura
¿Cuál es el negocio?	¿Cuál debería ser el negocio?
Brindar el servicio de recaudación de cuentas por cobrar	Brindar el servicio de recaudación de cuentas por cobrar, brindar servicio de capacitaciones sobre gestión de cobranzas y brindar asesorías a empresas sobre cartera y cobranzas
¿Quiénes son los clientes?	¿Cuáles deberían ser los Clientes?
Empresas del Distrito Metropolitano de Quito	Empresas de todas las provincias del Ecuador
¿Cuáles son sus necesidades?	¿Cuáles serán sus necesidades futuras?
Que sus cuentas por cobrar se recauden oportunamente y que la gestión de cobranza no deteriores las relaciones comerciales con sus consumidores	Que sus cuentas por cobrar se recauden oportunamente, que la gestión de cobranza no deteriores las relaciones comerciales con sus consumidores, que su personal esté correctamente capacitado sobre administración de cartera de cliente y gestión de cobranzas y tener un socio estratégico que le brinde asesoría sobre cobranzas
¿Cuál es el servicio?	¿Cuál debería ser el servicio?
Servicio de cobranzas de cuentas por cobrar	Servicio de cobranza de cuentas por cobrar, servicio de capacitaciones sobre gestión de cobranzas y servicio de asesoría a empresas sobre cartera y cobranzas.

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Referente al análisis de la Tabla 9 se define la misión que tendrá la empresa: Brindar a los cedentes soluciones integrales y eficaces referentes a la recaudación de sus cuentas por cobrar, mediante la utilización de herramientas tecnologías de punta y un personal calificado y experimentado, que asegurará una recaudación oportuna, amable y eficiente.

### 3.2 Fin de la empresa

Tabla 10

*Definición del Fin de la empresa*

Formulación	Razón de existir de la empresa
	Verbo: Maximizar
Componentes	Fin: Rentabilidad
Ejemplo	Sujeto beneficiario: Accionistas Maximizar la rentabilidad de los accionistas

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Según la Tabla 10 el fin de la empresa será: Maximizar la rentabilidad de los accionistas. Cabe recalcar que el fin de la organización será bajo la premisa de la satisfacción de las necesidades de los clientes de acuerdo con las exigencias individuales de cada compañía y entregando siempre el valor agregado de ser socio estratégico y asesor permanente.

### 3.3 Visión

La visión de la empresa será la siguiente: Llegar a ser líderes nacionales en el segmento de empresas que brinden servicios de recaudación de cuentas por cobrar.

### 3.4 Valores

- Confianza. - Actuar con la verdad, seguridad y bajo la premisa de estricto cumplimiento de acuerdos preestablecidos.
- Responsabilidad. - La organización como un todo conformado por un equipo uniforme de personas, actúa en base a compromisos ulteriores, entendiendo y asumiendo las consecuencias.
- Integridad. - Los principios éticos y legales serán la guía de acción de la organización en todos sus niveles.
- Transparencia. - Las acciones de la empresa estarán siempre visibles y con un manto cristalino que permita estar expuesta sin ocultamientos a sus grupos de interés.

### 3.5 CANVAS

“El método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de innovación estratégica” (Marketing y Finanzas, 2013). En función al concepto detallado en el párrafo inmediato superior se realiza el modelo Canvas de la empresa:

Figura 1. Canvas de la empresa				
Socios Clave:	<p>Actividades Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de cobranzas y comunicaciones masivas.</li> <li>- Entrega de reportes de cobranzas estratégicos de acuerdo a necesidades de los cedentes.</li> </ul> <p>Recursos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal capacitado.</li> <li>- Personal con experiencia en manejo de cartera y cobranzas.</li> <li>- Tecnologías de información y comunicación.</li> </ul>	<p>Propuesta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser un socio estratégico para los cedentes que nos contraten, brindando soporte y capacitación en manejo de cartera y cobranzas como valor agregado.</li> </ul>	<p>Relación con Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación constante.</li> <li>- Ser socio estratégico de los cedentes..</li> </ul> <p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Software de gestión de cobranzas.</li> <li>- WhatsApp.</li> <li>- Correos electrónicos.</li> <li>- Llamadas robóticas (TTS).</li> <li>- Comunicaciones físicas.</li> </ul>	<p>Segmentos de Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de todo tamaño del Distrito Metropolitano de Quito de actividad económica comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.</li> </ul>
Estructura de Costos:		Fuente de ingresos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tercerización de servicios de cobranzas.</li> <li>- Nómina.</li> <li>- Proveeduría servicios varios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorarios por recuperación de cuentas por cobrar.</li> </ul>		
Nota: La figura la elabora el autor del presente Plan de negocios.				

Con el Canvas realizado se representa de manera gráfica y de fácil entendimiento cuáles son los pasos para generar el modelo de negocio sustentable para la empresa.

### 3.6 Establecimiento de objetivos

#### 3.6.1 Matrices estratégicas

- **Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

Tabla 11

*Matriz de evaluación de los factores externos*

		Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Nº	Oportunidades				
1	Apertura al diálogo de parte del Gobierno	0,5	2	1	
2	La estabilidad gubernamental del país genera confianza en el mercado por parte de los consumidores	1	3	3	
3	Disminución de la pobreza en Ecuador	0,5	2	1	
4	Tecnología no sofisticada de fácil acceso y con mucha oferta	1,5	4	6	
5	Políticas de buen manejo del medio ambiente consolidan positivamente la imagen de la empresa	0,5	2	1	
6	El cumplimiento de las leyes genera una buena relación con el Gobierno	0,5	2	1	
7	Variedad de proveedores y posibilidad de reducción de gastos en adquisiciones	1,5	4	6	
8	El mercado meta puede ser de gran volumen	2	4	8	
9	No existen productos sustitutos	2	4	8	
Nº Amenazas		10	0	35	
1	Existen muchas leyes tributarias que generan exceso de impuestos a las empresas	1,5	3	4,5	
2	Al momento en el país se está viviendo un periodo de desaceleración económica	1	3	3	
3	Disminución del ingreso per cápita en Ecuador	1	2	2	
4	Disminución de la inscripción escolar, nivel primario	0,5	1	0,5	
5	Facilidad de apertura de empresas que brinden servicios de cobranzas	3	4	12	
6	Alta cantidad de competidores actuales que brindan servicios de cobranzas	3	4	12	
Total		10		34	

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Tabla 12

*Calificaciones de la matriz de evaluación de los factores externos*

Descripción	Valor
Responde muy bien	4
Responde bien	3
Responde promedio	2
Responde mal	1

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Tabla 13

*Matriz de evaluación de los factores internos*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Nº</b>	<b>Fortalezas</b>			
1	Capacitación constante a empleados nuevos y antiguos	2	4	8
2	Elaboración de estrategias para cubrir las necesidades del recurso humano en base a la pirámide de Maslow	1	3	3
3	Estructura organizacional horizontal con mejor interacción entre las distintas áreas	1,5	4	6
4	Funciones de cada puesto de acuerdo con la cadena de valor de la empresa	1,5	4	6
5	La distribución de las funciones permite crecimiento del número de empleados	1	3	3
6	Gestión de cobranza basada en herramientas tecnológicas	1,5	4	6
7	La cadena de valor de la empresa se enfoca a satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes	1,5	4	6
<b>Nº</b>	<b>Debilidades</b>	10	0	38
1	Pocos activos tecnológicos propios de la empresa	2	3	6
2	Tercerización de servicios tecnológicos	3	3	9
3	La toma de decisiones está supeditada solo a la Presidencia y Gerencia General	2	2	4
4	Poca cantidad de personal	1	2	2
5	La cantidad de empleados dependerá del número de clientes	2	4	8
<b>Total</b>		10	29	

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Tabla 14

*Calificaciones de la matriz de evaluación de los factores internos*

Descripción	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

## 3.7 Estrategias y líneas de acción

### 3.7.1 Matriz FODA

Figura 2. Matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Análisis interno	Fortalezas		Debilidades
	Oportunidades	Amenazas	
1.-Capacitación constante a empleados nuevos y antiguos.	1.-Pocos activos tecnológicos propios de la empresa.		
2.-Elaboración de estrategias para cubrir las necesidades del recurso humano en base a la pirámide de Maslow.	2.-Tercerización de servicios tecnológicos.		
3.-Estructura organizacional horizontal con mejor interacción entre las distintas áreas.	3.-La toma de decisiones está supeditada solo a la gerencia general.		
4.-Funciones de cada puesto de acuerdo a la cadena de valor de la empresa.	4.-Poca cantidad de personal.		
5.-Las distribución de las funciones permite crecimiento del número de empleados.	5.-La cantidad de empleados dependerá del número de clientes.		
6.-Gestión de cobranza basada en herramientas tecnológicas.			
7.-La cadena de valor de la empresa se enfoca a satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes.			
Análisis externo	Oportunidades		Amenazas
	1.-Apertura al diálogo de parte del Gobierno.	1.-Existen muchas leyes tributarias que generan exceso de impuestos a las empresas.	
2.-La estabilidad gubernamental del país genera confianza en el mercado por parte de los consumidores.	2.-Al momento en el país se está viviendo un periodo de desaceleración económica.		
3.-Disminución de la pobreza en Ecuador.	3.-Disminución del ingreso per cápita en Ecuador.		
4.-Tecnología no sofisticada de fácil acceso y con mucha oferta.	4.-Disminución de la inscripción escolar, nivel primario.		
5.-Políticas de buen manejo del medio ambiente consolidan positivamente la imagen de la empresa.	5.-Facilidad de apertura de empresas que brinden servicios de cobranzas.		
6.-El cumplimiento de las leyes genera una buena relación con el Gobierno.	6.-Alta cantidad de competidores actuales que brindan servicios de cobranzas.		
7.-Variedad de proveedores y posibilidad de reducción de gastos en adquisiciones.			
8.-El mercado meta puede ser de gran volumen.			
9.-No existen productos sustitutos.			
Estrategias	Estrategias FO		Estrategias DO
	1.- Capacitaciones a los empleados sobre las mejores prácticas de gestionar la cobranza, sobre cumplimiento de leyes y normativas en el país, y sobre cuidado del medio ambiente.	1.- Aprovechar la gran oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para escoger los mejores.	
2.- Todas las actividades de la empresa enfocadas a satisfacer de mejor manera las necesidades de los	2.- Desarrollar diversos servicios a precios variados dependiendo del sector donde se plantee colocar la venta.		
3.- Aprovechar la gran cantidad de oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para obtener tecnología actual a bajo costo.			
Estrategias FA	Estrategias DA		Estrategias DA
	1.- Aprovechar la estructura organizacional flexible para evitar gastos excesivos y no generar muchos impuestos.	1.- Tercerizar servicios de cobranzas innovadores que no posean las empresas competidoras.	
2.- Utilizar herramientas tecnológicas de cobranzas de alcance masivo para no incurrir en gastos de personal y			
3.- Capacitar constantemente a los empleados para que estén actualizados en temas referentes a cobranzas y generen servicios con valor agregado versus aquellos de los competidores.			

Nota: La figura la elabora el autor del presente Plan de negocios.

### 3.7.2 Enfoques estratégicos

- **De ventajas competitivas**

Tabla 15

*Enfoque de ventaja competitiva*

Estrategia genérica	Competencias para desarrollar por el líder	Descripción
Liderazgo en costos	Excelencia operativa	Aprovechar la gran cantidad de oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para obtener tecnología actual a bajo costo
	Liderazgo a través de productos	Aprovechar la estructura organizacional flexible para evitar gastos excesivos y no generar muchos impuestos
	Liderazgo a través de servicio	Utilizar herramientas TIC de alcance masivo para no incurrir en gastos de personal y bajar los precios
Diferenciación	Liderazgo a través de relacionamiento	Tercerizar servicios de cobranzas innovadores que no posean las empresas competidoras
	Liderazgo a través de calidad	Capacitar a los empleados para que estén actualizados en temas referentes a cobranzas y generen servicios con valor agregado versus aquellos de los competidores
	Liderazgo en segmentos de mercado	Todas las actividades de la empresa enfocadas a satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores para captar mayor participación de mercado
Focalización	Liderazgo a través de calidad	Aprovechar la gran oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para escoger los mejores
	Liderazgo en segmentos de mercado	Capacitaciones a los empleados sobre las mejores prácticas de gestionar la cobranza, sobre cumplimiento de leyes y normativas en el país, y sobre cuidado del medio ambiente

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Cuadro de mando integral**

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de

las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Amo, 2010, pág. 10)

Tabla 16  
*Balanced Scorecard*

Perspectiva	Eficiencia y excelencia operacional	Diferenciación a través de la excelente atención y servicio	Crecimiento internacional
Perspectiva financiera	<p>Aprovechar la gran cantidad de oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para obtener tecnología actual a bajo costo</p> <p>Aprovechar la estructura organizacional flexible para evitar gastos excesivos y no generar muchos impuestos</p> <p>Utilizar herramientas tecnológicas de cobranzas de alcance masivo para no incurrir en gastos de personal y bajar los precios</p>		
Perspectiva clientes	Desarrollar diversos servicios a precios variados dependiendo del sector donde se plantea colocar la venta	Todas las actividades de la empresa enfocadas a satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores para captar mayor participación de mercado	
Perspectiva interna del negocio	<p>Aprovechar la gran oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para escoger los mejores</p> <p>Tercerizar servicios de cobranzas innovadores que no posean las empresas competidoras</p>		
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Capacitaciones a los empleados sobre las mejores prácticas de gestionar la cobranza, sobre cumplimiento de leyes y normativas en el país, y sobre cuidado del medio ambiente	Capacitar constantemente a los empleados para que estén actualizados en temas referentes a cobranzas y generen servicios con valor agregado versus aquellos de los competidores	

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Objetivos estratégicos**

Tabla 17

*Objetivos estratégicos*

Iniciativa estratégica	Objetivo estratégico
Capacitaciones a los empleados sobre las mejores prácticas de gestionar la cobranza, sobre cumplimiento de leyes y normativas en el país, y sobre cuidado del medio ambiente	Capacitar constantemente a los empleados para que estén actualizados sobre temas de cobranzas, leyes y normativas del país; y cuidado del medio ambiente
Todas las actividades de la empresa enfocadas a satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores para captar mayor participación de mercado	Incrementar la participación en el mercado debido a la alta satisfacción de los consumidores
Aprovechar la gran cantidad de oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para obtener tecnología actual a bajo costo.	Contar con herramientas tecnológicas de punta adquiridas a un bajo costo
Aprovechar la gran oferta de proveedores de herramientas de cobranzas para escoger los mejores	Escoger los mejores proveedores para satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes
Desarrollar diversos servicios a precios variados dependiendo del sector donde se plantee colocar la venta	Innovar y diversificar los productos
Aprovechar la estructura organizacional flexible para evitar gastos excesivos y no generar muchos impuestos	Tener una estructura organizacional flexible para evitar costos y gastos adicionales en cambios internos de la empresa
Utilizar herramientas tecnológicas de cobranzas de alcance masivo para no incurrir en gastos de personal y bajar los precios	Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el uso de herramientas tecnológicas de cobranzas
Capacitar constantemente a los empleados para que estén actualizados en temas referentes a cobranzas y generen servicios con valor agregado versus aquellos de los competidores	Tener empleados capacitados que generen ventajas competitivas versus las ofertas de la competencia
Tercerizar servicios de cobranzas innovadores que no posean las empresas competidoras	Buscar la aceptación de los consumidores frente a la competencia terciizando servicios innovadores

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

## 4 Estudio de mercado

La investigación de mercado es el análisis, registro y recopilación sistemática de información sobre los aspectos generales y específicos del consumidor, del mercado del producto y los servicios. Es la piedra angular de la toma de decisiones y debe ser llevada a cabo antes de comenzar el negocio. (Palacios, 2012, pág. 107)

### 4.1 Identificar el problema

“Sea la investigación formal o informal, se inicia con el reconocimiento de un problema, que crea la necesidad de información” (Anzola, 2007, pág. 206).

El problema de investigación es analizar la factibilidad de la creación de una empresa que brinde el servicio de recaudación de cuentas por cobrar a empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

### 4.2 Fuentes de información

Las fuentes primarias de obtención de la información para realizar el estudio de mercado para el presente trabajo investigativo son: Entrevistas y encuestas.

### 4.3 Metodología

#### 4.3.1 Análisis cualitativo

- **Entrevistas**

Se realizan 5 entrevistas a personas que brindarán información valiosa para conocer la factibilidad del proyecto. Cada entrevista tiene una duración de 30 minutos.

El objetivo principal de las entrevistas es conocer, desde el punto de vista de posibles clientes y competidores, ¿cómo deben de funcionar las empresas que brindan servicios de cobranzas?

- **Entrevistados**

Tabla 18

*Entrevistados*

Fecha entrevista	Puesto de trabajo	Perspectiva del entrevistado	Objetivo de la entrevista
07 de agosto de 2018	Gerente General entidad bancaria	Cliente	Que el director de una institución bancaria brinde una visión general de experto sobre el correcto manejo de la cartera y cobranzas

Tabla 18 (cont.)

09 de agosto de 2018	Propietario patio de autos	Cliente	Conocer de parte de alguien que no es experto en temas de manejo de cartera y cobranzas, pero que, si tiene un proveedor de servicios externos de recaudación, su opinión sobre trabajar con este tipo de proveedores, la satisfacción de sus necesidades de cobranzas y sus expectativas hacia este tipo de proveedores
13 de agosto de 2018	Propietaria centro educativo	Cliente	Conocer de parte de alguien que no es experto en temas de manejo de cartera y cobranzas y que no tiene un proveedor de servicios externos de recaudación, su opinión sobre este tipo de proveedores
07 de agosto de 2018	Propietario empresa proveedora de servicios de cobranzas	Competidor	En base a su experiencia gerenciando completamente una empresa que brinda servicios de recaudación conocer como dirigir íntegramente este tipo de empresa
08 de agosto de 2018	Jefe de Operaciones y Tecnología empresa proveedora de servicios de cobranzas	Competidor	En base a la experiencia de la persona encargada del manejo operativo de una empresa que brinda servicios de cobranzas, conocer cuál es el manejo que debe de tener una empresa que brinde servicios de recaudación a sus clientes

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

#### • Formato de las entrevistas

Para realizar las 5 entrevistas se generan dos guiones, 1 para los llamados “clientes” y otro para los “competidores”.

### **Formato del guion de las entrevistas a “clientes”**

#### **Encabezado**

Sector:

Cargo que ocupa en la empresa:

#### **Preguntas**

1. A nivel general, ¿cómo se realiza la gestión de cobranza de cuentas por cobrar de los clientes en la empresa donde trabaja?
2. ¿Qué tecnología se utiliza en su empresa para realizar la gestión de cobranza de cuentas por cobrar de los clientes en la empresa donde trabaja?
3. ¿En qué momento su empresa decidió contratar una compañía que brinda servicios de cobranzas?
4. De acuerdo con su experiencia, ¿cómo debe ser el trabajo conjunto entre las empresas que brindan servicios de cobranzas y las compañías que las contratan?
5. Según su desempeño, ¿cómo calificaría a las empresas que brindan servicios de cobranzas?
6. ¿Cuántos proveedores de servicios de cobranzas piensa usted que deben de contratar las empresas?
7. Al tener que elegir un proveedor de servicios de cobranzas, ¿qué aspectos positivos y negativos influenciarían en su decisión para escogerlo o no?
8. ¿Piensa usted que la gestión de cobranzas debe ser masiva o personalizada? Explique su respuesta.
9. ¿Qué consejos a nivel general usted daría a los administradores de empresas que brindan servicios de cobranzas?
10. ¿Cuál cree que será el futuro de las empresas que brindan servicios de cobranzas en Ecuador?
11. ¿Qué opinión tiene usted sobre el contexto nacional en el que se desempeñan las empresas que brindan servicios de cobranzas en Ecuador?
12. ¿Cuál es el tiempo que cree Usted, de acuerdo con su experiencia o conocimiento, que deben de durar las relaciones comerciales con los proveedores de cobranzas?

### **Formato del guion de las entrevistas a “competidores”**

#### **Encabezado**

Sector:

Cargo que ocupa en la empresa:

## Preguntas

1. ¿Cómo se maneja una empresa que brinda servicios de recaudación de cuentas por cobrar desde el punto de vista Administrativo?
2. ¿Cómo se maneja una empresa que brinda servicios de recaudación de cuentas por cobrar desde el punto de vista Financiero?
3. ¿Cómo se maneja una empresa que brinda servicios de recaudación de cuentas por cobrar desde el punto de vista de manejo del personal?
4. ¿Qué estrategias de publicidad y promoción se generan en la empresa en la que se desempeña?
5. ¿Cómo se fija el precio del servicio de recaudación de cuentas por cobrar en la empresa en la que trabaja?
6. ¿Cuál es el valor agregado que entrega su empresa a sus clientes en el servicio de recaudación de cuentas por cobrar?
7. ¿Qué es lo que más valoran sus clientes del desempeño de su empresa?
8. ¿Cuál cree que será el futuro de las empresas que realizan servicios de recaudación de cuentas por cobrar?
9. En la empresa para la que labora, ¿cómo se maneja la inteligencia empresarial?
10. ¿Cómo la empresa en la que trabaja ve a sus competidores?
11. ¿Cuál cree que es un margen correcto de rentabilidad para que una empresa que brinde el servicio de recaudación de cuentas por cobrar con liquidez necesaria para su operatividad e invertir en nuevos proyectos?

- **Presentación y análisis resultados de las entrevistas**

- **Entrevistados con perspectiva de clientes**

**Gerente General de entidad bancaria.** – La gestión de cobranza en la empresa para la que trabaja se realiza inicialmente a nivel interno mediante un sistema informático propio no especializado en cobranzas y un equipo de Call center, para posterior entregar las cuentas por cobrar a proveedores externos cuando su cartera sobrepasa el nivel máximo de morosidad permitido. Manifiesta que los proveedores de servicios de cobranzas pueden ser buenos y malos en función de si logran los objetivos, gestionar de manera masiva y personalizada, si dan la retroalimentación necesaria mediante reportes y si no deterioran la imagen de la compañía que las contraten; también expone el prometedor futuro de este tipo de proveedores que son vistos como aliados estratégicos a los que se les recomienda manejar relaciones contractuales a mediano y largo plazo.

**Propietario patio de autos.** – En la empresa de su propiedad las cuentas por cobrar las recaudan proveedores externos desde la emisión de la factura, por esto no utilizan tecnología especializada en cobranzas. Se tomó la decisión de contratar este tipo de proveedores debido al aumento de la cartera a crédito entregada. Para el trabajo conjunto se recomienda que los proveedores sean asesores de tiempo completo y predisuestos a apoyar al cedente, gestionar de manera masiva y personalizada, que cumplan las metas establecidas, que tengan experiencia, conocimiento, buenas referencias y que por ningún motivo se los catalogue de ser groseros o muy costosos. En la entrevista también se hace alusión que las empresas que brinden servicios de cobranzas tendrán un futuro próspero en función que están aumentando los créditos y el Gobierno ecuatoriano no impone en ellos restricciones. Para finalizar comentó que si el desempeño es bueno de este tipo de proveedores se debe mantener con ellos relaciones contractuales de mínimo 3 años.

**Propietaria centro educativo.** – En el centro educativo aunque se brinde crédito a los clientes no han contratado proveedores de cobranzas externos, al momento solo lo realiza una persona interna sin tecnología especializada en recaudación; a pesar de esto la entrevistada tenía conocimiento sobre este tipo de proveedores y recomendó que deben de brindar retroalimentación constante, deben demostrar que libran a las compañías de una tarea compleja como es la recaudación de cuentas vencidas, que tienen los conocimientos necesarios para lograr los objetivos planteados, que utilizan la tecnología como herramienta de trabajo, que deben de gestionar a los clientes de los cedentes solo de manera masiva y que no dejarán sin apoyo a quienes las contraten. Sobre el futuro de los proveedores de servicios de cobranzas comunicó que la deficiente cultura de pago de los ecuatorianos es una oportunidad para este tipo de empresas.

#### - Entrevistados con perspectiva de competidores

**Jefe de Operaciones y Tecnología empresa proveedora de servicios de cobranzas.** – Sobre el manejo de una empresa que brinde servicios de cobranzas, desde el punto de vista administrativo recomienda que debe de manejarse mediante procesos estructuras debidamente documentados, desde el punto de vista financiero procurar que sus cedentes paguen a tiempo y generar un fondo de inversiones, desde el punto de vista de manejo de personal enfocarse en mantener un buen clima laboral sustentado en brindar capacitaciones constantes, comisiones adecuadas y planes de carrera a los empleados; y finalmente desde el punto de vista de rentabilidad en el precio sumar un margen neto de ganancia del 10% y buscar que la compañía siempre tenga un porcentaje de rentabilidad entre el 25% al 30% en toda su operación. Sobre la calidad del servicio brindado recomienda que

este tipo de proveedores deben de tener varias alternativas de gestionar, brindar información relevante a los clientes, ser un modelo para seguir en la industria y que utilicen la inteligencia empresarial para analizar de mejor manera los datos obtenidos.

**Propietario empresa proveedora de servicios de cobranzas.** - Sobre el manejo de una empresa que brinde servicios de cobranzas, desde el punto de vista administrativo recomienda que debe de existir siempre planificación previa para después armar la estructura organizacional soportada por los recursos necesarios para la operatividad, desde el punto de vista financiero apalancarse siempre en entidades financieras para asegurar la liquidez y no verse perjudicados con el plazo de crédito otorgado a los cedentes, desde el punto de vista de manejo del personal siempre contar con un departamento de Talento Humano que se encargue de manejar campañas de capacitaciones, de recompensas pero sobre todo de mantener a los trabajadores contentos y productivos; y finalmente desde el punto de vista de rentabilidad en el precio sumar un margen neto de ganancia del 5% al 10% y buscar que la compañía siempre tenga un porcentaje de rentabilidad entre el 15% al 20% en toda su operación. El valor agregado de las empresas de cobranzas debe enfocarse en mantener las relaciones comerciales de los cedentes con sus clientes que se estén gestionando, dar asesoría constante y la capacidad de despliegue mediante herramientas tecnológicas a disposición de los cedentes.

#### 4.3.2 Análisis cuantitativo

- **Población o universo**

La población o universo considerado para este Plan de negocios son 5.503 empresas situadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que formen parte de la actividad económica: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

- **Muestra**

Del universo de 5.503 empresas para determinar la muestra se utilizará la siguiente fórmula y en función de esta determinar el número de encuestas:

Figura 3. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Nota: Se presenta la figura tomada de Pickers (2015) y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios. Donde N= 5.503, Z= 1,75, P= 0,50, Q= 0,50 y D= 0,08.

Reemplazando los valores en la fórmula el resultado es 118, que para efectos del presente Plan de negocios es la muestra.

- **Elaboración y aplicación de las encuestas**
  - **Formato de las encuestas**

#### **Encuesta Proyecto de Titulación MBA**

La siguiente encuesta tiene por objeto analizar la factibilidad de la creación de una empresa que brinde servicios de cobranzas a empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **Encabezado**

Nombre:

Email:

Empresa:

Cargo que desempeña en la empresa.

- Financiero
- Administrativo

#### **Preguntas**

1. Su empresa actualmente trabaja con proveedor(es) de servicios de cobranzas.

- Si

- No
2. ¿Con qué proveedor(es) de servicios de cobranzas trabaja actualmente su empresa? (Si no trabaja con ninguno favor responder "No aplica"):
- 

3. ¿Qué servicios le brindan actualmente los proveedores externos de cobranzas contratados por su empresa?

- Recaudación extrajudicial de cuentas por cobrar
- Recaudación judicial de cuentas por cobrar
- Asesoría y capacitaciones en cartera y cobranzas
- Campañas de envío de comunicaciones a clientes
- Otros servicios
- Mi empresa no trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas

4. ¿Qué servicios considera usted deben de brindar los proveedores de servicios de cobranzas?

---

5. ¿Cuáles son las razones por las que su empresa contrató o contrataría a un proveedor de servicios de cobranzas?

- Efectividad en la recaudación
- Bajo costo
- Retroalimentación sobre la gestión realizada
- Asesoría como valor agregado
- Gestión judicial y extrajudicial al momento de realizar la cobranza de las cuentas por cobrar
- Uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar
- Otra \_\_\_\_\_

6. Indique el motivo por el cuál su empresa no trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas.

- Su empresa no brinda crédito a sus clientes
- En su empresa no existe presupuesto para este servicio
- La dirección de su empresa no lo ve como una prioridad
- Para su empresa es un servicio muy costoso
- Mala experiencia de su empresa trabajando con proveedores externos de cobranzas

- Desconozco
- Mi empresa trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas

7. ¿Su empresa está planificando a futuro trabajar con proveedores de servicios de cobranzas?

- Si
- No
- Desconozco
- Mi empresa trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas

8. ¿Qué relevancia le da usted a la contratación de servicios externos de cobranzas?

- Muy relevante
- Relevante
- Medianamente relevante
- Poco relevante
- Nada relevante

9. Si su empresa trabaja actualmente con un proveedor de servicios de cobranzas, ¿cree usted que estarían dispuestos a cambiar de proveedor? (Si no trabaja con ninguno favor responder "No aplica").

- Si
- No
- No aplica

10. ¿Cuál es el porcentaje sobre lo recaudado que paga o estaría dispuesta a pagar su empresa a los proveedores de servicios de cobranzas?

- 1% al 10%
- 11% al 20%
- 21% al 30%
- 31% al 40%
- 41% en adelante
- Desconozco

11. ¿Cómo su empresa se enteró de su proveedor de servicios de cobranzas?

- Redes sociales
- Búsqueda en internet
- Correo electrónico promocional

- Televisión
- Radio
- Prensa escrita
- Feria o Evento
- Valla publicitaria
- Recomendación
- Otra
- **Presentación y análisis de resultados de las encuestas**

Tabla 19  
*Resumen encuestas realizadas*

Pregunta	Respuestas	Porcentaje
Su empresa actualmente trabaja con proveedor(es) de servicios de cobranzas	Si	33%
	No	67%
¿Con qué proveedor(es) de servicios de cobranzas trabaja actualmente su empresa? (Si no trabaja con ninguno favor responder "No aplica")	No aplica	67%
	SICONTAC CENTER S.A.	5%
	Otros	28%
¿Qué servicios le brindan actualmente los proveedores externos de cobranzas contratados por su empresa?	Mi empresa no trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas	60%
	Recaudación extrajudicial de cuentas por cobrar	25%
	Otros	15%
¿Qué servicios considera usted deben de brindar los proveedores de servicios de cobranzas?	Cobranzas de cuentas por cobrar	56%
	Capacitaciones sobre cobranzas	8%
	Otros	36%
¿Cuáles son las razones por las que su empresa contrató o contrataría a un proveedor de servicios de cobranzas?	Efectividad en la recaudación	59%
	No aplica	13%
	Otros	28%
	Desconozco	29%
Indique el motivo por el cuál su empresa no trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas	Mi empresa trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas	25%
	Otros	46%
¿Su empresa está planificando trabajar con proveedores de servicios de cobranzas?	Si	43%

Tabla 19 (cont.)

	Mi empresa trabaja actualmente con proveedores de servicios de cobranzas	33%
	Otros	24%
¿Qué relevancia le da usted a la contratación de servicios externos de cobranzas?	Muy relevante	40%
	Relevante	27%
	Otros	33%
Si su empresa trabaja actualmente con un proveedor de servicios de cobranzas, ¿cree usted que estarían dispuestos a cambiar de proveedor? (Si no trabaja con ninguno favor responder "No aplica")	No aplica	65%
	Si	24%
	No	11%
¿Cuál es el porcentaje sobre lo recaudado que paga o estaría dispuesta a pagar su empresa a los proveedores de servicios de cobranzas?	11% al 20%	41%
	1% al 10%	29%
	Otros	30%
¿Cómo su empresa se enteró de su proveedor de servicios de cobranzas?	Mi empresa no trabaja con un proveedor de servicios de cobranzas	66%
	Búsqueda en internet	15%
	Otros	19%

Nota: Se presentan datos tomados de las encuestas realizadas y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

#### 4.4 Ciclo de vida del servicio

En este punto se definirán las estrategias que se realizarán según los diferentes ciclos de vida del servicio. Para el presente Plan de negocios el servicio que se ofertará es: recaudación de cuentas por cobrar.

“El ciclo de vida de la mayoría de los productos tiene forma de campana y generalmente se divide en cuatro etapas: Introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento” (Kotler & Keller, 2016, pág. 348).

#### 4.4.1 Ciclo de vida introducción

El ciclo de introducción del servicio que ofertará la empresa será cuando el mismo esté listo para que los posibles consumidores lo contraten, en esta fase se utilizarán las siguientes estrategias de marketing:

- Se iniciará con una fuerte campaña de marketing directo (conjunto de técnicas que permiten llegar al público de manera directa e inmediata), llamando y generando citas con los clientes potenciales de la base masiva generada.
- Se desarrollará material POP (material de punto de compra) necesario para visitar a los clientes: Flyers (folleto publicitario), carpetas con información sobre la empresa y servicios, entre otros.
- Se crearán todos los activos digitales necesarios: Página web, página de Facebook, perfil en LinkedIn.
- Se posicionará a la empresa dentro del mercado con campañas de marketing digital de awareness (recordación de marca), de bajo costo, pero de gran eficiencia, mediante publicidad en redes sociales: Facebook y LinkedIn, publicidad en Google AdWords Search and Display (servicio de Google que se utiliza para publicitarse) y envío masivo de Mailing a la base de prospectos que se vayan generando con estas campañas digitales.
- Se dará la opción a los posibles consumidores de realizar un demo que consistirá en probar nuestra efectividad de recaudación otorgándonos una muestra de sus cuentas por cobrar.

#### 4.4.2 Ciclo de vida crecimiento

El ciclo de crecimiento del servicio que ofertará la empresa será cuando el mismo genere ganancias y ventas con un crecimiento importante, en esta fase se utilizarán las siguientes estrategias de marketing:

- El precio en el ciclo de crecimiento será igual al del ciclo de introducción.
- Se aumentan las campañas de marketing digital, pero se concentran en objetivos más específicos de generación de prospectos y conversiones.
- Se iniciará a desarrollar promoción con publicidad tradicional mediante los medios ATL (publicidad tradicional) más económicos: radio y pantallas.
- Se gestionará la presencia de la marca en convenciones, ferias y todo tipo de eventos donde el público acuda con publicidad BTL (publicidad no tradicional).
- Se buscarán alianzas estratégicas con proveedores de servicios de cobranzas para ofertar nuevos servicios: Cobranza judicial, capacitaciones sobre manejo de la cartera y la cobranza, mineo de

datos, entre otros que se analizarán en ese punto de acuerdo con las necesidades del mercado meta.

#### **4.4.3 Ciclo de vida madurez**

El ciclo de madurez del servicio que ofertará la empresa será cuándo el mismo deje de generar ganancias crecientes, más bien cuando empiece a existir decrecimiento en las ventas, en esta fase se utilizará las siguientes estrategias de marketing:

- El precio en el ciclo de madurez será superior al de los ciclos anteriores, este crecimiento se definirá en 2 aspectos: Incrementos en los precios de la competencia y las necesidades de inversión de una empresa en crecimiento.
- Se mantienen las campañas de marketing digital enfocadas a leads (prospectos que se generan para llegar a la venta).
- Se aumenta la promoción con publicidad ATL y BTL.
- Se realizará un análisis de la rentabilidad de brindar servicios a los clientes actuales, para crear productos estratégicos acorde al tipo de cuenta por cobrar, otorgando descuentos y/o mayores beneficios a las cuentas más rentables.
- Con las alianzas estratégicas se ampliará la oferta de servicios, los mismos que ayudarán a crear acciones de upselling (venta inducida hacia otros servicios) con los actuales clientes.
- Se crearán programas de fidelización para mantener a los clientes actuales de mayor rentabilidad.

#### **4.4.4 Ciclo de vida decrecimiento**

El ciclo de decrecimiento del servicio que ofertará la empresa será cuándo las ganancias y ventas de mismo presenten una tendencia importante sostenida a la baja, en esta fase se utilizarán las siguientes estrategias de marketing:

- Se realizará un análisis de la rentabilidad, para determinar la continuidad de brindar servicios a los clientes actuales que no generen renta.
- Se generarán promociones enfocadas a dar descuento en la facturación de los clientes, el porcentaje de descuento se dará en función de mejorar la propuesta económica de la competencia.
- Se analizará reestructurar la empresa en función de reducir costos y gastos administrativos y de personal mediante el uso de nuevos softwares de cobranzas para gestión masiva de cuentas por cobrar.

- Se disminuirán los gastos en publicidad digital y tradicional, sin embargo, no se dejará de reforzar el marketing directo que ayudará a seguir generando clientes potenciales sin costo directo alguno.

## 4.5 Estimación de ventas

### 4.5.1 Demanda

Para determinar la demanda se sustenta en la presente investigación las encuestas realizadas y con la información obtenida se dilucida los siguientes datos:

- De acuerdo con la Tabla 6 el universo de posibles clientes es 5.503 empresas.
- De acuerdo con la Tabla 19 el 67% del universo total de posibles clientes no trabaja con un proveedor de servicios de cobranzas, es decir 3.687 compañías.
- De acuerdo con la Tabla 19 el 25% del universo total de posibles clientes contratan el servicio de recaudación extrajudicial de cuentas por cobrar, es decir 922 empresas.

922 empresas es la demanda, pero esto no significa que se trabajará con este número de compañías ya que, como se muestra a continuación en el punto 4.5.4., la capacidad operativa es 3.600 deudores, es decir de este número de empresas se determinarán los posibles clientes hasta llegar a manejar el número de deudores según la capacidad operativa, puede ser que con 1 o varias compañías se trabaje a un 100% de capacidad.

### 4.5.2 Frecuencia de compra

Por la información adquirida en las entrevistas a las personas con perspectiva de clientes se puede determinar que la frecuencia de compra o contratación del servicio de los cedentes actuales y potenciales será trianual, ya que se aseguran relaciones a largo plazo. Cabe recalcar que se sugieren renovaciones anuales no automáticas.

### 4.5.3 Determinación del precio

“El fundamento de una estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode, donde los costos del proveedor, la fijación de precios de la competencia y el valor para el cliente son los tres pies” (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 138).

En base a lo manifestado en el párrafo de la parte superior se fijará el precio del servicio que ofertará la empresa.

#### 4.5.4 Venta total en periodos necesarios

La empresa realizará sus ventas directamente a otras compañías mediante el modelo de ventas negocio a negocio y la capacidad operativa será la de manejar 3.600 deudores, es decir que se puede tener a uno o varios clientes que solos o sumados cuenten con este número de deudores dentro de su cartera de cuentas por cobrar. La capacidad se define ya que se contará con 3 Ejecutivos de cobranzas y en promedio cada uno puede manejar 1.200 deudores, esta información fue proporcionada vía correo electrónico por Javier Ávalos, fundador de BPACompany, que es una empresa que brinda servicios de cobranzas.

#### 4.5.5 Matriz de perfil competitivo

Tabla 20

*Matriz de perfil competitivo*

Factores determinantes	Peso	Mi empresa	Intercobros	Global Support	Cobefec
		Valor	Valor	Valor	Valor
		Pond.	Pond.	Pond.	Pond.
Precios de los servicios ofertados	1,25	2,00	2,50	4,00	5,00
Herramientas tecnológicas de cobranzas propias	1,25	1,00	1,25	4,00	5,00
Estructura organizacional	0,75	1,00	0,75	3,00	2,25
Variedad de servicios ofertados	0,75	3,00	2,25	4,00	3,00
Imagen corporativa	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Atención posventa	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Tabla 20 (cont.)					
Captación de nuevos clientes (PYMES)	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Servicios de consultoría de cobranzas	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00

como servicio agregado a los clientes									
No tercerizar la gestión de cobranza	0,50	4,00	2,00	4,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00
contratada por sus clientes									
Años de experiencia en el mercado	0,75	1,00	0,75	2,00	1,50	2,00	1,50	4,00	3,00
Cobertura	0,75	2,00	1,50	3,00	2,25	3,00	2,25	4,00	3,00
<b>Total</b>	<b>10,00</b>		<b>24,00</b>		<b>32,00</b>		<b>26,50</b>		<b>29,50</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios. Término clave Pond. es igual a Ponderación.

Tabla 21

*Calificaciones matriz de perfil competitivo*

Descripción	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

## 4.6 Plan de marketing

### 4.6.1 Mezcla de mercadotecnia

- **Precio**

De acuerdo con el punto 4.5.3 Determinación del precio, se define el mismo de acuerdo con las variables detalladas a continuación:

- Costos.

En función al estudio financiero los costos y gastos del año 1 en los que incurrirá la empresa son los siguientes, los mismos que deben ser cubiertos íntegramente por los ingresos:

Total gastos administrativos: USD 150.915,05.

Total depreciación: USD 1.579,17.

Total costos fijos: USD 6.384,84.

Costo y gasto total: USD 158.879,06.

- Precios de la competencia.

De acuerdo con la información recabada por Javier Ávalos, fundador de BPACompany, a los clientes se les debe de facturar el 20% de valor recaudado.

- Valor para el cliente.

De las encuestas se extrae que el 41,30% de personas, con experiencia y sin experiencia trabajando con proveedores de cobranzas, pero con poder de decisión de contratación de proveedores externos de servicios financieros, pagarían entre el 11% y 20% del total de la recaudación que realicen este tipo de proveedores.

De acuerdo con estas 3 variables y que la cobranza es considerada un servicio especializado no se puede definir un precio estándar, ya que se definirá el mismo en función de que se analicen los requerimientos con cada cedente, en relación con las cuentas por cobrar que estén entregando.

- **Producto**

El producto, que para el presente Plan de negocios es un servicio, es el de recaudación de cuentas por cobrar.

- **Plaza**

El lugar donde se ofertará el servicio es en el Distrito Metropolitano de Quito, para las empresas que formen parte de la actividad económica: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

- **Canal de distribución**

“Para la mayoría de los consumidores, la comodidad es un aspecto fundamental al seleccionar un canal. La comodidad de un servicio implica ahorrar tiempo y esfuerzo” (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 115).

Pensando en la comodidad de los clientes se evitarán interacciones a nivel personal mediante reportes digitales enviados por canales electrónicos, salvo si es necesario o una solicitud expresa del cliente.

- **Promoción**

- **Publicidad**

Las campañas de publicidad de desarrollarán en función de los siguientes enunciados detallados en la página 170 de la obra *Marketing de servicios* de Lovelock y Wirtz (2015).

Las campañas de publicidad del servicio ofertado por la empresa se enfocarán en generar posicionamiento y recordación de marca, pero sobre todo la venta directa del servicio, mediante publicidad.

**Digital:**

- Publicidad en redes sociales con campañas de awareness (recordación de marca), generación de leads y tráfico al sitio web. Mediante anuncios informativos, persuasivos y de marca en las dos redes sociales en las que se puede encontrar al grupo objetivo de mejor manera: Facebook y LinkedIn. Con estrategias de remarketing (campañas para llegar a los usuarios que ya conocen a la empresa y de alguna forma interactuaron con la misma), listas de audiencias y segmentaciones enfocadas.
- Publicidad en buscador de internet: En Google realizar campañas de Google Search y Display que permitan generar un posicionamiento de la marca en los sitios web de mayor consumo del grupo objetivo, como en la búsqueda paga de keywords (palabras claves de búsqueda) relacionadas a la empresa y sus servicios.

**Tradicional:**

- Publicidad en medios ATL iniciando en los de menor costo hasta tener una mayor rentabilidad que permita tener gastos más altos para comerciales de radio, televisión, vallas publicitarias o prensa escrita.
- Publicidad BTL en ferias, eventos, convenciones donde el público acuda, generando una importante presencia de marca y proyectando un mayor contacto con los posibles clientes de forma masiva.

**- Promoción de ventas**

Como se menciona en el punto 4.4. Ciclo de vida del producto o servicio las promociones no se consideran al momento de introducir al mercado el servicio sino cuando se avance al ciclo de crecimiento, se toma esta decisión en función de que el servicio se ofertará solo a empresas y además al inicio del proyecto no se busca acumular clientes más bien trabajar con el número de empresas que nuestra capacidad operativa permita atenderlos de la mejor manera.

A futuro si se realizan promociones no se enfocarán a reducir el precio de venta sino a descuentos en el monto facturado, además que se reforzará el valor agregado de la empresa: ser un socio estratégico para los clientes que nos contraten, brindando soporte y capacitación en manejo de cartera y cobranzas.

### **- Relaciones públicas**

“Implican esfuerzos para estimular el interés positivo por una organización y sus productos, haciendo nuevos lanzamientos, organizando conferencias de prensa o eventos especiales y patrocinando actividades de terceros que son dignas de ser difundidas” (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 175).

En función del concepto del párrafo superior las relaciones públicas que realizará la empresa serán mediante la organización de eventos especiales, dichos eventos serán capacitaciones y presentaciones a clientes actuales y potenciales sobre el correcto manejo de la cartera y la cobranza de cuentas por recaudar vencidas o por vencer, los mismos se desarrollarán en sitios que rente la empresa y los expositores serán el personal propio de la compañía. Para disminuir costos se pueden utilizar instituciones educativas con el fin de avalar los eventos.

## 5 Estudio administrativo

En este punto del presente Plan de negocios se detallan las operaciones de la empresa, tanto desde el punto de vista administrativo como los aspectos legales inherentes a la compañía.

### 5.1 Plan de operaciones

#### 5.1.1 Decisiones estratégicas

- **Selección y diseño del servicio**

El servicio que brindará la empresa a los clientes es el de recaudación de cuentas por cobrar, es decir los clientes envían mediante Excel el detalle completo de sus cuentas por cobrar y la empresa gestiona el recaudo de estas con sus recursos propios o tercerizados.

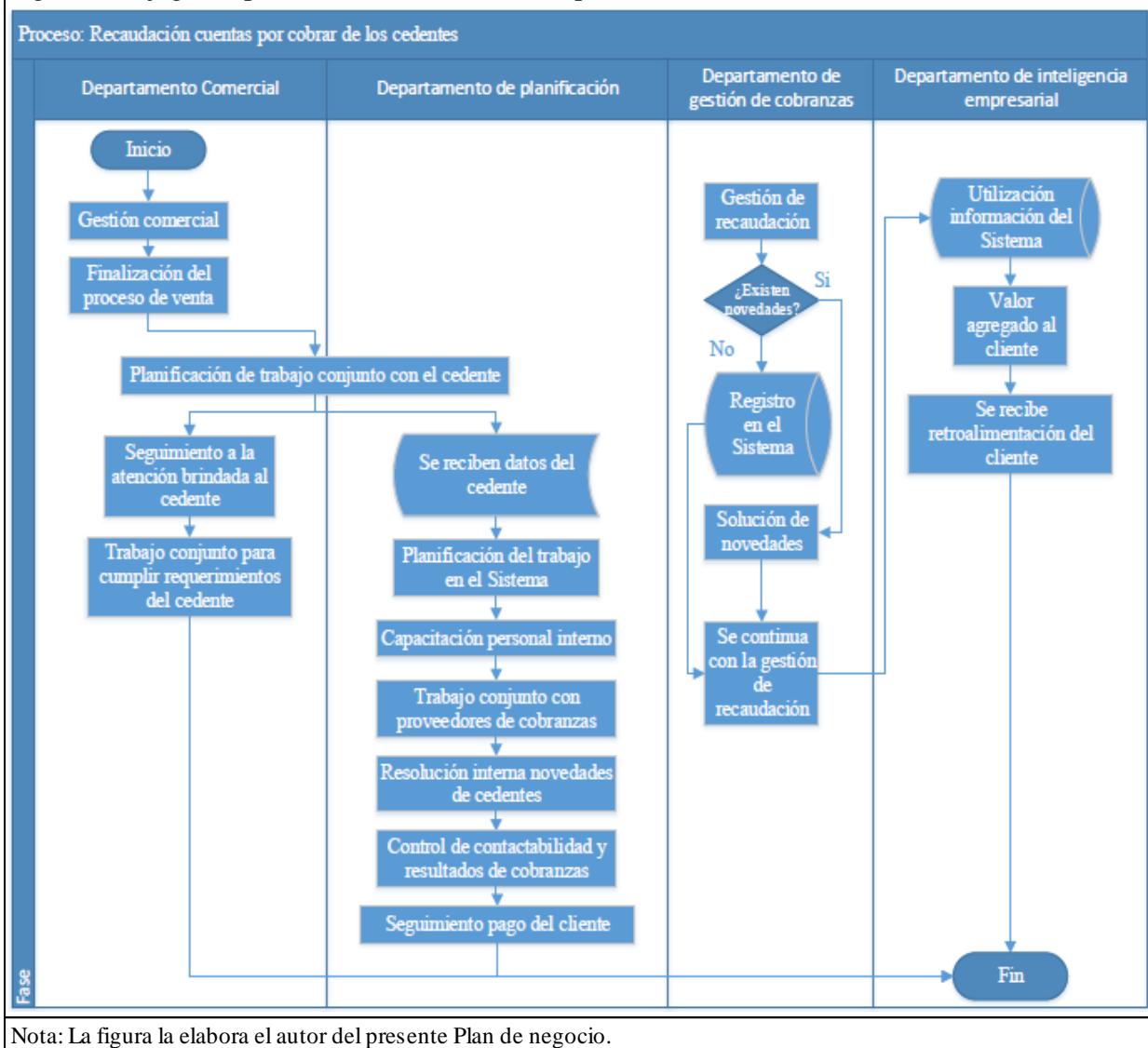
La gestión y sus resultados se entregarán a los clientes en los formatos y por las vías que ellos definan, teniendo como premisa utilizar canales electrónicos.

El valor agregado del servicio ofertado se basará en la satisfacción de las necesidades de los clientes de acuerdo con sus requerimientos específicos, es decir se customiza la gestión dependiendo de cada consumidor, a más que este servicio viene atado a procesos de seguimiento y capacitaciones para fortalecer los conocimientos de los cedentes.

- **Selección y diseño del proceso productivo**

En este punto se realiza el fluograma que describe a nivel general el proceso productivo de la empresa. Para desarrollar el mismo se utiliza el ejemplo de la Figura 8.2 Diagrama de flujo simple para la entrega de diferentes tipos de servicios del libro *Marketing de servicios* de (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 199):

Figura 4. Flujograma proceso Recaudación cuentas por cobrar



- **Localización de instalaciones**

De acuerdo con el modelo de la empresa de no incurrir en gastos fijos excesivos y no necesarios para la operatividad de la compañía, se trabajará con la empresa Espacios Offices para arrendamiento de la oficina, arrendamiento de espacios compartidos como estacionamientos, salas de reuniones, salas de espera, recepción y servicios higiénicos; además se tercerizan otras actividades administrativas como recepción de llamadas, visitas, documentos, entre otras.

Se escoge esta empresa debido a la estética de su espacio físico que se puede arrendar y la ubicación estratégica de la misma, ya que se encuentra en la Avenida Amazonas N39-61 y Alfonso Pereira,

en el Edificio Centro financiero, 3er piso, oficina 306. Este es un sitio cercano a varias empresas de distintos sectores económicos del Distrito Metropolitano de Quito, de fácil acceso y sobre todo referencial para llegar a los distintos sectores del distrito.

- **Distribución de la oficina**

Figura 5. Distribución de la oficina




---

Nota: La figura la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Las oficinas que se arrendarán son aquellas resaltadas en naranja, los demás espacios que no son oficinas son susceptibles de uso compartido previa organización con la administración.

### 5.1.2 Decisiones tácticas

- **Gestión de inventarios**

Este punto no aplica para el presente Plan de negocios ya que la empresa no contará con inventario.

La información entregada por los clientes y las gestiones que se realicen con la misma, al momento de terminar la relación comercial o cuando lo solicite el cliente, se eliminará del Sistema de gestión de cobranzas y se entregará en un dispositivo portátil que este proporcione.

- **Programación de operaciones**

Para detallar la programación de operaciones se debe puntualizar la capacidad óptima de la empresa y la misma se calcula de la siguiente manera: 1 Ejecutivo de cobranzas quien puede manejar 1.200 cuentas por cobrar, cómo la empresa contratará a 3 Ejecutivos la capacidad será de manejar 3.600 cuentas. El número de clientes que se tendrá es en función de no superar la capacidad óptima, es decir si un cedente tiene 3.600 cuentas por cobrar solo se trabajará con éste, tomando en cuenta que su facturación genere rentabilidad a la empresa.

Figura 6. Programación de operaciones proceso Recaudación cuentas por cobrar clientes

Departamento	Actividad	Tiempo desarrollo	Resultado
Comercial	<b>Gestión comercial</b> a clientes actuales o potenciales	80 horas laborables	Possible venta
	<b>Finalización del proceso de venta</b>	40 horas laborables	Venta concretada
	<b>Seguimiento a la atención brindada al cedente</b> y a sus requerimientos	Transcurso de las 8 horas laborables	Cliente satisfecho
	<b>Trabajo conjunto para cumplir requerimientos del cedente</b> con todos los Departamento involucrados	Transcurso de las 8 horas laborables	Cliente satisfecho
Comercial y Planificación	<b>Planificación de trabajo conjunto con el cedente</b>	8 horas laborables	Planificación y organización de trabajo conjunto con el cliente
Planificación	<b>Se reciben datos del cedente</b> , sus cuentas por cobrar que se recaudarán	2 horas laborables	Planificación y organización de trabajo interno
	<b>Planificación de trabajo en el Sistema</b> , asignando la cartera a los Ejecutivos de cobranzas	8 horas laborables	Planificación y organización de trabajo conjunto con el cliente
	<b>Capacitación personal interno</b> sobre planificación de trabajo de las cuentas por cobrar de todos los cedentes	1 hora laborable	Planificación y organización de trabajo interno
	<b>Trabajo conjunto con proveedores de cobranzas</b> para generar campañas masivas de comunicación y recaudación	2 horas laborables	Planificación y organización de trabajo conjunto con los proveedores
	<b>Resolución interna novedades de cedentes</b> con todos los Departamentos involucrados	Transcurso de las 8 horas laborables	Cliente satisfecho
	<b>Control de contactabilidad y resultados de cobranzas</b> de acuerdo a las gestiones de recaudación	Transcurso de las 8 horas laborables	Cumplimiento metas de recaudación, contactabilidad y productividad
	<b>Seguimiento pago del cliente</b>	Transcurso de las 8 horas laborables	Liquidez de la empresa
Gestión de cobranzas	<b>Gestión de recaudación</b> a las cuentas por cobrar de los cedentes	Transcurso de las 8 horas laborables	Cumplimiento metas de recaudación, contactabilidad y productividad
	<b>Registro en el Sistema</b> de la gestión de recaudación	Transcurso de las 8 horas laborables	Información registrada correctamente en el Sistema de gestión de cobranzas
	<b>Solución de novedades</b> suscitadas en la gestión de cobranzas	Transcurso de las 8 horas laborables	Cliente satisfecho
Inteligencia empresarial	<b>Utilización información del Sistema</b> para análisis y entrega de datos interna como externamente	Transcurso de las 8 horas laborables	Cliente satisfecho
	<b>Valor agregado al cliente</b> al momento de entregar el servicio contratado	Transcurso de las 8 horas laborables	Cliente satisfecho
	<b>Se recibe retroalimentación del cliente</b> y se genera proceso de mejora continua	Transcurso de las 8 horas laborables	Cliente satisfecho

Nota: La figura la elabora el autor del presente Plan de negocios.

### • Control de calidad

Las Medidas duras de la calidad del servicio son aquellas que se refieren a los procesos o resultados operativos, e incluyen datos como el tiempo de actividad, los tiempos de respuesta del servicio, tasas de fracaso y costos de entrega. (...) En el caso de servicios de bajo contacto, donde los clientes no están involucrados en el proceso de prestación del servicio, se aplican muchas medidas operativas a las actividades tras bambalinas que sólo tienen un efecto de segundo orden sobre los consumidores. (Lovelock & Wirtz, 2015, pág. 394)

De acuerdo con todo el proceso de recaudación de cuentas por cobrar de los clientes y de todas sus actividades inherentes, se definen los siguientes puntos de control de calidad de acuerdo con la metodología del párrafo inmediato superior que se adapta a la realidad de la empresa:

- Al momento que los Ejecutivos de cobranzas realicen su gestión de recaudación. - El Jefe de Inteligencia empresarial es el encargado de escuchar aleatoriamente llamadas telefónicas pregrabadas, de los Ejecutivos de cobranzas a los clientes de los cedentes de la empresa al momento de realizar su gestión de recaudación. Se controlará que los Ejecutivos utilicen los protocolos de gestión de cobranza y tenga trato cordial con las personas. Frecuencia de medición diaria. Muestra de 12 llamadas.
- Al momento que los Ejecutivos de cobranzas ingresan sus gestiones en el Sistema de gestión de cobranzas. - El Jefe de Inteligencia empresarial es el encargado de verificar que los Ejecutivos de cobranzas ingresen de manera correcta la información al de gestión de cobranzas. Se controlará que la información que se muestre a los clientes sea la solicitada. Frecuencia de medición cada que se realicen reportes.

- **Mantenimiento preventivo de maquinaria**

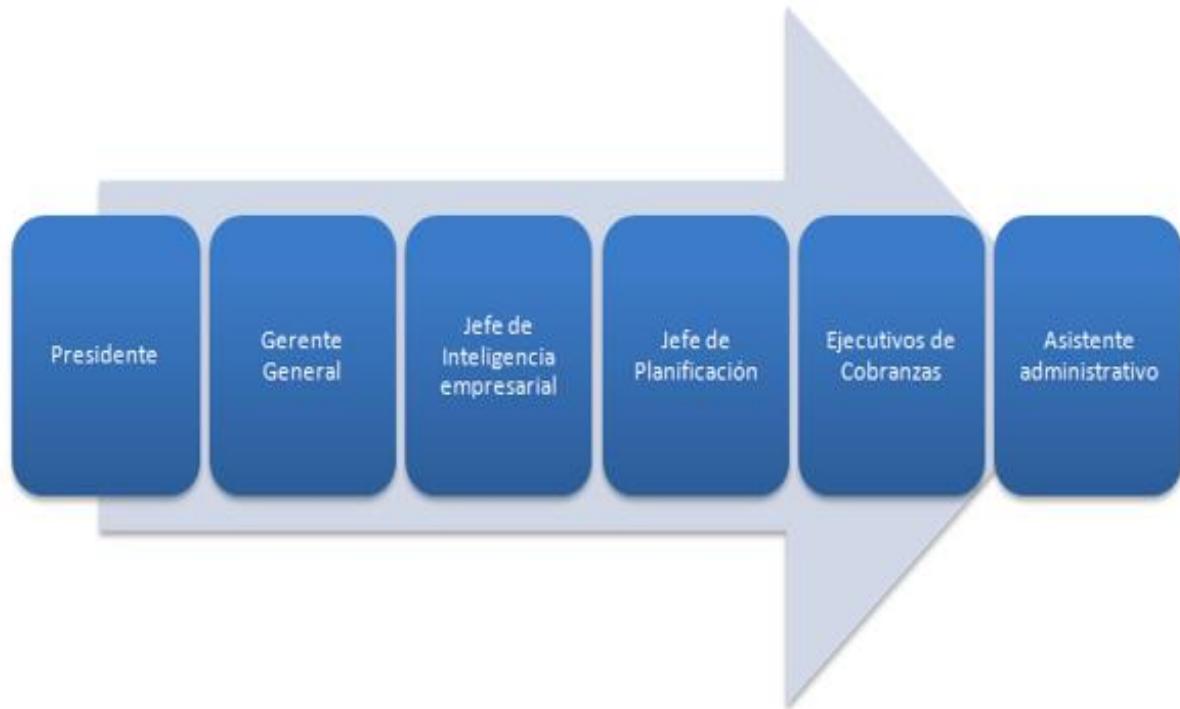
A los equipos detallados en el punto 2.1.4. se les dará mantenimiento semestral y el mismo estará a cargo del Departamento de Planificación, que a su vez realizará mantenimientos emergentes si fuesen necesarios. En los mantenimientos se realizarán las siguientes tareas:

- Revisión y corrección física de la funcionalidad de los equipos.
- Revisión y corrección electrónica de la funcionalidad de los equipos.
- Reemplazo de piezas con averías.
- Reemplazo de equipos con daños definitivos.
- Gestión con proveedores para mantenimientos especiales a equipos.
- Gestión con proveedores para cambios de partes o equipos completos.
- Respaldar información alojada en el Sistema de gestión de cobranzas y en los computadores.

## **5.2 Estructura administrativa**

La empresa contará con 8 empleados distribuidos de la siguiente manera: 1 Presidente, 1 Gerente General, 1 Jefe de Inteligencia empresarial, Jefe de Planificación, 3 Ejecutivos de cobranzas y 1 Asistente administrativo. La estructura organizacional de la empresa será la siguiente:

Figura 7. Estructura organizacional



Nota: La figura la elabora el autor del presente Plan de negocio.

De acuerdo con la estructura organizacional planteada se define la descripción de los puestos de trabajo:

Figura 8. Descripción puestos de trabajo

Puesto de trabajo	Funciones	Departamento al que pertenece	Perfil
Presidente	Aprobar los balances de la empresa Administración general de la empresa Gestión de la mejora continua Realizar gestión comercial a clientes actuales y potenciales Dar seguimiento a la atención que se le esté dando a los cedentes y a sus solicitudes Concretar proceso comercial y contractual para venta del servicio	Comercial	Título de 4to nivel en carreras administrativas o financieras 5 años de experiencia en cargos similares
Gerente general	Ejercer la representación legal de la empresa Aprobar los balances de la empresa Administración general de la empresa Gestión de la mejora continua Realizar gestión comercial a clientes actuales y potenciales Concretar proceso comercial y contractual para venta del servicio Dar seguimiento a la atención que se le esté dando a los cedentes y a sus solicitudes Firma autorizada de la empresa Contratación de proveedores	Comercial	Título de 4to nivel en carreras administrativas o financieras 5 años de experiencia en cargos de responsabilidad y manejo de personal
Jefe de planificación	Planificación y organización de trabajo con el cliente Recepción de información de los cedentes e ingreso en el sistema de gestión de cobranzas Capacitación al personal del Departamento de gestión de cobranzas Gestión de proveedores Control de resultados y productividad Seguimiento de facturación y pago del cliente	Planificación	Título de 4to nivel en carreras administrativas o financieras 3 años de experiencia en cargos similares
Jefe de gestión de inteligencia empresarial	Gestión de la mejora continua Controles de calidad Manejo de información alojada en el sistema de gestión de cobranza Servicios posventa a los cedentes Servicios agregadores de valor a clientes Cumplir requerimientos acordados con los clientes	Inteligencia empresarial	Título de 4to nivel en carreras administrativas o financieras 3 años de experiencia en cargos similares
Ejecutivo de cobranzas	Realizar la gestión de recaudación a las cuentas por cobrar entregadas por los cedentes de acuerdo a la planificación y organización estipulada por el Departamento de planificación Registro de las gestiones de cobranzas realizadas en el sistema de gestión de cobranzas Retroalimentación al Departamento de planificación sobre novedades encontradas en las gestiones de cobranzas	Gestión de cobranzas	Título de bachiller 1 año de experiencia en cargos similares
Asistente administrativo	Apoyo administrativo a todos los miembros de la organización Realizar todas las tareas administrativas de la empresa	Todos	Título de bachiller 1 año de experiencia en cargos similares

Nota: La figura la elabora el autor del presente Plan de negocios.

### **5.3 Análisis legal**

Para detallar cuál será el proceso de constitución de la empresa se debe empezar definiendo datos relevantes sobre la misma que permitan realizar el proceso de creación.

#### **5.3.1 Datos relevantes proceso de constitución de la empresa**

- Tipo de sociedad: Responsabilidad limitada, cuyo capital se constituye en numerario y no forma parte del mercado de valores.
- Detalle de los accionistas: La empresa tendrá 3 accionistas, domiciliados en Ecuador y son personas naturales.
- Razón social: H&V Corporation.
- Nombre comercial: Cartera y cobranzas S.A.
- Domicilio legal: Avenida Amazonas N39-61 y Alfonso Pereira, en el Edificio Centro financiero, 3er piso, oficina 306.
- CIUU: N8291.01.
- Actividad económica principal: Actividades de cobro de cantidades adeudadas y entrega de esos fondos a los clientes, como servicios de cobro de deudas o facturas.
- Plazo de duración de la empresa: Máximo permitido en el sistema.
- Plazo de duración del Representante Legal: 5 años.
- Capital suscrito: USD. 400,00.
- Datos del Representante Legal: Datos de uno de los tres socios.

#### **5.3.2 Proceso de constitución de la empresa**

Se realiza el proceso de constitución de la empresa mediante el portal web [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec) y de acuerdo con el manual Constitución de compañías por vía electrónica – ciudadano, elaborado por la Superintendencia de compañías, valores y seguros (2018):

1. Ingresar al portal web [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec).
2. Seleccionar la opción “Portal de Constitución Electrónica de Compañías”.
3. Presionar la opción “Constituir una compañía”.
4. Creación de usuario y contraseña.
5. Con los datos de usuario creados ingresar al sistema.
6. Seleccionar una reserva de denominación y presionar “Continuar”.
7. Acceder al formulario “Solicitud de constitución de compañías” y llenar la información solicitada.

8. En la primera sección “Socios o accionistas”, presionar el botón “Aregar socio/accionista” e ingresar la información solicitada para cada socio/accionista. Guardar la información registrada.
9. En la sección “Datos compañías” ingresar la información solicitada. Guardar la información registrada.
10. En la sección “Cuadro de suscripciones y pago de capital” ingresar la información solicitada. Guardar la información registrada.
11. En la sección “Representantes legales” ingresar la información solicitada. Guardar la información registrada.
12. En la sección “Documentos adjuntos” subir al sistema los documentos requeridos.
13. Revisar los costos por servicios notariales y registrales, aceptar los mismos.
14. Seleccionar notaría de preferencia.
15. Leer las condiciones del proceso de constitución electrónica, aceptar y se inicia el trámite de constitución.
16. Cancelar los valores en el Banco del Pacífico.
17. Acercaese a la notaría seleccionada para planificar la firma de la escritura y los nombramientos, posterior se ingresan los datos en el Registro mercantil para entregar la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos.
18. En el portal de la Superintendencia de compañías, valores y seguros se genera un número de expediente y remite la información de este trámite al Servicio de rentas internas (SRI) que de manera inmediata da el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) para la compañía.
19. Finalizado el trámite y listo para entrar en operaciones.

## 6 Estudio financiero

En el estudio financiero se describe todo el análisis económico de acuerdo con las actividades de la empresa, desde su concepción, año 0, hasta su finalización, año 5. Cabe recalcar que se muestran datos referentes a inversión inicial, aportes socios, ingresos, egresos, flujos de efectivos, índices financieros y demás.

### 6.1 Análisis de Flujos de caja del proyecto

#### 6.1.1 Flujo de caja inicial

- **Inversión inicial activos**
- **Inversión para equipos de computación**

Tabla 22

*Equipo de computación*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Subtotal	IVA	Valor total
Computadora portátil Hp Core I3, 1tb Disco Duro, 4gb RAM	8	550,00	4.400,00	528,00	4.928,00
Impresora A3 Epson Wf7610-wf7710 Sist.cont+wifi+duplex	1	375,00	375,00	45,00	420,00
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>925,00</b>	<b>4.775,00</b>	<b>573,00</b>	<b>5.348,00</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Inversión para equipos de oficina**

Tabla 23

*Equipo de oficina*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Subtotal	IVA	Valor total
Teléfonos IP Grandstream Gxp1610 Pantalla LCD 1 Línea	5	40,18	200,90	24,11	225,01
Teléfonos celulares Samsung Galaxy J7 2017 Neo 16gb	6	223,21	1.339,26	160,71	1.499,97
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>263,39</b>	<b>1.540,16</b>	<b>184,82</b>	<b>1.724,98</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Inversión para propiedad, planta y equipo**

No se invertirá en edificios, terrenos o vehículos debido a que para la operatividad de la empresa no son necesarios, además arrendará oficinas equipadas con muebles y enseres de propiedad del arrendador por lo que no existirá inversiones en este sentido.

- **Inversión para insumos de oficina**

Tabla 24

*Insumos de oficina*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Subtotal	IVA	Valor total
Suministros de oficina (Resmas de papel, bolígrafos, carpetas, otros)	1	50,00	50,00	6,00	56,00
Tintas de impresora	8	12,50	100,00	12,00	112,00
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>62,50</b>	<b>150,00</b>	<b>18,00</b>	<b>168,00</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Otras inversiones iniciales**

Tabla 25

*Otras inversiones iniciales*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Subtotal	IVA	Valor total
Capital de trabajo neto	1	13.108,32	13.108,32	-	13.108,32
Sistema de gestión de cobranzas	1	30.000,00	30.000,00	3.600,00	22.000,00
Gastos de constitución	1	800,00	800,00	-	800,00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>30.800,00</b>	<b>30.800,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>35.908,32</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios. El capital de trabajo neto es la suma de los valores de un mes de los costos y gastos sin considerar la depreciación.

- **Resumen inversión inicial de la empresa**

Tabla 26

*Resumen inversión inicial de la empresa*

Descripción	Valor total
Equipo de computación	5.348,00
Equipo de oficina	1.724,98
Insumos de oficina	168,00
Otras inversiones iniciales	35.908,32
<b>Total</b>	<b>43.149,30</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Fuentes de financiamiento**

El financiamiento de la inversión inicial, detallada en el punto anterior, será mediante la aportación de los tres socios fundadores de acuerdo con la siguiente tabla por lo que no será necesario financiamiento externo:

Tabla 27

*Detalle aportes de socios fundadores*

Socios	Monto aporte	Porcentaje aporte
Socio 1	16.574,65	38%
Socio 2	16.574,65	38%
Socio 3	10.000,00	23%
Total	43.149,30	100%

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

### 6.1.2 Flujo de caja operativo

- **Ingresos proyectados**

Para calcular los ingresos se realizan las siguientes consideraciones que definen básicamente cantidad y precio de venta:

Tabla 28

*Consideraciones para cálculo de los ingresos*

Consideración	Unidad	Valor
Capacidad operativa	Deudores	3.600
Promedio de cuentas por cobrar vencidas por cada deudor	Unidades	4
Ticket promedio de deuda por factura vencida	Dólares	60,00
Porcentaje promedio de contactabilidad a deudores	Porcentaje	39%
Porcentaje promedio de efectividad cobranza a deudores contactados	Porcentaje	24%
Porcentaje promedio facturado versus cobrado	Porcentaje	20%

Nota: Se presentan datos tomados de correo electrónico enviado por el Socio fundador de BPACompany y la tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Tabla 29

*Cálculo cuentas por cobrar a recaudar*

Consideración	Unidad	Valor mensual	Valor anual
Capacidad operativa	Deudores	3.600	43.200
Promedio de cuentas por cobrar vencidas por cada deudor	Unidades	4	4
Total cuentas por cobrar a gestionar	Unidades	14.400	172.800
Porcentaje promedio de contactabilidad a deudores	Porcentaje	39%	39%
Total cuentas por cobrar contactadas a gestionar	Unidades	5.616	67.392
Porcentaje promedio de efectividad cobranza a deudores contactados	Porcentaje	24%	24%
Total cuentas por cobrar proyectadas a recaudar	Unidades	1.320	16.174

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

### - Proyección de ingresos

Para realizar la proyección de ingresos se considera un incremento porcentual equivalente al promedio de la inflación del año 2016 al año 2018, es decir 0,72%. Se realiza esta analogía debido a que el ticket promedio de deuda de las facturas vencidas aumenta en esa proporción. No se consideran valores por costos de ventas ya que es un servicio y no existe ningún proceso productivo.

Tabla 30

*Proyección de ingresos*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar recaudadas	16.174	16.174	16.174	16.174	16.174
Ticket promedio de deuda por factura vencida	60,00	60,43	60,87	61,31	61,75
Monto total cuentas por cobrar recaudadas	970.444,80	977.432,00	984.469,51	991.557,69	998.696,91
Porcentaje promedio facturado versus cobrado	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Total ingresos	194.088,96	195.486,40	196.893,90	198.311,54	199.739,38

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Egresos proyectados**

Se detallan todos los egresos que tendrá la empresa para cumplir con sus diarias operaciones, al igual que con los ingresos proyectados se utiliza el promedio de inflación del 2016 al 2018, 0,72%.

- **Detalle de gastos administrativos**

- **Detalle de gastos administrativos generales**

Tabla 31

*Detalle de gastos administrativos generales*

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Servicios contables y recursos humanos	230,00	2.760,00
Servicios de marketing y publicidad	83,33	999,96
Arriendo	2.000,00	24.000,00
Alícuota	100,00	1.200,00
Suministros de oficina	16,95	203,40
<b>Total</b>	<b>2.430,28</b>	<b>29.163,36</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios. En la alícuota están incluidos los gastos de luz, agua, teléfono, internet, limpieza, recepcionista, mensajero e insumos de cafetería).

- **Detalle de gastos administrativos de sueldos y salarios**

Tabla 32

*Detalle de gastos administrativos de sueldos y salarios*

Cargo	Sueldo mensual	Aporte patronal	Fondo de reserva	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Gasto sueldos y salarios mensual	Gasto sueldos y salarios anual
Presidente	1.650,00	200,48	137,50	137,50	32,17	68,75	2.226,39	26.716,70
Gerente General	1.650,00	200,48	137,50	137,50	32,17	68,75	2.226,39	26.716,70
Jefe de inteligencia empresarial	1.250,00	151,88	104,17	104,17	32,17	52,08	1.694,46	20.333,50
Jefe de planificación	700,00	85,05	58,33	58,33	32,17	29,17	963,05	11.556,60
Ejecutivo de Cobranza 1	600,00	72,90	50,00	50,00	32,17	25,00	830,07	9.960,80
Ejecutivo de Cobranza 2	600,00	72,90	50,00	50,00	32,17	25,00	830,07	9.960,80

Tabla 32 (cont.)

Ejecutivo de Cobranza 3	600,00	72,90	50,00	50,00	32,17	25,00	830,07	9.960,80
Asistente administrativo	386,00	46,90	32,17	32,17	32,17	16,08	545,48	6.545,79
<b>Total</b>	<b>7.436,00</b>	<b>903,47</b>	<b>619,67</b>	<b>619,67</b>	<b>257,33</b>	<b>309,83</b>	<b>10.145,97</b>	<b>121.751,69</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

La empresa no pagará comisiones a sus empleados, sobre todo a sus Ejecutivos de cobranzas, ya que se enfocará a cancelar sueldos bases altos y evitar desmotivaciones si no llegan a las metas establecidas, se buscará impulsar el ánimo de los trabajadores mediante capacitaciones y horarios flexibles.

#### - Proyección gastos administrativos

Tabla 33

*Proyección gastos administrativos*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos generales	29.163,36	29.373,34	29.584,82	29.797,83	30.012,38
Gastos administrativos de sueldos y salarios	121.751,69	122.628,30	123.511,22	124.400,50	125.296,19
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>150.915,05</b>	<b>152.001,64</b>	<b>153.096,05</b>	<b>154.198,34</b>	<b>155.308,57</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

#### - Depreciación

Tabla 34

*Depreciación*

Detalle	Valor total	Vida útil	Depreciación anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor en libros
Equipo de cómputo	4.220,03	3	1.406,68	1.406,68	1.406,68	1.406,68	-	-	-
Equipo de oficina	1.724,98	10	172,50	172,50	172,50	172,50	172,50	172,50	862,49
<b>Total depreciación</b>	<b>5.945,01</b>	<b>13</b>	<b>1.579,17</b>	<b>1.579,17</b>	<b>1.579,17</b>	<b>1.579,17</b>	<b>172,50</b>	<b>172,50</b>	<b>862,49</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Detalle de costos**

Tabla 35

*Detalle de costos fijos*

Detalle	Costo fijo mensual	Costo fijo anual
Planes teléfonos celulares operadora CNT	58,20	698,40
Mantenimiento Sistema de gestión de cobranzas	16,67	200,04
Tercerización envío mensajes WhatsApp	226,80	2.721,60
Tercerización servicio Text to speech (TTS)	201,60	2.419,20
Actualización información deudores	28,80	345,60
<b>Total</b>	<b>532,07</b>	<b>6.384,84</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Proyección costos fijos**

Tabla 36

*Proyección costos fijos*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos fijos</b>	<b>6.384,84</b>	<b>6.430,81</b>	<b>6.477,11</b>	<b>6.523,75</b>	<b>6.570,72</b>
<b>Total costos fijos</b>	<b>6.384,84</b>	<b>6.430,81</b>	<b>6.477,11</b>	<b>6.523,75</b>	<b>6.570,72</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

• **Flujo de caja proyectado**

Tabla 37

*Flujo de caja proyectado*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas servicios	194.088,96	195.486,40	196.893,90	198.311,54	199.739,38	
(-) Costos de ventas	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad bruta en ventas	194.088,96	195.486,40	196.893,90	198.311,54	199.739,38	
(-) Costos fijos	6.384,84	6.430,81	6.477,11	6.523,75	6.570,72	
(-) Gastos administrativos	150.915,05	152.001,64	153.096,05	154.198,34	155.308,57	
(-) Depreciaciones	1.579,17	1.579,17	1.579,17	172,50	172,50	
(=) Utilidad operacional	35.209,90	35.474,78	35.741,57	37.416,95	37.687,60	
(-) Gastos financieros	-	-	-	-	-	

Tabla 37 (cont.)

(=) Utilidad antes participación trabajadores	35.209,90	35.474,78	35.741,57	37.416,95	37.687,60
(-) Participación trabajadores	5.281,48	5.321,22	5.361,24	5.612,54	5.653,14
(=) Utilidad antes de impuestos	29.928,41	30.153,56	30.380,33	31.804,41	32.034,46
(-) Impuesto a la renta	7.482,10	7.538,39	7.595,08	7.951,10	8.008,61
(=) Utilidad neta	22.446,31	22.615,17	22.785,25	23.853,31	24.025,84
	Flujo de caja de operaciones				
(=) Utilidad antes participación trabajadores	35.209,90	35.474,78	35.741,57	37.416,95	37.687,60
(-) Participación trabajadores	5.281,48	5.321,22	5.361,24	5.612,54	5.653,14
(-) Impuesto a la renta	7.482,10	7.538,39	7.595,08	7.951,10	8.008,61
(+) Depreciaciones	1.579,17	1.579,17	1.579,17	172,50	172,50
Total flujo de caja operacional	24.025,48	24.194,35	24.364,42	24.025,81	24.198,34
	Flujo de caja de inversiones				
Inversión inicial	(43.149,30)	-	-	-	-
Total flujo de caja de inversiones	(43.149,30)	-	-	-	-
	Flujo de caja proyectado del negocio				
Totales flujos de caja	(43.149,30)	24.025,48	24.194,35	24.364,42	24.025,81
Total flujo de caja proyectado del negocio	(43.149,30)	24.025,48	24.194,35	24.364,42	24.025,81
	24.198,34				

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

La Tabla 37 muestra los flujos que tendrá la empresa desde el año 0 al año 5, en la misma se consolidan los ingresos, egresos y porcentajes de participación de trabajadores e impuesto a la renta, cabe recalcar que se utiliza el formato de la plantilla financiera manejada en la Universidad Internacional SEK. Los valores son positivos y comparados con la inversión inicial se puede dilucidar que generarán rentabilidad y capacidad de invertir a futuro en áreas de crecimiento de la empresa. (Gitman & Zutter, 2012) manifiesta: “El riesgo del proyecto radica casi totalmente en los flujos de efectivo futuros que generará un proyecto, ya que, por otro lado, existe incertidumbre

acerca de la inversión inicial”, esta definición apoya el Plan de negocios puesto que el riesgo del proyecto será bajo por el valor de los flujos y la estabilidad de estos.

- **Punto de equilibrio**

Tabla 38

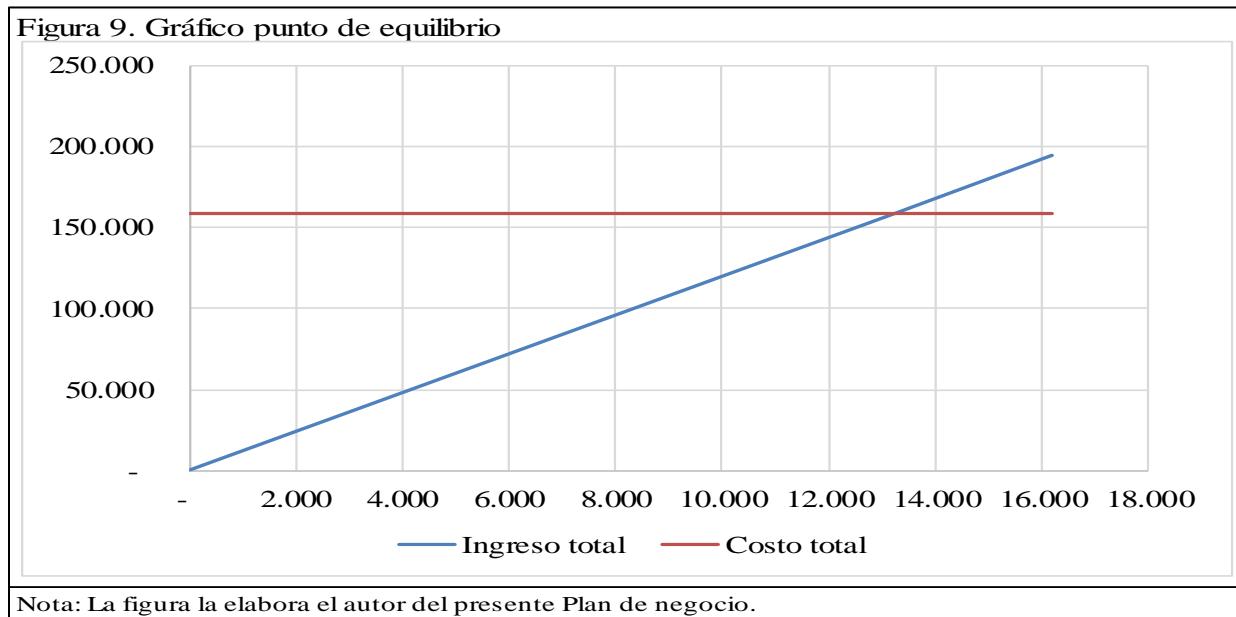
*Cálculo punto de equilibrio*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos y costos					
Costos fijos	158.879,06	160.011,62	161.152,34	160.894,59	162.051,78
Costos variables	-	-	-	-	-
Total gastos y costos	158.879,06	160.011,62	161.152,34	160.894,59	162.051,78
Flujo de caja de operaciones					
Ingresos operacionales	194.088,96	195.486,40	196.893,90	198.311,54	199.739,38
Total ingresos operacionales	194.088,96	195.486,40	196.893,90	198.311,54	199.739,38
Punto de equilibrio en ventas					
Punto de equilibrio en monto	158.879,06	160.011,62	161.152,34	160.894,59	162.051,78
Porcentaje	81,86%	81,85%	81,85%	81,13%	81,13%
Punto de equilibrio en unidades	13.240	13.239	13.238	13.122	13.122

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

La Tabla 38, elaborada bajo el formato de la plantilla financiera manejada en la Universidad Internacional SEK, muestra que en el primer año la empresa para llegar al punto de equilibrio o como lo define (Gitman & Zutter, 2012, pág. 413): “El punto donde no se pierde ni se gana” deberá recaudar 13.240 cuentas por cobrar y generar ventas por USD 158.879,06; es decir el 81,86% de los ingresos que se proyectan tener.

- **Gráfico punto de equilibrio**



Lo que muestra gráficamente la Figura 9 es muy positivo debido a que se observa que la empresa, según la proyección de la Tabla 30, sobrepasará su punto de equilibrio y generará rentabilidad después de cumplir el 81,86% de proyección de ingresos para el año 1.

### 6.1.3 Flujo de caja de liquidación

- **Valor de desecho del proyecto**

En este punto se realizará el ejercicio de finalizar el proyecto después de haber transcurrido 5 años por lo que, para determinar el flujo de caja de liquidación, a más de contar con el flujo de caja proyectado del negocio en el plazo detallado, se debe de incluir la venta de los activos de la empresa, como en este caso son: equipo de oficina y equipo de computación.

- **Venta de equipo de oficina**

Como se muestra en la Tabla 34 el valor en libros del equipo de oficina será de USD 862,49, se fija este monto para evitar el pago de impuestos pues (Gitman & Zutter, 2012, pág. 403) afirma que: “No hay impuestos sobre la venta de un activo a su valor en libros”; además que la recuperación asciende al 50% del monto de la compra.

Tabla 39

*Venta equipo de oficina*

Detalle	Monto
(+) Valor venta equipo de oficina	862,49
(-) Valor en libros equipo de oficina	862,49
(=) Utilidad en venta equipo de oficina antes de impuestos	-
(-) Impuesto venta	-
(=) Utilidad neta en venta equipo de oficina	-

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Venta de equipo de computación**

Para todos los activos referentes a la inversión inicial en equipos de computación se proyecta un monto residual del 33% del valor de compra incluido IVA, el valor en libros, como se muestra en la Tabla 34, es USD 0,00, este monto se conceptualiza como el valor estrictamente contable y que resulta de la ecuación: “Valor en libros = costo instalado del activo – depreciación acumulada (Gitman & Zutter, 2012, pág. 401).

Tabla 40

*Venta equipo de computación*

Detalle	Monto
(+) Valor venta equipo de computación	1.764,84
(-) Valor en libros equipo de computación	-
(=) Utilidad en venta equipo de computación antes de impuestos	1.764,84
(-) Impuesto venta	441,21
(=) Utilidad neta en venta equipo de computación	1.323,63

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

- **Flujo de caja de liquidación**

De acuerdo con las Tablas 39 y 40 se completa el flujo de caja de liquidación proyectado donde se pueden visualizar los movimientos hasta finalizar el quinto año.

Tabla 41

*Flujo de caja de liquidación proyectado*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja de operaciones						
(=) Utilidad antes participación trabajadores		35.209,90	35.474,78	35.741,57	37.416,95	37.687,60
(-) Participación trabajadores		5.281,48	5.321,22	5.361,24	5.612,54	5.653,14
(-) Impuesto a la renta		7.482,10	7.538,39	7.595,08	7.951,10	8.008,61
(+) Depreciaciones		1.579,17	1.579,17	1.579,17	172,50	172,50
Total, flujo de caja operacional		24.025,48	24.194,35	24.364,42	24.025,81	24.198,34
Flujo de venta de equipos						
(+) Utilidad en venta de equipos antes de impuestos		-	-	-	-	1.764,84
(-) Impuesto en ventas de activos		-	-	-	-	441,21
(+) Valor en libros de los activos vendidos		-	-	-	-	862,49
Total, flujo de venta de equipos		-	-	-	-	3.068,54
Flujo de caja de inversiones						
Inversión inicial	(43.149,30)	-	-	-	-	-
Total, flujo de caja de inversiones	(43.149,30)	-	-	-	-	-
Flujo de caja de liquidación						
<b>Total flujos de caja</b>	<b>(43.149,30)</b>	<b>24.025,48</b>	<b>24.194,35</b>	<b>24.364,42</b>	<b>24.025,81</b>	<b>27.266,88</b>
<b>Total, flujo de caja proyectado de liquidación</b>	<b>(43.149,30)</b>	<b>24.025,48</b>	<b>24.194,35</b>	<b>24.364,42</b>	<b>24.025,81</b>	<b>27.266,88</b>

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Los datos mostrados en la Tabla 41 determinan que si la empresa decide concluir su funcionamiento al quinto año incrementará su flujo de efectivo en el año detallado, esto aminora el riesgo del proyecto a más de incrementar la rentabilidad.

## 6.2 Análisis de la tasa de descuento del proyecto

### 6.2.1 Tasa de descuento

Para el presente Plan de negocios la Tasa de descuento es igual a la TMAR, se toma esta decisión debido a que se le exige al proyecto lo que los inversionistas aspiran.

### **6.2.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)**

“La TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento) es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa” (Baca , 2001, pág. 197). Para definir la TMAR se toma información de las entrevistas realizadas al Jefe de Operaciones y Tecnología empresa proveedora de servicios de cobranzas y al Propietario empresa proveedora de servicios de cobranzas, donde el porcentaje mínimo de rentabilidad esperada es del 15%. Debido a que este dato está apalancado en la experiencia de manejar empresas proveedoras de servicios de cobranzas es más objetivo que utilizar la fórmula de inflación más prima de riesgo.

### **6.2.3 Estructura de financiamiento**

Para el presente Plan de negocios no se definirá estructura de financiamiento debido a que la empresa no incurrirá en deuda.

## **6.3 Indicadores financieros**

### **6.3.1 Valor actual neto (VAN)**

(Baca , 2001, pág. 213) define al VAN como: “Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”.

Tomando los flujos anuales descritos en la Tabla 41 y la TMAR del punto 6.2.2, además de utilizar una hoja de cálculo en Excel mediante la fórmula “VNA” se calcula que el VAN del proyecto es USD 39.350,12. Debido a que el valor es positivo se logra concluir que el Plan de negocios es viable. (Baca , 2001, pág. 214) concluye que: “Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolso, lo cual dará como resultado que el VAN sea mayor que cero”.

### **6.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

(Baca , 2001, pág. 216) define a la TIR como: “Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”.

Tomando los flujos anuales descritos en la Tabla 41 y además de utilizando una hoja de cálculo en Excel mediante la fórmula “TIR” se calcula que el TIR del proyecto es 49%. Debido a que el TIR es superior a la TMAR, 15%, por esta variable, se concluye que el Plan de negocios es aceptable puesto que: “Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR: Si ésta es mayor que la TMAR, acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable” (Baca , 2001, pág. 217).

### 6.3.3 Periodo de recuperación de la inversión

Tomando los flujos anuales descritos en la Tabla 41, mediante la comparación de la inversión inicial versus los flujos desde el año 1 se determina que se recuperará la inversión dentro del segundo año:

Tabla 42

*Cálculo periodo de recuperación de la inversión*

Año	Flujos	Cálculo con la inversión
Año 0		(43.149,30)
Año 1	24.025,48	(19.123,82)
<b>Año 2</b>	<b>24.194,35</b>	<b>5.070,53</b>
Año 3	24.364,42	29.434,95
Año 4	24.025,81	53.460,76
Año 5	27.266,88	80.727,64

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Que se recupere la inversión inicial al segundo año es positivo por dos razones: Primero los accionistas recuperarán su dinero invertido lo que generará complacencia en ellos y segundo se aminora el riesgo ya que como manifiesta (Gitman & Zutter, 2012, pág. 365): “Cuanto más tiempo debe esperar la compañía para recuperar sus fondos invertidos, mayor será la posibilidad de que ocurra una calamidad”.

### 6.3.4 Índice de rentabilidad

(Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010, pág. 155) conceptualiza al índice de rentabilidad como: “Otro método que se usa para evaluar proyectos”, por lo que se utiliza este porcentaje para evaluar a la empresa y definir si cumplirá con las expectativas de los inversionistas.

Para calcular índice se utiliza la fórmula que describe (Baca , 2001, pág. 226) es: “Utilidad neta después de pagar impuestos dividido para ventas totales anuales.”

Tabla 43

*Cálculo índice de rentabilidad*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Utilidad neta	22.446,31	22.615,17	22.785,25	23.853,31	24.025,84
(+) Ventas servicios	194.088,96	195.486,40	196.893,90	198.311,54	199.739,38
Índices de rentabilidad anuales	12%	12%	12%	12%	12%

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Estos índices del 12% se catalogan como positivos debido a que se acerca a la TMAR del 15%, es decir que, si la empresa a futuro mejora sus procesos operativos y logra que los Ejecutivos de cobranzas gestionen un mayor número de deudores, subirán las ventas con los mismos costos y gastos, por ende, aumenta el porcentaje de rentabilidad.

### 6.3.5 Evaluación financiera

Para realizar la evaluación financiera el enfoque es definir qué tan rentable será el proyecto para los socios, esta es una forma de medición alternativa para calificar financieramente el proyecto puesto que en puntos anteriores ya se analizaron otros aspectos de rentabilidad y riesgo.

Tabla 44

*Flujos proyectados de los socios*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja proyectado de liquidación	(43.149,30)	24.025,48	24.194,35	24.364,42	24.025,81
Porcentaje socio 1	38%	38%	38%	38%	38%
Porcentaje socio 2	38%	38%	38%	38%	38%
Porcentaje socio 3	23%	23%	23%	23%	23%
Total, flujo para socio 1	(16.574,65)	9.228,75	9.293,61	9.358,94	9.228,87
Total, flujo para socio 1	(16.574,65)	9.228,75	9.293,61	9.358,94	9.228,87
Total, flujo para socio 1	(10.000,00)	5.567,99	5.607,12	5.646,54	5.568,06

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios.

Tabla 45

*VAN y Rentabilidad proyectada a los socios*

Detalle	Socio 1	Socio 2	Socio 3
VAN	9.907,95	9.907,95	5.977,77
Rentabilidad	60%	60%	60%

Nota: La tabla la elabora el autor del presente Plan de negocios. Se descuentan los flujos al valor de la TMAR, 15%.

La información mostrada en las Tablas 44 y 45 permite conocer que el proyecto pasa la evaluación financiera de manera positiva, debido a que se proyecta alcanzar flujos positivos para los accionistas, además de una alta rentabilidad sobre su inversión inicial.

## 7 Conclusiones y recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

- Se desarrolló el Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde el servicio de recaudación de cuentas por cobrar a empresas del DMQ en el año 2018, de acuerdo con el formato de presentación, estructura de Plan de negocios y plantilla financiera entregada por la Universidad Internacional SEK.
- Con el análisis del entorno, tanto interno como externo, se concluye que la empresa tiene más oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades, resaltando la ventaja principal que el mercado se encuentra en aumento debido al crecimiento de la economía en Ecuador y el ascendente nivel de endeudamiento en el DMQ. Además, no se avizoran productos sustitutos que socaven a las empresas que brindan servicios de cobranzas.
- El estudio de mercado realizado, tanto con las técnicas cualitativas y cuantitativas, muestra datos relevantes que aportan para dilucidar información referente a: Posible demanda, porcentaje de rentabilidad óptimo, preferencias del sector societario en el DMQ, como manejar una empresa que brinda servicios de cobranzas, entre otras. Esta investigación crea las bases de conocimientos para manejar la empresa desde los puntos de vista administrativo y financiero.
- El Plan de negocios muestra que la empresa utilizará sus recursos financieros no de manera austera o mezquina sino acorde a las herramientas y modelos de negocios actuales, es decir compartiendo recursos con el ecosistema, direccionalizando esfuerzos al “Core business”, metodología de economías de escala y organizaciones horizontales, utilizar herramientas de impacto masivo e innovación trasversal a la compañía.
- Con el análisis financiero realizado se concluyen principalmente tres cosas sobre el presente Plan de negocios: 1.- El valor de la inversión inicial y el financiamiento societario muestran que es un proyecto realizable; 2.- Los flujos proyectados, el VAN positivo, la TIR y Margen UAIIDA superiores a la TMAR y el índice de rentabilidad cercano a esta, muestran que el negocio es rentable; 3.- Con el ROE y el periodo de recuperación podemos predecir que es un Plan de negocios de bajo riesgo y atractivo para los inversionistas.

## 7.2 Recomendaciones

- Se recomienda seguir a cabalidad los temas desarrollados en el presente Plan de negocios debido a que se realizó un trabajo sustentado teóricamente y se realizaron cálculos estimados a la realidad actual del DMQ.
- Para asegurar la operatividad de la empresa, se recomienda contratar personal con experiencia previa en otras compañías que brinden servicios de cobranzas, tanto para el inicio del proyecto o para cubrir necesidades de crecimiento a futuro y para todos los cargos de acuerdo con la estructura organizacional.
- Se recomienda que el Presidente y Gerente General se enfoquen siempre en recabar información valiosa sobre la competencia y el mercado nacional e internacional de servicios externos de cobranzas, para de esta forma nutrir constantemente a la organización. Adicionalmente, es recomendable que el personal reciba constantemente información que pueda transformar en ideas para innovar y mejorar constantemente.
- Ya que la empresa realizará transacciones comerciales bajo el modelo B2B, se recomienda la búsqueda de la satisfacción máxima y continua a los clientes con la premisa principal de fidelización, ya que el crecimiento se asegurará si los consumidores bases se mantienen como inversionistas de la operatividad normal.
- La innovación debe estar a cargo no solo del personal interno sino también de los proveedores, por lo que es clave buscar periódicamente socios estratégicos que brinden servicios y productos actualizados y con mayor eficiencia y efectividad.
- Si se desea generar un negocio sustentable en el tiempo se recomienda aprovechar los flujos proyectados rentables, no para aumentar los ingresos anuales de los inversionistas sino para que a partir del sexto año la empresa actualice su tecnología, invierta en un sitio más espacioso y privado, contacte a proveedores más reconocidos y amplíe su catálogo de servicios a ofertar a clientes.

## 8 Bibliografía y Anexos

### 8.1 Bibliografía y Webgrafía

AGN. (2014). *La entrevista a: Mauricio Rodas, alcalde electo de Quito*. Obtenido de Diario El Mercurio: <https://www.elmercurio.com.ec/420645-la-entrevista-a-mauricio-rodas-alcalde-electo-de-quito/>

Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral Balanced Scorecard*. Madrid, España: Esic.

Andrade, L. (2016). *Las ideologías políticas*. Obtenido de Diario La Hora: Recuperado de <https://lahora.com.ec/noticia/1101989435/home>

Anzola, S. (2007). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Baca , G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasa activa referencial*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Econopedia. (2015). *Bien sustituto*. Obtenido de Econopedia: <http://economipedia.com/definiciones/bien-sustitutivo.html>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. México D.F., México: Pearson Educación.

Marketing y Finanzas. (2013). *Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios*. Obtenido de Marketing y Finanzas: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Martínez, J., & Santacoloma, J. (2005). *Las predicciones sobre el crecimiento económico: Posibilidad de un modelo operativo*. Obtenido de ProQuest: <https://search.proquest.com/openview/7368179f1f8871a1a39d31992ff2e0f8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>

Ministerio del ambiente. (2017). *Estrategia Nacional de Educación Ambiental 2017 – 2030*. Obtenido de Ministerio del ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/5-Estrategia-Nacional-de-Educacion-Nacional-de-Educacion-Ambiental.pdf>

Muñoz, V. (2018). *Análisis de la competencia*. Obtenido de [http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ANALISIS\\_DE\\_LA\\_COMPETENCIA.pdf](http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/ANALISIS_DE_LA_COMPETENCIA.pdf)

Palacios, L. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Pérez, J., & Merino, M. (2014). *Definición de proveedor*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/proveedor/>

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). *Finanzas corporativas*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.