



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ESPAE

Empresa para realizar Gestión externa de Recuperación de Cartera para
empresas comerciales, industriales y de servicios

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

KARINA CALDERON AVILA
EDEL RIVERA VILLALTA

Guayaquil – Ecuador
2014

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios por su infinita misericordia, por llenar de bendiciones mi vida, bendiciones como mi familia, mis hijos y mi esposo a quien le agradezco de todo corazón su amor y apoyo incondicional en mis logros, por hacer suyos mis sueños. A mi hija por su amor y comprensión y a mi bebé por darme otra motivación de vida. A mis padres y a mis hermanos por sus palabras de aliento y por ser un ejemplo a seguir, estoy orgullosa de todos ustedes. Y a todas esas personas, amigos, conocidos, que sin saberlo han tocado y aportado a mi vida y le han traído bendición, gracias.

Karina Calderón A.

Mi agradecimiento a Dios por el amor infinito con que llena mi vida y las bendiciones con las cuales cobija a mi familia. A mi esposo por ser mi soporte y compañero en cada nuevo proyecto, sin su apoyo no me sería posible luchar por mis nuevos sueños. A mis hijos que son el motor que impulsa cada decisión de mi vida, gracias por darme en todo momento la voz de aliento para seguir buscando lo mejor para nuestro futuro. A mi amada familia que está presente en todos los acontecimientos de mi vida, cuidando mis pasos y deseándome siempre lo mejor. Gracias por llenar de alegría cada día mi corazón.

Edel Rivera V.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi padre, por enseñarme el valor del trabajo bien hecho aunque nadie me esté viendo, por los principios que me inculcó y que han marcado profundamente mi estilo de vida, por el amor que profesa que siempre he sentido en mi corazón. A mi madre por enseñarme a perseverar a pesar de las circunstancias y no tomar un no como respuesta, y a mirar más allá de mí, en lo mucho que puedo servir a los demás y cuanta bendición eso traerá a mi vida y a la de mis hijos.

Karina Calderón A.

Dedico este trabajo y toda mi maestría a mi padre, por haberme enseñado el camino, por haber sido en todo momento mi guía, quien me enseñó a dar siempre un paso adelante, enseñándome a ser fuerte en acciones y blanda en el corazón, guiando mi vida en el amor a Dios. Gracias papá por enseñarme a dar día a día lo mejor en cada tarea y proyecto emprendidos. A ti dedico todo mi esfuerzo. Sigue protegiéndome, guiando y alumbrando mi rumbo desde el cielo.

Edel Rivera V.

INDICE

INDICE	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU SERVICIO.....	3
MISIÓN	3
VISIÓN	3
VALORES CORPORATIVOS.....	3
2.- ANÁLISIS DEL MERCADO	4
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	4
CUADRO No. 1: HISTÓRICO DE LA DEMANDA POTENCIAL DE CARTERA DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN DEL SECTOR COMERCIAL, INDUSTRIAL Y SERVICIOS EN GUAYAQUIL.....	4
CUADRO No. 2: PARTICIPACIÓN, DEMANDA POTENCIAL DE CARTERA IMPRODUCTIVA SECTOR FINANCIERO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	4
CUADRO No. 3: DEMANDA POTENCIAL DE CARTERA DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN SECTOR FINANCIERO EN GUAYAQUIL	5
CUADRO No. 4: GUAYAQUIL: CARTERA DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN TOTAL POR SECTORES	5
2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	5
2.2.1 HISTORIA DEL SERVICIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	5
2.2.2 EMPRESAS POR NIVELES DE INGRESO: GRUPO OBJETIVO.....	6
CUADRO No. 5: GUAYAQUIL: COMPOSICIÓN DE EMPRESAS POR NIVELES DE INGRESOS POR VENTAS - AÑO 2013.....	6
2.2.3 MUESTRA.....	6
2.2.4 DISEÑO METODOLÓGICO	7
CUADRO No. 6: MATRIZ DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS COLLECT S.A.	8
2.2.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
GRÁFICO No. 1: CANTIDAD DE RECURSO HUMANO QUE DESTINA A LA GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE SU CARTERA	9
GRÁFICO No. 2: PROBLEMAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN LOS ÚLTIMOS MESES.....	9
GRÁFICO No. 3: MEJORAS EN LOS RESULTADOS DE NEGOCIOS DEL CLIENTE AL DELEGAR EL COBRO DE SU CARTERA A UNA EMPRESA EXTERNA	9
GRÁFICO No. 4: RAZÓN POR LA QUE PREFERIRÍAN UNA EMPRESA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA, A REALIZAR LA GESTIÓN INTERNAMENTE	10
GRÁFICO No. 5: LOS ENCUESTADOS HACEN USO DEL SERVICIO DE EMPRESAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	10
GRÁFICO No. 6: CANTIDAD DE EMPRESAS ES DE TIPO	11
GRÁFICO No. 7: MONTO PROMEDIO DE ASIGNACIÓN QUE SE CEDE	11
GRÁFICO No. 8: PORCENTAJE PROMEDIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA QUE DAN LOS ACTUALES PROVEEDORES	11
GRÁFICO No. 9: BENEFICIOS QUE LE GUSTARÍA OBTENER AL UTILIZAR LOS SERVICIOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	12
GRÁFICO No. 10: GESTIÓN QUE PREFERIRÍAN QUE LA EMPRESA EXTERNA UTILICE CON LA CARTERA DE CLIENTES.....	12
GRÁFICO No. 11: VALOR AGREGADO AL SERVICIO QUE SERÍA DE INTERÉS	13
GRÁFICO No. 12: PERCEPCIÓN ACERCA DE LOS PRECIOS QUE ACTUALMENTE EXISTEN EN EL MERCADO.....	13
GRÁFICO No. 13: COMO OBTIENEN INFORMACIÓN DE ESTE TIPO DE SERVICIOS	14
GRÁFICO No. 14: PARÁMETRO MÁS IMPORTANTE AL MOMENTO DE DECIDIRSE POR UNA EMPRESA QUE BRINDE ESTOS SERVICIOS	14
2.2.5.1 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA REALIZADA.....	15
2.3 CUANTIFICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	15
CUADRO No. 7: HISTÓRICO DE LA DEMANDA DE CARTERA DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN EN GUAYAQUIL	15

CUADRO No. 8: GUAYAQUIL: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA FUTURA PARA CARTERA DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN	16
2.3.1 FACTORES CONDICIONANTES DE LA DEMANDA FUTURA	16
2.4 PRINCIPALES EMPRESAS QUE ACTUALMENTE BRINDAN EL SERVICIO	16
CUADRO No. 9: RESULTADOS OBTENIDOS POR LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE COBRANZAS DE CARTERA DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN QUE OPERAN EN GUAYAQUIL	17
2.4.1 ESTIMACIÓN DE LA OFERTA FUTURA.....	17
CUADRO No. 10: HISTORICO DE LA OFERTA EXISTENTE.....	17
CUADRO No. 11: PROYECCIÓN DE LA OFERTA FUTURA.....	18
2.5 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA QUE CAPTARÁ EL PROYECTO	18
CUADRO No. 12: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE COLLECT S.A.	19
3. ANÁLISIS FODA.....	20
3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SERVICIO FRENTE A LOS SERVICIOS COMPETIDORES.	20
3.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	21
4. PLAN DE MARKETING	21
4.1 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	22
CUADRO No. 13: TABLA DE PRECIOS COLLECT S.A.	23
4.2 ESTRATEGIA DE VENTA DEL SERVICIO.....	24
4.3 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	25
4.4 COBERTURA GEOGRÁFICA INICIAL.	25
5. ANÁLISIS TÉCNICO.....	26
5.1 UBICACIÓN	26
CUADRO No. 14: UBICACIÓN DE LA EMPRESA MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS	27
5.2 ESPECIFICACIÓN DEL SERVICIO PRINCIPAL Y SERVICIOS DE APOYO.....	27
5.3 DESCRIPCIÓN DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS	28
GRAFICO No. 17: DIAGRAMA DE PROCESOS COLLECT S.A.....	28
GRAFICO No. 18: PROCESO DETALLADO DE LA GESTIÓN DE COLLECT S.A.	29
5.4 EQUIPOS E INSTALACIONES DISPONIBLES A LOS CLIENTES / SOCIOS	31
CUADRO No. 15: EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA.....	31
6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	32
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	32
GRAFICO No. 19: ORGANIGRAMA GENERAL DE COLLECT S.A.	32
6.2 MANUAL DE FUNCIONES	32
6.3 ASPECTOS LEGALES.....	34
6.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	34
6.5 PUESTA EN MARCHA	35
7. ANÁLISIS ECONÓMICO	36
7.1 INVERSIONES.....	36
CUADRO No. 16: INVERSIÓN INICIAL PROYECTO COLLECT S.A.....	36
7.2 ACTIVOS FIJOS.....	36
CUADRO No. 17: INVERSIÓN FIJA PROYECTO COLLECT S.A.....	36
CUADRO No. 18 EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINAS	37
CUADRO No. 19: OTROS ACTIVOS	37
7.3 CAPITAL DE TRABAJO	38
CUADRO No. 20: CAPITAL DE OPERACIÓN DEL PRIMERO AÑO DE GESTIÓN	38
7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS	38
CUADRO No. 21: INGRESOS PREVISTOS PARA LOS PRIMEROS 10 AÑOS DEL PROYECTO	39
7.5 COSTOS DE OPERACIÓN	42
CUADRO No. 22: COSTOS DE OPERACIÓN	42
CUADRO No. 23: MATERIALES DIRECTOS.....	43
CUADRO No. 24: MANO DE OBRA DIRECTA	43
CUADRO No. 25: CARGA OPERACIONAL.....	44
CUADRO No. 26: GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	45
CUADRO No. 27: GASTOS DE MERCADEO.....	46

CUADRO NO. 28: GASTOS FINANCIEROS	46
CUADRO NO. 29: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO PROPUESTO.....	47
7.6 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	47
CUADRO NO. 30: CÁLCULO DEL PUNTO EQUILIBRIO	48
8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	49
8.1 ESTADO DE RESULTADOS	49
CUADRO NO. 31: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	50
8.2 PERÍODO DE LA RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	51
CUADRO NO. 32: PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	51
8.3 FLUJO DE CAJA.....	51
CUADRO NO. 33: FLUJO DE CAJA - CONTADO	52
CUADRO NO. 34: FLUJO DE CAJA - ACCIONISTA	53
CUADRO NO. 35: FLUJO DE CAJA - FINANCIADO.....	54
CÁLCULO DE LAS TASAS DE RIESGO.....	55
8.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	56
8.4.1 ESCENARIO 1	56
8.4.2 ESCENARIO 2	57
9. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	58

RESUMEN EJECUTIVO

La concesión de crédito se ha convertido indiscutiblemente en un pilar fundamental para el desarrollo de las actividades económicas en nuestro país y en el mundo entero, con un altísimo impacto en los sectores de comercio, industria y servicios financieros, lo que implica que la recuperación oportuna del crédito constituye una necesidad imperiosa para garantizar que estos negocios contarán con el flujo monetario oportuno para continuar operando y generando rentabilidad en el tiempo de manera sostenida.

En el año 2013 observamos que sólo en la ciudad de Guayaquil en el sector comercial, se acumuló una cartera de difícil recuperación por \$559 millones*, lo que refleja que el país tiene una alta falencia de cultura crediticia. En paralelo encontramos que para el mismo año en el sector financiero se totalizó una morosidad por \$339 millones**. Por mencionar únicamente los sectores más relevantes.

Lo expuesto permite identificar una oportunidad para la creación de la empresa COLLECT S.A., una alternativa que ofrezca soluciones efectivas e integrales a la empresa, para gestionar la recuperación de sus créditos, principalmente enfocada a la cartera de difícil recuperación***, a través de servicios especializados, prestados por profesionales altamente capacitados en negociación y con apoyo tecnológico de punta, que permita un manejo seguro de la información y de la operación; facilitando a las empresas contratantes la ventaja de centrar su atención en el negocio, y además recibiendo un flujo mayor de efectivo producto de la recuperación eficiente de sus cuentas por cobrar.

Las cifras oficiales dan cuenta que COLLECT S.A., tendría para su primer año de operación, una demanda potencial de cartera de difícil recuperación en el monto de \$1.183 millones**** en la ciudad de Guayaquil, correspondiente a las operaciones de crédito facilitadas en los sectores: comercio, industria, servicios y financiero. Esa oportunidad sustentó Collect S.A como una idea de negocios y la consecuente aplicación de encuestas, entrevistas a expertos y análisis de la información de fuente secundaria, específicamente de empresas con ventas superiores a los \$50 millones anuales, que ofrecen crédito de forma masiva a sus clientes. Esto debido a que el éxito de la empresa estará dado al trabajar con pocas empresas grandes que ofrezcan alto volumen de crédito a sus clientes, de manera que se logre afinar la especialización en su cartera al mismo tiempo que se generen suficientes flujos de recuperación para que resulte rentable para ambas partes.

*Fuente: Cuadro 1 del Título 2.1 –Superintendencia de Compañías.

** Fuente: Cuadro 2 del Título 2.1 –Superintendencia de Compañías.

*** Se denomina cartera de difícil recuperación a los créditos con vencimientos de noventa días o más.

****Fuente: Cuadros 7 y 8 del Título 2.3 –Superintendencia de Compañías.

El 69% de los encuestados respondió que sí considera que los resultados de negocios de su empresa podrían mejorar si pudieran delegar el cobro de su cartera a una empresa externa. Y el 28% de los entrevistados respondió que Costos, es la razón principal por la que prefería una empresa de recuperación de cartera, el 19% contestó que por Confiabilidad, mientras que un mayor porcentaje (37%) dijo que por Efectividad. Con este antecedente, la estrategia COLLECT S.A. no se basará principalmente en precios más bajos, sino en la calidad de la gestión realizada.

El 32% de los encuestados, respondió que el porcentaje promedio de recuperación de cartera que le dan sus actuales proveedores es de más del 5%, el resto de encuestados indicó que los porcentajes de recuperación estaban por debajo de ese índice. Estos resultados permiten concluir que sí habría un espacio en el mercado para el ingreso de COLLECT S.A.

De acuerdo al estudio planteado, para la creación de COLLECT S.A. se requerirá una inversión total en infraestructura y administración de \$64.611 de los cuales \$44.611 serán de inversión de recursos e capital y deuda por \$20.000 a un plazo de 5 años. Con esto se logrará el arranque de las operaciones en el mes cero donde se impulsará el desarrollo del sistema como plataforma de funcionamiento de la empresa y como clave en la carta de presentación a los futuros clientes cedentes de cartera.

La evaluación del proyecto desde el ángulo económico-financiero en un tiempo inicial de diez años, revela su factibilidad con resultados positivos que se pueden apreciar en los indicadores WACC (Costo Capital Promedio Ponderado) de 12.89%, TIR (Tasa Interna de Retorno) de 45.13% y un VAN (Valor Actual Neto) positivo que llega a \$400.208; a pesar de que por la operación propia del negocio, no se logran utilidades en los primeros dos años, pero si a partir del tercero. Adicionalmente, se realizó un análisis de sensibilidad en dos escenarios: disminución de ingresos e incremento de costos, y en ambos escenarios los indicadores se mantuvieron positivos.

Todo lo anteriormente indicado permite afirmar que la creación y operación del proyecto COLLECT S.A. es factible y rentable.

1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU SERVICIO

COLLECT S.A.

Misión

Brindar servicios de cobranza de cartera de difícil recuperación a empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios, sustentando nuestro accionar en preceptos éticos y en la confianza en nuestros clientes, a quienes consideramos el eje central de nuestro éxito.

Visión

Tener una alta participación en el mercado en el sector de cobranzas, y después de cinco años ser reconocidos a nivel nacional como una empresa competitiva en servicios de recuperación, con una trayectoria nítida de verticalidad de procedimientos y trabajo, manteniendo la calidad de nuestros servicios, orientados siempre a la satisfacción permanente de los clientes.

Valores Corporativos

- Transparencia
- Cumplimiento
- Efectividad
- Profesionalismo

2.- ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Identificación de los servicios de recuperación de cartera

Al analizar las cifras de actividad económica en la ciudad de Guayaquil, se advierte que los sectores de mayor impacto económico son: comercio, industria, servicios (ver cuadro No. 1) y financieros (ver cuadro No. 2) los que agrupan 8 actividades entre las que se encuentra en primer instancia el comercio, el cual hasta el año 2013 acumuló una cartera de difícil recuperación por \$ 559.749.593, ocupando el primer lugar con el 92,7%, le sigue en orden de importancia la actividad industrial con el 5,61% y, en tercer lugar la construcción con el 1,28%.

El resto de actividades productivas tienen ratios que están muy por debajo, como \$1.971.631 para transporte y almacenamiento, que bordea el 0,33% de participación y \$427.555 para actividades de servicios administrativos y de apoyo, que representa el 0,07% del total.

CUADRO No. 1: Histórico de la demanda potencial de cartera de difícil recuperación del sector comercial, industrial y servicios en Guayaquil
(En dólares)

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Industrial	12.847.235	15.003.388	17.521.408	20.462.028	23.896.172	33.857.332
Comercio	265.241.360	309.756.849	361.743.377	422.454.811	493.355.451	559.749.593
Construcción	4.412.443	5.152.984	6.017.810	7.027.780	8.207.253	7.710.978
Transporte y Almacenamiento	1.162.436	1.357.528	1.585.362	1.851.434	2.162.160	1.971.631
Actividades Inmobiliarias	2.936	3.429	4.005	4.677	5.462	4.217
Información y comunicación	183	214	250	292	341	3.145
Actividades profesionales, científicas y técnicas	395	461	539	629	735	24.175
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	138.596	161.857	189.021	220.745	257.792	427.555
TOTAL	283.806.666	331.437.973	387.063.247	452.024.117	527.887.378	603.750.639

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Un análisis particular a la cartera de difícil recuperación se ha realizado en el sector financiero, el cual hasta el año 2013 totalizó una morosidad de \$339'470,000 para la ciudad de Guayaquil. (Ver cuadro No.2)

Cuadro No. 2: Participación, demanda potencial de cartera improductiva sector financiero en la ciudad de Guayaquil
(En dólares)

BANCOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Produbanco	27.976.000	31.790.000	36.126.000	41.052.000	46.650.000	53.011.000
Pacífico	27.916.000	31.723.000	36.049.000	40.965.000	46.551.000	52.899.000
Pichincha	214.353.000	243.583.000	276.799.000	314.544.000	357.437.000	406.178.000
Guayaquil	54.449.000	61.874.000	70.312.000	79.900.000	90.795.000	103.176.000
Citibank	29.000	33.000	38.000	43.000	49.000	56.000
Bolivariano	11.927.000	13.554.000	15.402.000	17.502.000	19.889.000	22.601.000
General Rumiñahui	7.675.000	8.722.000	9.911.000	11.262.000	12.798.000	14.543.000
Internacional	20.581.000	23.387.000	26.576.000	30.200.000	34.318.000	38.998.000
Machala	11.000.000	12.500.000	14.205.000	16.142.000	18.343.000	20.845.000
Procredit	6.755.000	7.677.000	8.723.000	9.913.000	11.265.000	12.801.000
Promérica	9.802.000	11.138.000	12.657.000	14.383.000	16.344.000	18.573.000
Austro	33.637.000	38.224.000	43.436.000	49.359.000	56.090.000	63.738.000
Solidario	33.256.000	37.791.000	42.944.000	48.800.000	55.455.000	63.017.000
TOTAL	459.357.000	521.996.000	593.178.000	674.066.000	765.984.000	870.436.000
SUBTOTAL*	179.149.000	203.579.000	231.339.000	262.886.000	298.734.000	339.470.000

Fuente: Superintendencia de Bancos

Por su lado y formando parte de las actividades de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil están los negocios que brindan intermediación financiera y tarjetas de crédito. La cartera de difícil recuperación para la ciudad de Guayaquil de las Financieras y Empresas emisoras de tarjetas de crédito está en el orden de los 34.744.000 dólares.

Se anota aquí que las empresas Financieras y Emisora de Tarjetas de Crédito manejan con buenos niveles de eficiencia en la recuperación de sus créditos, tal como lo demuestra el cuadro No. 3.

Cuadro No. 3: Demanda potencial de cartera de difícil recuperación sector financiero en Guayaquil
(En dólares)

FINANCIERAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Diners Club	21.746.000	25.583.000	30.098.000	35.409.000	41.658.000	49.009.000
Pacificard	13.451.000	15.824.000	18.617.000	21.902.000	25.767.000	30.314.000
Unifinsa	1.947.000	2.290.000	2.694.000	3.170.000	3.729.000	4.387.000
Vacorp	663.000	780.000	918.000	1.080.000	1.270.000	1.495.000
Leasingcorp	500.000	588.000	692.000	814.000	957.000	1.126.000
Global	120.000	141.000	166.000	195.000	229.000	270.000
Fidasa	444.000	522.000	614.000	723.000	850.000	1.000.000
Proinco	17.000	20.000	23.000	28.000	32.000	38.000
Interamericana	9.000	11.000	13.000	15.000	18.000	21.000
Firesa	92.000	108.000	127.000	150.000	176.000	207.000
Consulcrédito	540.000	636.000	748.000	880.000	1.035.000	1.218.000
TOTAL	39.528.000	46.504.000	54.710.000	64.365.000	75.723.000	89.086.000
SUBTOTAL*	15.416.000	18.136.000	21.337.000	25.102.000	29.532.000	34.744.000

*Para la ciudad de Guayaquil

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Del análisis previo se establece que el total de cartera de difícil recuperación en la ciudad de Guayaquil se ubica en aproximadamente \$977.964.000 dólares. El cuadro No. 4 presenta las cifras condensadas para la ciudad de Guayaquil.

Cuadro No. 4: Guayaquil: cartera de difícil recuperación total por sectores

SECTORES	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Comercial, Industrial y de Servicios	283.806.666	331.437.973	387.063.247	452.024.117	527.887.378	603.750.639
BANCARIO	179.149.000	203.579.000	231.339.000	262.886.000	298.734.000	339.470.000
FINANCIERO	15.416.000	18.136.000	21.337.000	25.102.000	29.532.000	34.744.000
TOTAL	478.373.674	553.154.982	639.741.257	740.014.128	856.155.390	977.966.652

Fuente: Superintendencia de Bancos
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

2.2 Análisis de la demanda

2.2.1 Historia del servicio de recuperación de cartera

Los servicios de recuperación de cartera, tiene mercados bien definidos: comercio, industria, servicios y financiero, representado por la banca y las sociedades financieras, por ende, la penetración de estos negocios está vinculado a todas las actividades productivas del Ecuador, pues es

innegable que el uso de estos servicios empresariales cada vez está siendo mayormente delegado a empresas que trabajan a nivel de staff con la etiqueta de cobranzas y cada vez ocupa mayor importancia para la colectividad empresarial.

La prestación de servicios de recuperación de cartera, a través de empresas de cobranzas, es una actividad empresarial que data de hace varias décadas atrás en países desarrollados. Sin embargo, en el Ecuador se presta desde hace relativamente poco tiempo a través de profesionales del derecho dedicados a las cobranzas de créditos vencidos a través de juicios coactivos generando comisiones por el mismo, en función de los valores del crédito.

2.2.2 Empresas por niveles de ingreso: Grupo objetivo

Para segmentar al grupo objetivo de COLLECT S.A. en la ciudad de Guayaquil se evaluó las 500 empresas más grandes acorde al estudio publicado por la revista Vistazo en diciembre del 2013. Según se puede observar en el cuadro No. 5, de estas empresas, las que superan un nivel de ventas de \$50 millones alcanzan un total de 396. Estas serán las empresas que se convierten en el mercado objetivo de COLLECT S.A., por trabajar bajo las condiciones operativas óptimas para ofertar sus servicios, ya que tienen un alto volumen de ventas, ofrecen crédito a sus clientes y sus operaciones se realizan de forma masiva (Ver cuadro No. 5). Por lo cual es mayor la probabilidad de aceptación de los servicios.

Cuadro No. 5: Guayaquil: Composición de empresas por niveles de ingresos por ventas - Año 2013

INGRESOS POR VENTAS (US\$)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN (Porcentajes)	EMPRESAS
30'000.000 a 40'000.000	10%	48
40'000.000 a 50'000.000	11%	56
50'000.000 a 60'000.000	15%	75
60'000.000 a 70'000.000	14%	68
70'000.000 a 100'000.000	19%	97
100'000.000 a 150'000.000	12%	60
150'000.000 a 250'000.000	9%	47
250'000.000 en adelante	10%	49
	100%	500

FUENTE: Revista Vistazo, estudio 500 empresas más grandes del Ecuador, análisis de ciudades principales. Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

2.2.3 Muestra

La investigación tiene como objetivo determinar la aceptación en el mercado de una Empresa de Cobro de cartera de difícil recuperación en la ciudad de

Guayaquil, y establecer el número y tipo de potenciales de clientes (empresas).

La población a la cual apunta COLLECT S.A., según lo indicado en el cuadro anterior, es de 396 unidades empresariales que superan los \$50 millones en ventas, en la que se incluyen empresas comerciales, industriales, de servicios; bancarias y financieras, para en base a estos elementos de muestreo calcular el tamaño de la muestra a investigar.

$$N O^2$$

$$Nm = \frac{N O^2}{(N - 1) D^2 + O^2} = 25 - \text{Empresas a encuestar}$$

En donde N es la población total = 3.172 y $O^2 = \frac{1}{4}$ y $D = (E / Z)^2$ E = error estándar: 0,05 y Z = 1,96 es una constante.

Nivel de confianza: 95%

Reemplazan en (1)

$$Nm = \frac{396 (1/2)^2}{(396 - 1) \left(\frac{0.0672}{1.96} \right)^2 + (1/2)^2}$$

$$Nm = \frac{396 (1/4)}{396 \left(\frac{0.0672}{1.96} \right)^2 + 1/4}$$

$$Nm = \frac{99}{3.72 + 0.25} = \frac{99}{3,97}$$

$$Nm = 24,9370 \quad 25 \text{ encuestados}$$

2.2.4 Diseño metodológico

Por ser un trabajo de investigación, se acogió primeramente para su análisis una metodología cuali-cuantitativa que indague los aspectos subjetivos y profundizase en los mismos, para desarrollar una serie de cuestiones y aspectos relevantes, que se consideran variables críticas en la actual dinámica de las empresas. En segundo lugar, se procedió a una revisión exhaustiva de las distintas investigaciones que han abordado el análisis, observaciones científicas y gestiones de recaudaciones de cartera de difícil recuperación, y que servirán para plantear las distintas interrogantes que se abordan en las subsiguientes secciones.

Basados en la información obtenida, se presentan cuestionarios, los cuales incluyen preguntas de análisis seleccionadas sobre la base de lo comentado. Se utilizará el método de inducción-deducción, para el desarrollo de la presente investigación, además se empleará la entrevista a expertos en manejo de crédito y cobranzas. El procesamiento de la información se realizó a través del utilitario Excel, en el cual se tabuló la información y se

calculó número de encuestados y porcentajes acumulados con los que se estructuró gráficos, que permitirán analizar los resultados por la validez, confiabilidad y funcionalidad de los mismos, así como la prueba de hipótesis. A través de gráficos estadísticos sectoriales y en barras, se demuestra en forma clara y detallada la cantidad y el porcentaje respectivo de las preguntas efectuadas en el instrumento de recolección de datos con la encuesta, la misma que fue aplicada a 25 empresarios involucrados en este estudio, tomando en consideración las premisas indicadas en la Matriz de Investigación de Mercados, detallada en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 6: Matriz de Investigación de Mercados Collect S.A.

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados	Componentes (Objetivos Generales)	Preguntas de Investigación (Objetivos Específicos)	Hipótesis
Posibilidad de abrir una empresa de recuperación de cartera y definir tanto el mercado objetivo como el número de potenciales clientes	Determinar la aceptación en el mercado de una empresa de recuperación de cartera en la ciudad de Guayaquil, y determinar el número y tipo de potenciales empresas clientes	Servicio: Percepciones de los potenciales clientes	Establecer los beneficios obtendrían los clientes al utilizar nuestro servicio	Si hay espacio para una nueva empresa con un servicio diferenciador
			Determinar la aceptación de la empresa en la ciudad de Guayaquil	
			Conocer la preferencia de los clientes entre mantener su propio departamento de cobranzas o tercerizarlo	Los clientes prefieren tercerizar su departamento de cobranzas
			Identificar que métodos de recuperación de cartera se ofertan actualmente en Guayaquil	
		Precio	Establecer que valor agregado tendría valor para los potenciales clientes	Es precio que actualmente ofrece la competencia es razonable
			Establecer el precio de nuestro servicio según las especificaciones que requiera el mercado	
Perfil de las potenciales empresas clientes de este servicio	Determinar la posibilidad de segmentar a nuestros potenciales clientes por tamaño o tipo	Es preferible dirigirnos al sector bancario		
	Determinar la posibilidad de segmentar a nuestros potenciales clientes por nivel económico o monto de ventas anual			
Medios de promoción	Identificar el medio de comunicación más apropiado para dar a conocer nuestro servicio a los potenciales clientes.	El mejor medio para difundir el servicio son las páginas web		

Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

2.2.5 Resultados de la investigación

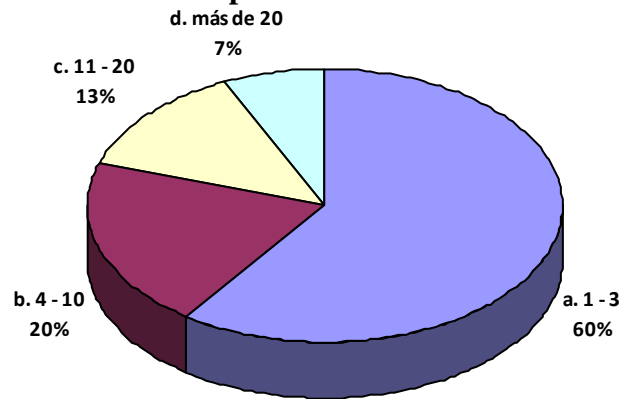
La tabulación de resultados de la muestra se detalla en los gráficos estadísticos a continuación, en respuesta a la encuesta aplicada a los empresarios.

Información específica (Empresarios)

Para realizar esta encuesta se contó con una muestra de 25 empresarios a los cuales se les formuló las siguientes preguntas:

Pregunta No. 1 ¿Actualmente qué cantidad de recurso humano destina a la gestión de recuperación de su cartera?

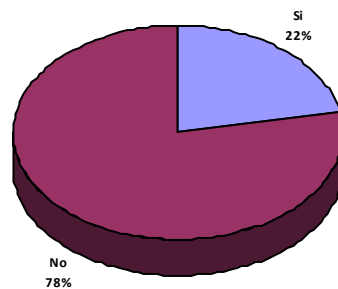
Gráfico No. 1: Cantidad de recurso humano que destina a la gestión de recuperación de su cartera



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 2. ¿Ha tenido problemas de recuperación de cartera en los últimos meses?

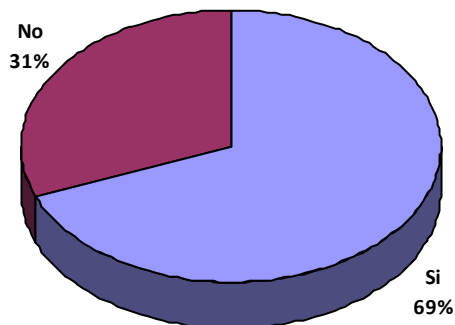
Gráfico No. 2: Problemas de recuperación de cartera en los últimos meses



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 3 ¿Considera que los resultados de negocios de su empresa podrían mejorar si pudiera delegar el cobro de su cartera a una empresa externa?

Gráfico No. 3: Mejoras en los resultados de negocios del cliente al delegar el cobro de su cartera a una empresa externa



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

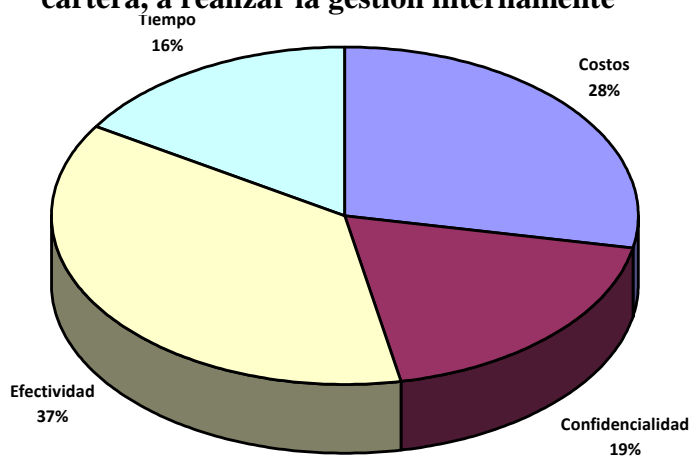
Pregunta No. 4. Cite 3 empresas externas que conozca que dan servicios de recuperación de cartera:*

Cobranza a Morosos S.A. Cobrancosa
INCA Servicios de Cobranza
Coincre Cía.Ltda.

* A todos los entrevistados (25 empresarios)

Pregunta No. 5. ¿Cuál sería la principal razón por la que usted preferiría una empresa de recuperación de cartera, a realizar la gestión internamente?

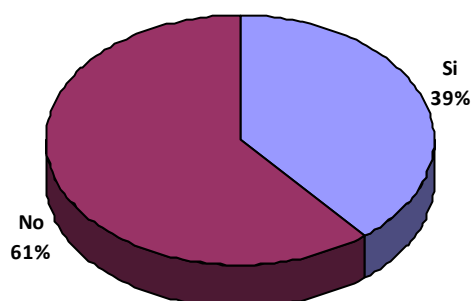
Gráfico No. 4: Razón por la que preferirían una empresa de recuperación de cartera, a realizar la gestión internamente



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

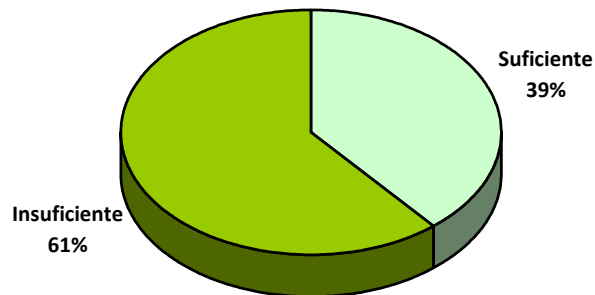
Pregunta No. 6. ¿Actualmente su organización hace uso del servicio de alguna empresa de recuperación de cartera?

Gráfico No. 5: Los encuestados hacen uso del servicio de empresas de recuperación de cartera



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

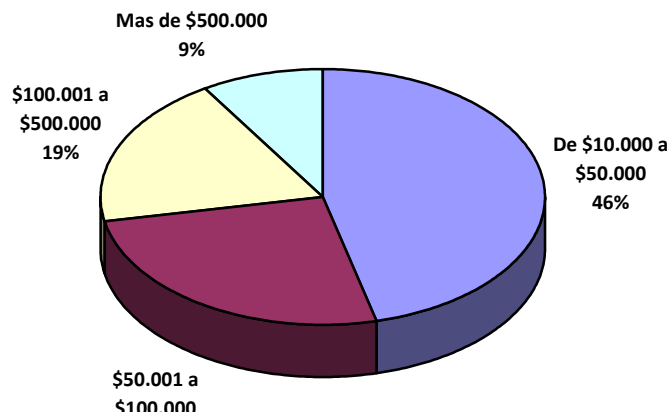
Pregunta No. 7. Considera, la cantidad de empresas de este tipo es:
Gráfico No. 6: Cantidad de empresas es de tipo



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
 Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 8. ¿Cuál es el monto promedio de asignación que usted cede a estas empresas que prestan el servicio de recuperación de cartera?

Gráfico No. 7: Monto promedio de asignación que se cede



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
 Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 9 ¿Cuál es el porcentaje promedio de recuperación de cartera que le dan sus actuales proveedores?

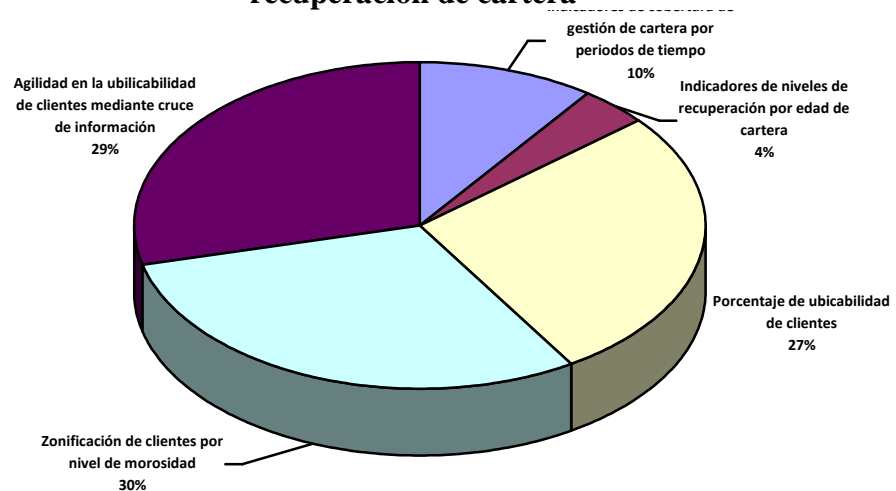
Gráfico No. 8: Porcentaje promedio de recuperación de cartera que dan los actuales proveedores



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
 Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 10. ¿Qué beneficios le gustaría obtener al utilizar los servicios de recuperación de cartera?

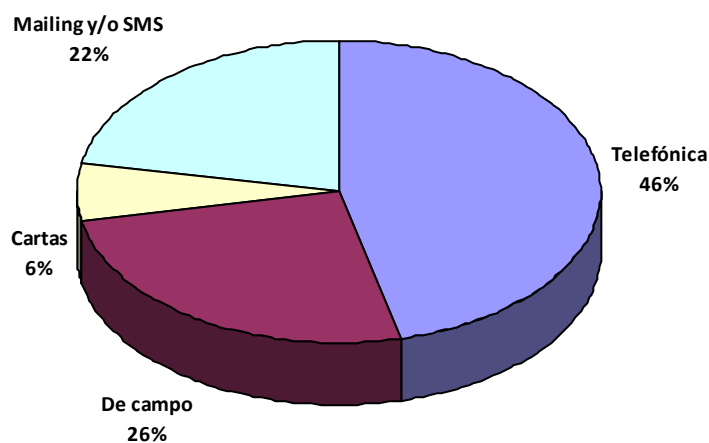
Gráfico No. 9: Beneficios que le gustaría obtener al utilizar los servicios de recuperación de cartera



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 11. ¿Qué tipo de gestión le gustaría que la empresa externa utilice con su cartera de clientes?

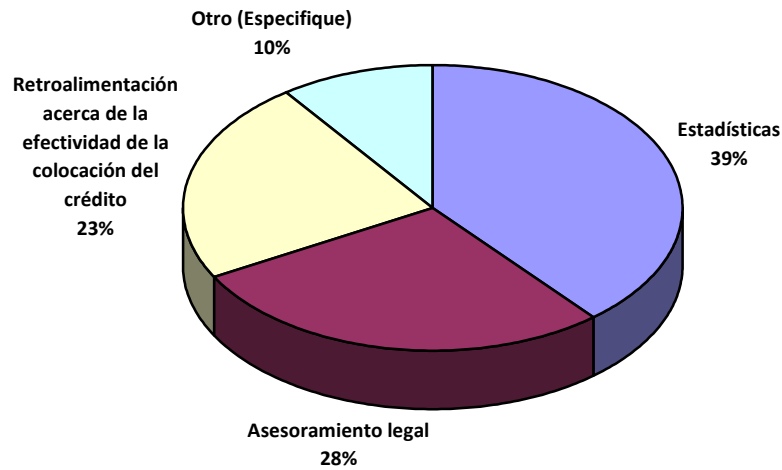
Gráfico No. 10: Gestión que preferirían que la empresa externa utilice con la cartera de clientes



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 12. ¿Cuál de los siguientes representa un valor agregado que sería de su interés, adicional a la prestación del servicio de recuperación de cartera?

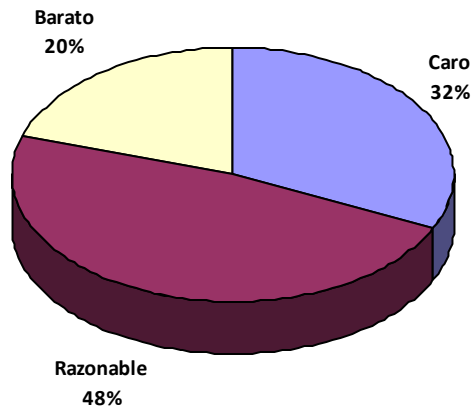
Gráfico No. 11: Valor agregado al servicio que sería de interés



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 13. Los precios que actualmente existen en el mercado le parecen:

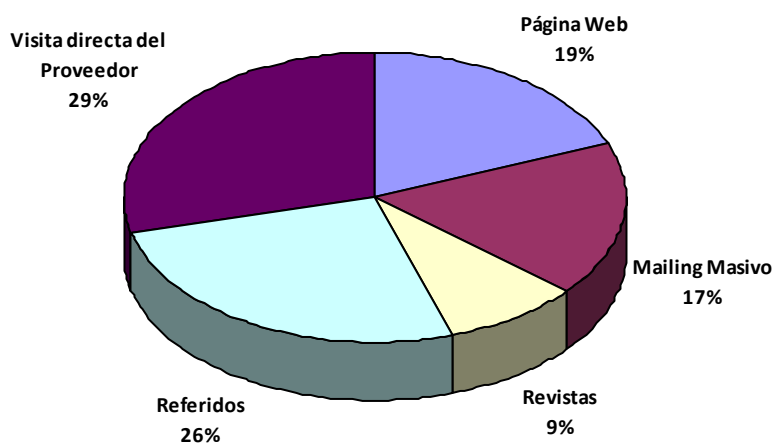
Gráfico No. 12: Percepción acerca de los precios que actualmente existen en el mercado



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 14 ¿Cómo normalmente usted obtiene información de este tipo de servicios?

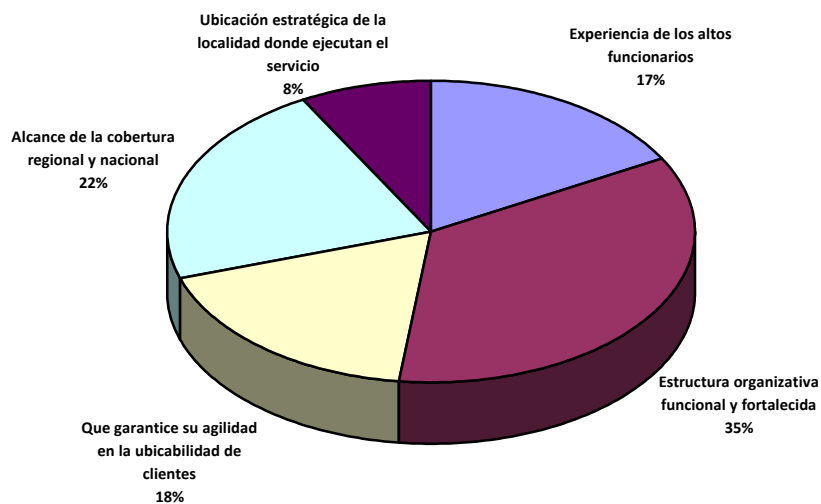
Gráfico No. 13: Como obtienen información de este tipo de servicios



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Pregunta No. 15. ¿Cuál de estos parámetros considera el más importante al momento de decidirse por una empresa que brinde estos servicios?

Gráfico No. 14: Parámetro más importante al momento de decidirse por una empresa que brinde estos servicios



Fuente: Datos de la Investigación. Encuesta-Servicio
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

2.2.5.1 Conclusiones de la Encuesta realizada

El 60% de los encuestados respondieron que destina de 1 a 3 personas a la gestión de recuperación de cartera, el 20% dijo que destina de 4 a 10 individuos a la recuperación de cartera de difícil recuperación, mientras que un 13% de los encuestados respondió tienen un promedio de 11 a 20 personas, y por último el 7% contestó que destina más de 20 personas para esta gestión.

El 69% respondió que sí considera que los resultados de negocios de su empresa podrían mejorar si pudiera delegar el cobro de su cartera a una empresa externa.

El 28% de los entrevistados respondió que costos es la razón principal por la que preferiría una empresa de recuperación de cartera, el 19% contestó que por confiabilidad, mientras que un mayor porcentaje (37%) dijo que por efectividad.

2.3 Cuantificación y Proyección de la demanda

En base a la tendencia histórica de la demanda de cartera de difícil recuperación total por sectores, correspondiente al período 2008-2013 (cuadro No. 7), se efectuó el pronóstico de este servicio, fundamentado en una conducta sostenida durante los 6 años de datos históricos. Los resultados de esta proyección se detallan en el cuadro No. 8.

Cuadro No. 7: Histórico de la demanda de cartera de difícil recuperación en Guayaquil

AÑO	DEMANDA	VARIACIÓN
2008	478.373.674,00	-
2009	553.154.982,00	16%
2010	639.741.257,00	16%
2011	740.014.128,00	16%
2012	856.155.390,00	16%
2013	977.966.652,00	14%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Como se puede apreciar, durante los últimos años el mercado ha presentado un incremento sostenido de un 10 al 16% anual. Con esta información se realizó la proyección de la demanda potencial futura de COLLECT S.A., siendo conservadores en las cifras acorde a la recomendación de los expertos consultados, se trabajará con el rango más bajo observado, que es el del 10%.

Cuadro No. 8: Guayaquil: Proyección de la demanda futura para cartera de difícil recuperación

AÑO	DEMANDA	2,5% Mercado	Part. % Recuperación
2015	1.183.339.648,92	29.583.491,22	2.958.349,12
2016	1.301.673.613,81	32.541.840,35	3.254.184,03
2017	1.431.840.975,19	35.796.024,38	3.579.602,44
2018	1.575.025.072,71	39.375.626,82	3.937.562,68
2019	1.732.527.579,98	43.313.189,50	5.197.582,74
2020	1.905.780.337,98	47.644.508,45	5.717.341,01
2021	2.096.358.371,78	52.408.959,29	6.289.075,12
2022	2.305.994.208,96	57.649.855,22	6.917.982,63
2023	2.536.593.629,85	63.414.840,75	7.609.780,89
2024	2.790.252.992,84	69.756.324,82	8.370.758,98

Fuente: Cuadro No. 7
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

De acuerdo con las cifras presentadas en el cuadro No. 8 para el año de 2015, la demanda debería llegar a \$ 1.183.339.648,92, creciendo en los años siguientes a una tasa promedio del 10% anual; para en el año 2024 alcanzar los \$ 2.790.252.992,83 dólares.

2.3.1 Factores condicionantes de la demanda futura

La demanda del servicio de recuperación de cartera, su sostenibilidad como negocio y su crecimiento progresivo, tal como lo demuestran las cifras de la proyección de los servicios de recuperación de cartera vencida, considera algunas condicionantes tales como:

Un discernimiento global de este tipo de servicios, por medio de una publicidad objetiva a través de medios como revistas especializadas y redes sociales.

El costo del servicio juega un papel significativo como un negocio de recuperación de cartera de difícil recuperación a nivel empresarial y financiero.

2.4 Principales empresas que actualmente brindan el servicio

En la actualidad existen en el país varias empresas que ofrecen servicios de cobro de cartera de difícil recuperación, entre las más importantes por tamaño, expansión en el mercado, tiempo y tecnología se destacan:

LISCAS S.A.

COINCRE CIA. LTDA.

COBRANZA A MOROSOS S.A. COBRANCOSA

INCA SERVICIOS DECOBRANZA S.A.

OCIMCA C.A.

LIPAGLI S.A.

CREDITOS Y COBRANZAS CÍA LTDA.

ROMERO Y ASOCIADOS

Sin embargo, ninguna de ellas ofrece hasta ahora un servicio integral que agrupe centro de cobros por llamada, análisis de clasificación de cartera (A, B, C, D y E); y asesoría legal, para alcanzar mejores resultados. Todos ofrecen cobranzas telefónicas, algunos la complementan con procesos judiciales, adicionan gestión de terreno, otros con un mínimo de desarrollo tecnológico.

Cuadro No. 9: Resultados obtenidos por las principales empresas de cobranzas de cartera de difícil recuperación que operan en Guayaquil
Año 2013

NOMBRE	CARTERA DE DIFÍCIL RECUPERACIÓN
LISCAS S.A.	11.595.000
COINCRE CIA. LTDA.	7.323.000
COBRANZA A MOROSOS S.A. COBRANCOSA	3.661.000
INCA SERVICIOS DECOBRANZA S.A.	11.595.000
OCIMCA C.A.	6.102.000
LIPAGLI S.A.	9.154.000
CRÉDITOS Y COBRANZAS CÍA LTDA.	4.882.000
ROMERO Y ASOCIADOS	6.713.000
TOTAL	61.025.000

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

2.4.1 Estimación de la oferta futura

Bajo estos antecedentes cuantitativos, se desarrolló el cálculo matemático, que toma como base los estudios de las cantidades realizadas estadísticamente por las fuentes y registros de cartera de difícil recuperación por las entidades comerciales y financieras que han sido expuestos anteriormente, donde se expresa el crecimiento de los servicios en el cantón Guayaquil.

La oferta futura está dada en función de cartera de difícil recuperación de las empresas e instituciones comerciales y financieras. Los resultados de la oferta futura de estos servicios se da basado en las cifras del pasado sexenio, ajustándola a una ecuación lineal del tipo $Y = a + bx$, calculándola mediante el método estadístico de los mínimos cuadrados, la cual se visualiza en el cuadro No. 10. Los resultados de esta proyección se detallan a continuación en el cuadro No. 11.

Cuadro No. 10: Historico de la Oferta Existente
(Dólares)

AÑOS	OFERTA (Y)	X	x ²	XY
2008	49.758.000	1	1	49.758.000
2009	51.831.000	2	4	103.662.000
2010	53.991.000	3	9	161.973.000
2011	56.241.000	4	16	224.964.000
2012	58.584.000	5	25	292.920.000
2013	61.025.000	6	36	366.150.000
Σ	331.430.000	21	91	1.199.427.000

FUENTE: Cuadro No. 9
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

$$A = \frac{\sum Y \cdot \sum (X^2) - \sum X \cdot \sum XY}{N \cdot \sum (X^2) - (\sum X)^2}$$

$$B = \frac{\sum (XY) - \sum X \cdot \sum Y}{N \cdot \sum (X^2) - (\sum X)^2}$$

$$A = \frac{331.430(91) - 21(1.199.427)}{6(91) - (21)^2}$$

$$B = \frac{6(1.199.427) - 21(331.430)}{6(91) - (21)^2}$$

$$A = 4.972.163 \div 105$$

$$A = 47.353,9$$

$$B = 236.532 \div 105$$

$$B = 2.252,7$$

$$Y = A + B(x)$$

$$Y = 47.353,9 + 2.252,7 * 7$$

$$Y = 63.123$$

Las derivaciones de la oferta futura, según el cuadro No. 11, apuntan que en el año 2015 llegará a los 63.123 miles de dólares de cobranzas a ejecutarse en Guayaquil, creciendo a una tasa promedio del 2,82% anual, para obtener en el año 2024 una oferta 83.397 miles de dólares.

Cuadro No. 11: Proyección de la Oferta Futura
(En Dólares)

AÑOS	OFERTA FUTURA
2015	63.123.000
2016	65.375.000
2017	67.628.000
2018	69.881.000
2019	72.133.000
2020	74.386.000
2021	76.639.000
2022	78.892.000
2023	81.144.000
2024	83.397.000

FUENTE: Cuadro No. 10
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

2.5 Determinación de la demanda que captará el proyecto

Realizando una comparación, entre la demanda potencial de servicios de cartera de difícil recuperación por sectores, y la poca oferta de estos tipos de servicios de recuperación de cartera para esta población y por ende la participación futura de estos servicios, se llega a establecer que existirá una demanda no cubierta de estos servicios en las cantidades que se señalan a continuación. (Ver cuadro No. 12)

Cuadro No. 12: Estimación de la Demanda de Collect S.A.
(En Dólares)

AÑO	DEMANDA TOTAL	Objetivo: 2,5% Part. del Mercado Actual	% Recuperación de del Monto Cedido
2015	1.183.339.648,92	29.583.491,22	2.958.349,12
2016	1.301.673.613,81	32.541.840,35	3.254.184,03
2017	1.431.840.975,19	35.796.024,38	3.579.602,44
2018	1.575.025.072,71	39.375.626,82	3.937.562,68
2019	1.732.527.579,98	43.313.189,50	5.197.582,74
2020	1.905.780.337,98	47.644.508,45	5.717.341,01
2021	2.096.358.371,78	52.408.959,29	6.289.075,12
2022	2.305.994.208,96	57.649.855,22	6.917.982,63
2023	2.536.593.629,85	63.414.840,75	7.609.780,89
2024	2.790.252.992,84	69.756.324,82	8.370.758,98

FUENTE: Información a partir de Cuadros No. 7 y 11
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

3. ANÁLISIS FODA

3.1 Fortalezas y debilidades del servicio frente a los servicios competidores.

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Calidad en el servicio.	Depender de la lista de costos promedio del mercado para el cobro del servicio
Tecnología moderna, a través de un Software para el manejo operativo, clasificación, calificación y control de la cartera y de la operatividad.	Ser una empresa nueva dentro del mercado.
Servicio de call center con índices de medición de productividad.	Retraso en la entrega de bases de datos por parte de los cedentes.
Gestión especializada de Negociación en terreno.	Empresas grandes que facturan estos servicios con mucho tiempo de retraso.
Construcción de modelos de comportamiento por resultados de gestión.	Falta de posicionamiento de la empresa.
OPORTUNIDADES(O)	AMENAZAS (A)
Consolidación gremial de las empresas que ofrecen servicios similares.	Empresas grandes cuentan con sus propios departamento de cobranzas
Crecimiento de las empresas que requieren estos servicios.	Empresas que ofrecen este tipo de servicio con muchos años en el mercado
Diversificación del mercado: Ingreso de la pequeña y microempresa	Frecuentes modificaciones del marco legal por parte del Gobierno.

3.2 Factores Críticos de Éxito

Se ha determinado que los factores críticos para tener éxito en la creación de la empresa, son:

- Contar con un sistema que permita la administración integral del trabajo a realizar, tanto a nivel operativo como de control.
- Tener los argumentos necesarios para rebatir y convencer a aquellos clientes que prefieren manejar internamente la gestión de recuperación de su cartera, mostrando beneficios reales que obtendrían al ser contratados.
- Tener la infraestructura, personal y preparación necesarios para enfrentar a empresas grandes que compitan con esta por realizar la recuperación de cartera.
- Conocer el crecimiento que tiene el sector de recuperación de cartera para saber aprovechar los nuevos espacios de negocios que se abren junto con el nacimiento de nuevas empresas.
- Aprovechar las ventajas que se generarán con la habilidad desarrollada en el personal para el logro de altos resultados de recuperación, por la especialización que se creará para cada cliente y cada tipo de cartera, para generar mayor lealtad de parte de los clientes cedentes de cartera.

4. PLAN DE MARKETING

En esta línea de actividad, usualmente las empresas establecen precios según los siguientes criterios:

Se fija una tasa de comisión o de honorario que se aplica usualmente sobre el valor de la recuperación. Esta tasa es creciente según la antigüedad de la cartera en la que se trabaja.

Precio por acciones adicionales realizadas sobre la base de clientes asignados, tales como cruzarlas con bases de datos propias para obtener datos de ubicación y proporcionarlos al cedente. Esto lo brindan como servicio adicional.

Otras compañías cobran por gestión, por porcentaje de cartera cubierta, por cantidad de llamadas realizadas o de visitas realizadas a cada cliente, etc.

En otros casos, los cedentes fijan el valor que necesitan recibir como pago por la recuperación y dejan en libertad a las empresas externas de negociar con los cedentes el monto del pago, y todo el valor excedente que se cobre, se queda a favor de la empresa de cobranza como gastos legales de recuperación.

4.1 Estrategia de Precio.

Para ofertar los servicios, se tiene una escala de precios que se aplicará de acuerdo a la antigüedad de la cartera que el cedente necesite recuperar. La tabla que se presenta a continuación está dada en un porcentaje que se aplicará sobre el monto real de recuperación que se logre para el caso de carteras masivas con un alto volumen de clientes.

Para establecer este porcentaje, se realizó un estudio de los precios actuales de empresas que ofrecen servicios similares, y al mismo tiempo se realiza una evaluación de los costos internos de manera que se pueda establecer un punto de equilibrio operativo que permita aplicar porcentajes ligeramente inferiores a los de la competencia, de manera que se pueda tener apertura del mercado para darse a conocer y ganar un espacio propio.

COLLECT S.A. aplicará una estrategia de introducción al mercado mediante la oferta de precios un poco más bajos a las empresas ya existentes que ofrecen un servicio similar. Sin embargo, basados en las ventajas competitivas y comparativas consideradas en el análisis FODA detallado en el punto 3.1, se considera que en dos años será factible aplicar un incremento en la tabla, dado que para entonces los clientes ya conocerán y apreciarán la diferencia de trabajar con COLLECT S.A.

El cuadro de precios para el servicio de recuperación de cartera tendrá los siguientes rangos de cobro:

Cuadro No. 13: Tabla de Precios Collect S.A.

EDAD DE LA CARTERA	% Inicial a aplicar	% a partir de 3er. año
Cobro preventivo (clientes no vencidos)	2	3
De 1 a 15 días (cartera de flujo)	3	4
De 16 a 30 días (cartera de flujo)	4	5
De 31 a 90 días (cartera administrativa)	5	6
De 90 a 120 días (cartera administrativa)	7	8
De 120 a 180 días (cartera prejurídica)	8	9
De 180 a 360 días (judicial)	10	12
De 360 a 720 días(judicial)	20	25
Más de 720 días (baja)	30	35

FUENTE: Entrevistas a Expertos
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

En la tabla se establecen los precios a aplicar en todas las edades de cartera vencida, sin embargo el target del negocio estará centrado a la cartera de difícil recuperación que comprende las cuentas que tienen 90 días vencidos en adelante.

En los casos de recibir asignaciones que no se manejen de manera masiva, sino por pocos clientes de montos altos a los cuales se requiere realizar una gestión personalizada, sí se aplica un costo administrativo por la gestión realizada. De acuerdo a la cantidad de clientes y al monto de las deudas, este precio base neto irá de \$25 a \$100 por cliente para arrancar la gestión y se facturará por el número de total de clientes asignados, no por el resultado de la gestión. Este precio está basado en cubrir gastos de la operación tales como visitas personalizadas, presentación de escritos formales, con abogado si fuera necesario, y más acciones propias de la gestión. Al final, se aplicará la tabla de precios sobre los resultados obtenidos en la recuperación como cobro adicional.

El precio actualmente aceptado por el mercado para el servicio de cobranza a los deudores, en cuentas de 90 días vencidos o más, varía del 9% al 40%, de acuerdo a la información proporcionada por los expertos entrevistados. Acorde a los precios planteados en el cuadro No. 13, la propuesta es arrancar con porcentajes menores, lo cual brindará una ventaja competitiva que dará un punto a favor en miras de lograr la preferencia de los clientes, aunque la estrategia radica en la efectividad que se logrará mediante una gestión integral de la cartera, lo que más adelante nos permitirá trabajar con precios mayores sin perder la aceptación de los clientes por el alto grado de competitividad alcanzado.

4.2 Estrategia de Venta del servicio

COLLECT S.A. se caracterizará por ofrecer a sus clientes un sistema que permita la administración de la gestión en 360°, yendo más allá de una simple gestión telefónica, integrando en su proceso:

- Envío de SMS
- Mail masivos e individuales de acuerdo a la estrategia de gestión.
- Visitas de terreno.
- Investigación de información en páginas de SRI, IESS, CNT, etc.

Con lo cual se logrará realizar una investigación y gestión integral, encaminada a lograr la ubicación, contacto y negociación del pago con cada deudor.

Adicionalmente la empresa trabajará con procesos muy organizados, medidos y de total conocimiento de sus clientes para que se evidencie una metodología de trabajo que ofrezcan bases sólidas para asegurar una gestión eficiente orientada siempre a los resultados de recuperación, los mismos que incluirán:

- Medición y calificación de cartera.
- Segmentación de clientes.
- Priorización de gestión por resultados.
- Establecimiento de presupuestos mínimos de recuperación por segmento.
- Reducción de tiempos muertos y de tiempos improductivos dentro de la gestión.

Cuando ya se consolide la relación de trabajo con los cedentes, se podrá ofrecer además la alternativa de construir Modelos de Comportamiento, a través de la calificación de los clientes en el tiempo para predecir su probabilidad de pago futuro, mediante un análisis estadístico de su comportamiento como reacción a las diferentes acciones tomadas, evaluando características que generen puntos de corte para crear diferentes segmentos de calificación que agrupen a los clientes. Y de acuerdo a esa calificación establecer matrices de acciones, frecuencia de gestión, etc. para en el futuro aplicarlas a los clientes que presenten las mismas características en su comportamiento.

4.3 Ventajas Competitivas

Como resultado de este servicio integral, los clientes se verán beneficiados al obtener mejoras en su propia operativa interna a través de:

- Reducción de tiempo de recuperación.
- Comodidad operativa
- Reducción de la plantilla de personal dedicado a la cobranza.
- Reducción de sus costos operativos.
- Incremento de flujo de efectivo por la reducción de los tiempos de recuperación del crédito.
- Incremento de sus montos de ventas por contar con una cartera de clientes más sana que están habilitados para continuar comprando.
- Centrar la atención en su Core Business y no en realizar cobros.
- Reducir Costos de Financiamiento para capital de trabajo

4.4 Cobertura geográfica inicial.

Inicialmente la operación estará centrada en la ciudad de Guayaquil. A medida que se gane mercado y se consoliden las operaciones, se planificará una ampliación tanto en la captación de clientes a nivel nacional como en la apertura de oficinas en otros puntos geográficos estratégicos del país.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 Ubicación

Tomando en consideración los factores a considerar en la ubicación de la empresa y basado en el análisis evidenciado en el cuadro No. 14, se planifica ubicar la empresa en el sector comercial norte de alto nivel como por ejemplo en la ciudadela Nueva Kennedy o en sus alrededores, sector que se encuentra apenas a 10 minutos del centro de la ciudad de Guayaquil; en donde es factible encontrar instalaciones adecuadas disponibles para iniciar operaciones con una empresa como COLLECT S.A.

Para definir la localización adecuada de las oficinas se analizó las siguientes alternativas:

- Sector Comercial de Alto Nivel: Av. Fco. de Orellana, Cdla. Nueva Kennedy, etc.
- Sector de áreas industriales, vía a Daule, J. Tanca Marengo.
- Sector céntrico de la ciudad

En el cuadro No. 14 se encuentra el cómputo de la calificación de la selección óptima mediante el método cualitativo de selección por puntos.

Para la posibilidad "A", aunque presenta mayor ventaja ya que tiene acceso a la vía a Daule y J. Tanca Marengo con conexiones directas por la Av. Fco. Orellana, sería por distancia y logística la más recomendable, aparte de que es una zona de servicios ejecutivos, en donde se están abriendo muchos condominios y edificios para oficinas que bordean las necesidades de la empresa, esto es más de 130 m².

Para la alternativa de ubicación de la empresa ubicación "B", es recomendable por ser la ubicación de la gran mayor parte de empresas semi e industriales ubicadas en la ciudad de Guayaquil, estas casi en su totalidad están ubicadas en la vía Daule y J. Tanca Marengo colindante con el parque industrial. Con un puntaje de 8.7 (el más alto) en lugares fuera de perímetro urbano de Guayaquil.

Otra posibilidad (ubicación C); que reduciría aún más los costos, es la de arrendar un local en esta zona en donde se encuentra la gran parte de oficinas de empresas de servicios como sería el caso de esta empresa, sin embargo las restricciones de espacio es una limitante y las oficinas que tienen la holgura necesaria para las actividades de la empresa son demasiado costosas.

Cuadro No. 14: Ubicación de la Empresa Método Cualitativo Por Puntos

FACTOR	PESO	A		B		C	
		CAL.	POND.	CAL.	POND.	CAL.	POND.
I Disponibilidad de agua	0,15	8	1,200	8	1,200	7	1,050
II Clima	0,05	10	0,500	8	0,400	8	0,400
III Disponibilidad de combustible industrial	0,05	9	0,450	8	0,400	8	0,400
IV Facilidad de distribución (flete económico)	0,1	10	1,000	8	0,800	7	0,700
V Disponibilidad de arriendo de oficinas	0,05	9	0,450	7	0,350	7	0,350
VI Disponibilidad de energía eléctrica	0,15	9	1,350	9	1,350	9	1,350
VII Imposiciones legales (impuestos)	0,05	10	0,500	10	0,500	9	0,450
VIII Disponibilidad de Materias primas (suministros)	0,1	9	0,900	4	0,400	5	0,500
IX Disponibilidad de mano de obra calificada	0,05	9	0,450	10	0,500	10	0,500
X Cercanía a las zonas bancarias	0,1	4	0,400	8	0,800	10	1,000
XI Restricciones legales (prohibición)	0,1	10	1,000	9	0,900	5	0,500
XII Disponibilidad de terrenos para futuras compras (oficinas)	0,05	10	0,500	5	0,250	6	0,300
	1		8,700		7,850		7,500

LUGARES DE UBICACIÓN A SELECCIONAR

A: Av. Fco. de Orellana, San Jorge (Kennedy nueva)

B: Vía Daule y Vía J. Tanca Marengo.

C: Zona céntrica de la ciudad

Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Por lo tanto y basado en el análisis de puntuaciones, la oficina estaría ubicada en el norte de la Ciudad de Guayaquil en una ciudadela comercial de alto nivel, como lo es la Cdma. Nueva Kennedy o sus alrededores.

5.2 Especificación del servicio principal y servicios de apoyo

El servicio principal de la empresa y que identifica el objetivo de la misma, es la gestión de cobro de cartera de difícil recuperación.

Para su funcionamiento operativo, es necesario contar con los siguientes servicios de apoyo:

- Espacio físico para oficina y área productiva
- Sala de reuniones y de recepción
- Servicio de secretariado
- Servicio de vigilancia
- Servicio de mensajería
- Servicio de limpieza
- Uso de computadoras

- Servicio telefónico (facturación de acuerdo al consumo)
- Servicio eléctrico (facturación de acuerdo al consumo)
- Servicio de agua potable (facturación de acuerdo al consumo)
- Acceso a INTERNET y correo electrónico (facturación de acuerdo al consumo)
- Acceso a información sobre fuentes financieras.
- Apoyo en las gestiones ante fuentes financieras.
- Participación en actividades de capacitación y reuniones empresariales.
- Apoyo institucional en gestiones ante organismos públicos y privados u otras empresas.
- Asesoría en las áreas que requiera la empresa.
- Área común de cafetería

5.3 Descripción de la prestación de los servicios

El proceso de la prestación del Servicio de COLLECT S.A, puede apreciarse desde una visión global a través del siguiente diagrama:

Gráfico No. 17: Diagrama de Procesos Collect S.A.



Fuente: Entrevista a Expertos
Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

El proceso de cobro tiene diferentes técnicas de apoyo:

Contacto Telefónico: que permitirá intercambio de información con los deudores a través de una línea telefónica. Las cobranzas telefónicas auténticas implican escuchar con cuidado al cliente para obtener la información clave que lleve al éxito de su negociación. Dentro de esta gestión, el proceso debe cubrir puntos importantes:

Presentación: La imagen que tenga la empresa contratante del servicio de recuperación de cartera estará en función de la imagen que construye cada empleado por teléfono. Debe conseguir mantener la atención del interlocutor, mostrar la competencia, crear una atmósfera favorable y conseguir que el cliente considere al cobrador un interlocutor válido.

La atención eficaz: Comenzar la entrevista con un tono neutral; establecer la armonía rápidamente. Conseguir que el cliente le proporcione de buena voluntad información que le permita determinar sus necesidades y capacidad de pago, para después formular sus proposiciones de acuerdo con esta información. De acuerdo a esta información, establecer acuerdos para la recuperación de su deuda, aplicando las diferentes estrategias y herramientas de negociación de acuerdo a las políticas dispuestas por cada cedente de cartera.

Gestión Pre legal

Una vez que los clientes han caído en calificación de riesgo D y E, dentro de los registros de morosidad que entrega la empresa contratante a la recuperadora de cartera, ésta se comunica con el cliente para de forma extrajudicial evitar que se llegue a juicios coactivos, con lo cual se gestionará medios y tiempos de pago de forma directa a la empresa que concede el crédito y el cliente deudor. Esta etapa tendrá un plazo máximo preestablecido para llegar a un acuerdo, de no cumplirse, dará paso a una gestión judicial.

Gestión Judicial

La empresa dentro de su organigrama funcional contará con un profesional del Derecho estipulado como Procurador Judicial de la empresa recuperadora de cartera, por supuesto con el visto bueno y delegación de la empresa contratante para estos fines, el mismo que inicia sus labores una vez que se ha declarado la moratoria de los plazos para los créditos vencidos, con lo cual este procede a una acción judicial a través de un Juzgado de lo Civil.

5.4 Equipos e instalaciones disponibles a los clientes / socios

Las oficinas listas para trabajar, a manera de estaciones de servicios para sus usuarios dentro de la empresa, mantendrían la siguiente infraestructura de equipos y accesorios para un manejo integral de sus procesos y/o actividades diarias.

Cuadro No. 15: Equipos y Muebles de Oficina

DESCRIPCION	CANTIDAD (Unidad)
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	
Computadoras	38
Servidor y Backup	1
Licencia de Software	1
Impresoras laser	1
Scanner y copiadora	1
ACCESORIOS Y MUEBLES DE OFICINA	
Aire acondicionado	2
Estaciones de trabajo	30
Archivador Metálico 4 cajones	8
Escritorio para administrativos	8
Sillas para todo el personal	42

Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

Otros Activos

- Instalaciones eléctricas
- Instalaciones telefónicas
- Instalaciones red computación

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Estructura organizativa

Grafico No. 19: Organigrama General de Collect S.A.



Elaboración: Karina Calderón y Edel Rivera

6.2 Manual de funciones

La administración de la empresa a instalarse, estará constituida por un personal que debe cumplir con requerimientos específicos para los puestos de trabajo a ellos encomendados, a continuación se detalla el perfil de cada cargo con sus respectivas funciones:

Gerente de la empresa de recuperación de cartera

Es el administrador máximo de la empresa; en él recae la dirección general de la compañía, ejerciendo funciones como las de: planificar la organización general de la empresa; dirigir a todo el personal hacia los objetivos deseados por la dirección de la misma; controlar que todos los planes sean llevados a cabo de una forma efectiva y racional para alcanzar los fines fijados.

Este cargo tendrá principalmente las siguientes responsabilidades:

- Administración de oficina
- Representación legal
- Coordinación con los sectores demandantes del servicio
- Planificación del trabajo
- Mercadeo de servicios
- Informes internos y externos
- Elabora presentaciones para clientes

Secretaria

Colabora y sirve al Gerente administrativo y al contador en todas las labores propias de una secretaria departamental.

- Manejo de agenda del Gerente y en general de la empresa.
- Redacción de cartas, comunicaciones de Gerencia General.
- Recepción de llamadas telefónicas.
- Control de archivos.
- Emisión y control de caja chica para diversas actividades de la empresa.

- Atención de clientes que visitan las oficinas centrales.

Jefe de Cobranzas

Se encarga de todo lo relacionado con:

- Definir las estrategias de cobro a los deudores.
- Coordinar procesos de calificación de clientes, segmentación de bases, asignación de campañas, etc.
- Controlar la ejecución de las gestiones de cobro.
- Elaborar cuadros de cobranzas, estados de cuenta.
- Dar curso a las acciones de cobranza.
- Emisión de informes a Gerencia.

Gestor de Cobranzas:

- Ejecución de campañas de cobro, según los procedimientos establecidos.
- Envío de SMS, fax, mails, etc.
- Envío de comunicaciones a los clientes.
- Investigación de bases de datos.
- Coordinación de cobros.

Jefe Administrativo

- Cumplir, y hacer cumplir las tareas específicas del personal.
- Aplicar normas y sistemas modernos de administración del personal e intervenir y dar informe a la Gerencia General.
- Realiza las compras necesarias a fin lograr un adecuado y eficiente abastecimiento de materiales e insumos para la empresa.
- Dirigir la administración del grupo humano a su mando.
- Gestión de nómina.

Contador

Se encarga de velar por el cumplimiento de las obligaciones tributarias y financieras de la empresa, según la Ley, y de los compromisos internos que la empresa determine, teniendo además las siguientes funciones:

- Presentar al Gerente General los estados financieros y balances de la empresa.
- Se encarga de llevar la contabilidad general de empresa.
- Elabora los informes técnicos y presupuestarios para la Gerencia General.
- Ejecuta los inventarios físicos incluyendo la organización de los procedimientos de control contable de la empresa.
- Control de cuentas por cobrar.
- Control del personal en aspectos como liquidación de haberes, sobretiempos, fondos de reserva, es decir, todo lo relativo a los roles de pago.

Auxiliar de Contabilidad:

- Registro de nóminas y proveedores, leyes sociales y obreros.
- Codificación de comprobantes de cheques y cajas
- Archivos de la documentación
- Elaboración de facturas.

Conserje

Este cargo tendrá las siguientes responsabilidades:

- Ejecuta tramites fuera de oficina
- Entrega Comunicaciones
- Limpieza y mantenimiento de la oficina

6.3 Aspectos legales

Las empresas que se encargan de recuperación de carteras, se enmarcan dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), con el código CIIU 8291.01 que son las actividades de cobro de cantidades adeudadas y entrega de esos fondos a los clientes, como servicios de cobros de deudas o facturas.

El marco legal dentro de la Superintendencia de Compañías se acoge al rubro de empresas de servicios de cobranzas y seguimiento de juicios coactivos, la información que manejan puede venir de dos vías: Directamente del cliente que es quien entrega la nómina de los clientes morosos, y la segunda vía que a través de la información de empresas registradas a nivel nacional denominados registro de datos crediticios que forman parte de la Dirección Nacional de Datos Públicos y que desarrollan el trabajo del control de los créditos al cliente, cuya anterior denominación era centrales o burós de crédito.

6.4 Constitución de la empresa

Se planifica realizar los trámites para la constitución legal de una Sociedad Anónima, bajo la razón social COLLECT S.A. registrando como actividad económica principal el Servicio de Cobranza de Cartera de Difícil Recuperación, pudiendo realizar adicionalmente toda clase de actividades comerciales y de servicios, relacionados directa o indirectamente con la misión de la empresa. Podrá realizar toda clase de actos civiles, comerciales y de servicios, para la explotación de toda actividad relacionada directa e indirectamente con el objeto principal, logrando celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por la ley.

6.5 Puesta en marcha

Para la puesta en marcha la empresa de servicios de cobranza de cartera de difícil recuperación, tiene que someterse a licencias y permisos que permitan su normal funcionamiento en la ciudad de Guayaquil, para lo cual hay una serie de requisitos básicos que tienen que ser expedidos por las cuatro principales instituciones de servicio público que existen en la localidad entre los que se tiene: Servicio de Rentas Internas, Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, Municipalidad de Guayaquil, Superintendencia de Compañías.

El primer paso será la obtención del Registro Único de Contribuyentes, con los siguientes documentos personales del representante legal (Gerente General) de la empresa:

- Cédula de Identidad
- Certificado de votación
- Llenar formulario correspondiente
- Fotocopia de un documento que certifique la dirección del lugar dad por el solicitante, planilla de luz, etc.
- Copia de Escritura de Constitución.
- Nombramiento de Representante Legal.

Una vez obtenido el R.U.C. se procede a sacar el Certificado del Cuerpo de Bomberos que acredite que el local cumple las condiciones adecuadas para su operación. Este certificado requiere los siguientes documentos:

- R.U.C.
- Cédula de Identidad
- Certificado de votación
- Factura de la compra del extintor

Como tercer paso se debe realizar el trámite de los permisos municipales, tales como:

- Patente municipal
- Pago de Uso de Suelo
- Pago de tasa de habilitación
- Recibo de cancelación de la tasa por trámite
- Pago del 1 por mil de los activos de la empresa.
- Escritura de constitución de la empresa

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1 Inversiones

En la preparación de este plan se estableció una inversión de \$64.611, desglosados en la aportación de los accionistas con la cuantía de \$44.611, el remanente con financiamiento bancario por \$20.000, el mismo que se pagará a una tasa de interés estimada del 15,5% anual, que corresponde a la tasa vigente a un plazo de 5 años. (Ver cuadro No. 16)

Cuadro No. 16: Inversión Inicial Proyecto Collect S.A.

DESCRIPCION	VALOR (en dólares)	PARTICIPACION (%)
I. INVERSION FIJA (Cuadro No. 17)	40.797	63,14
II. CAPITAL DE OPERACIÓN (Cuadro No.20)	23.814	36,86
TOTAL	64.611	100,00
III. FINANCIAMIENTO		
RECURSOS PROPIOS	44.611	69,05
PRESTAMOS	20.000	30,95
TOTAL	64.611	100,00

FUENTE: Cuadro No. 17 y 20

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

7.2 Activos fijos

Los montos en activos fijos son los predestinados a obtener recursos tangibles, que serán aplicados en el avance operativo y de mercadeo que servirán como apoyo para el movimiento corriente del proyecto. Además se destina un valor para otros gastos que puedan presentarse, lo cual totaliza para el primer año la cantidad de 40.797 USD (Ver cuadro No. 17)

Cuadro No. 17: Inversión fija proyecto Collect S.A.

DESCRIPCION	VALOR (dólares)	PORCENTAJE (%)
EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINAS (Cuadro 18)	35.430	86,84
OTROS ACTIVOS (Cuadro 19)	3.424	8,39
SUMAN	38.854	
GASTOS VARIOS (Aprox. 5% de rubros anteriores)	1.943	4,76
TOTAL	40.797	100,00

FUENTE: Cuadros 18 y 19

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

Equipo y Muebles de oficina

En el cuadro No. 18 se anotan los parámetros cualitativos de los equipos y muebles de oficina, los mismos que se utilizarían para la etapa de operación como parte coyuntural al proceso de call center de la nueva empresa, que integra un aditamento de 35.430 USD.

Cuadro No. 18 Equipos y Muebles de Oficinas

DESCRIPCION	CANTIDAD	V.Unitario	V. Total
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadoras	38	600	22.800
Servidor y Backup	1	1.100	1.100
Licencia de Software	1	2.000	2.000
Impresoras laser	1	2.000	2.000
Scanner y copiadora	1	230	230
	SUMAN		28.130
ACCESORIOS Y MUEBLES DE OFICINA			
Aire acondicionado	2	700	1.400
Estaciones de trabajo	30	80	2.400
Archivador Metálico 4 cajones	8	80	640
Escritorio para administrativos	8	200	1.600
Sillas para todo el personal	42	30	1.260
	SUMAN		7.300
	TOTAL		35.430

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

Otros Activos

En el cuadro No. 19 se visualizan los rubros que componen otros activos, que ascienden a 3.424 USD, que engloba los ítems de gastos de estudio y otros aspectos de la puesta en marcha del negocio.

Cuadro No. 19: Otros Activos

DENOMINACION	Nº (Unid.)	VALOR (dólares)
Gastos de estudio del Proyecto	1	800
Gastos de puesta en marcha (Aprox. 1% de Equipos y accesorios)	1	354
Instalaciones eléctricas	690	690
Instalaciones telefónicas	1	480
Instalaciones red computación	1	1.100
		3.424

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

7.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo también denominado de operación desde una perspectiva contable, es la divergencia entre activo y pasivo circulante, empero desde una configuración de proyectos, se dice que el capital de trabajo se halla compuesto por el capital que se necesita para hacer marchar al proyecto. Para este proyecto se ha computado el Capital de Trabajo para su actividad, como se demuestra en el cuadro No. 20.

Cuadro No. 20: Capital de Operación del Primero Año de Gestión

DESCRIPCION	TIEMPO (Meses)	Valor (dólares)
Materiales directos	6	237
Mano de obra Directa	1	14.895
Carga Operacional *	1	1.140
Gastos de Administración	1	7.395
Gastos de mercadeo	1	147
SUMAN		23.814

* Sin depreciación ni amortización

FUENTE: Apéndices D1, D2, D3, E

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

7.4 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos provenientes de la recuperación de cartera, nacen de la gestión que la empresa realizará sobre el estimado de asignación inicial que será de \$ 29.583.491,22 que forman parte del 2,5% de participación proyectada del mercado de la cartera de difícil recuperación de los sectores comercial, industrial, de servicios y Financiero-bancaria de la ciudad de Guayaquil, que corresponde a los tramos de 90 días vencido en adelante, incluyendo la cartera que requiere gestión extrajudicial y judicial.

Esta gestión dará como resultado un ingreso estimado promedio del 10% sobre los valores recuperados, alcanzando un monto de \$ 260.335 para el primer año de puesta en marcha de la empresa (año 2015); como se aprecia en el cuadro No. 21.

Cuadro No. 21: Ingresos Previstos para los Primeros 10 Años del Proyecto

DESCRIPCIÓN: EDAD DE CARTERA	TIPO DE CARTERA	MODALIDAD DE CARTERA		% POR ESPECIALIDAD DE CARTERA	% COMISION POR TIPO DE CARTERA	CANTIDADES ASIGNADAS*	INGRESOS POR SERVICIOS
		Año 2015					
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	7	591.670	41.417	
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	8	887.505	71.000	
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	10	1.479.175	147.917	
VALOR TOTAL					2.958.349	260.335	
Año 2016							
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	7	650.837	45.559	
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	8	976.255	78.100	
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	10	1.627.092	162.709	
VALOR TOTAL					3.254.184	286.368	
Año 2017							
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	715.920	57.274	
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	1.073.881	96.649	
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	1.789.801	214.776	
VALOR TOTAL					3.579.602	368.699	
Año 2018							
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	787.513	63.001	
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	1.181.269	106.314	

CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	1.968.781	236.254
VALOR TOTAL					3.937.563	405.569
	Año 2019					
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	1.039.517	83.161
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	1.559.275	140.335
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	2.598.791	311.855
VALOR TOTAL					5.197.583	535.351
	Año 2020					
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	1.143.468	91.477
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	1.715.202	154.368
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	2.858.671	343.040
VALOR TOTAL					5.717.341	588.886
	Año 2021					
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	1.257.815	100.625
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	1.886.723	169.805
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	3.144.538	377.345
VALOR TOTAL					6.289.075	647.775
	Año 2022					
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	1.383.597	110.688
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	2.075.395	186.786
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	3.458.991	415.079

VALOR TOTAL					6.917.983	712.552
	Año 2023					
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	1.521.956	121.756
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	2.282.934	205.464
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	3.804.890	456.587
VALOR TOTAL					7.609.781	783.807
	Año 2024					
CARTERA: DE 90 A 120 DIAS	CARTERA ADMINIST.	RECUP. TANGIBLE	20	8	1.674.152	133.932
CARTERA: DE 120 A 180 DIAS	CARTERA PRE. JURID.	RECUP. EXIGIBLE	30	9	2.511.228	226.010
CARTERA: DE 180 A 360 DIAS	CARTERA JUDICIAL	DIFICIL RECUPER.	50	12	4.185.379	502.246
VALOR TOTAL					8.370.759	862.188

* Estos rubros pertenecen a las cantidades de recuperación de cartera asignadas por las empresas contratantes (deudas de crédito a morosos)

Fuente para Cartera Asignada: Cuadro No. 12

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

7.5 Costos de Operación

El costo de operación suma el costo de los recursos manejados en la operación del servicio y su posterior mercadeo en un período establecido. En el cuadro No. 22 se equipara la recopilación de los rubros que erosionan el desarrollo operativo del call center de cobro de cartera de difícil recuperación.

Cuadro No. 22: Costos de Operación

RUBRO	1	2	3	4	5
MATERIALES DIRECTOS (Cuadro 23)	474	487	501	515	529
MANO DE OBRA DIRECTA(Cuadro 24)	178.737	193.036	208.479	225.158	243.170
CARGA OPERACIONAL (Cuadro 25)					
a) Mano de obra indirecta	11.559	12.483	13.482	14.560	15.725
b) Materiales indirectos	101	104	107	110	113
c) Depreciación y amortización	11.456	11.456	11.456	11.456	11.456
d) Suministros	1.313	1.350	1.387	1.426	1.466
e) Reparación y Mantenimiento	354	354	354	354	354
f) Seguros	354	354	354	354	354
TOTALES	204.348	219.625	236.121	253.933	273.168

FUENTE: Cuadro No. 23, 24 y 25

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

Costo de materiales directos

Presenta los gastos en adquisición y manejo de los materiales de operación del call center, dentro de los cuales se encuentra, como rubros más importantes: Suministros de computación y en general, en el que absorberá para el primer año la cantidad de 474 USD, tal como lo indica el cuadro No. 23, aumentando a los siguientes años con una tasa de inflación del 2,8%.

Se realizará una inversión importante inicial en el desarrollo del software que permitirá un manejo rápido y de un alto volumen de operación, este alto volumen de operación permitirá que el costo unitario de gestión sea más bajo. Por otra parte esto refleja también un punto de equilibrio exigente, pero se está preparando para trabajar en una producción alta que permita afrontar la operación.

Cuadro No. 23: Materiales Directos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V.UNIT	VALOR TOTAL
		(dólares)	(dólares)
SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN			
Tóner de impresora	10	15,00	150
Pen drive	8	12,00	96
SUMINISTROS EN GENERAL			
Block de hojas INEN A4	48	4,50	216
Cajas de plumas (negra/azul)	2	4,00	8
Cajas de lápices (10 und.)	2	2,00	4
TOTAL			474

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

Costo de Mano de Obra

Presenta el cómputo del valor de los gastos por mano de obra directa, para el personal que trabajará en el call center en la unidad de tiempo adecuada (40 horas laborales), desglosándose estos rubros según las nuevas tipificaciones del SENRES (Secretaría Nacional de Remuneración); y por categorías de ocupación y trabajo según las necesidades del call center. En el cuadro No. 24 se muestra que la empresa a instalarse definirá 30 operadores para el call center y 1 encargado de la limpieza, personal fijo con un monto anual de 178.737 USD en el que están incluidos todos los beneficios de ley.

Lógicamente en su etapa inicial de operaciones se comenzará con pocos gestores telefónicos para atender el nivel de demanda de trabajo, sin embargo se prevé que en pocos meses esta demanda se verá incrementada y que antes de cerrar el primer año ya estarán instaladas las 30 estaciones en el call center, puesto que se visualiza que en un plazo estimado de seis meses de operación se puedan cerrar contratos con empresas grandes en volumen de clientes que demandarán también un mayor volumen de gestión. Por esto en la proyección de costos se prefiere considerar el total de las 30 estaciones desde el año uno.

Cuadro No. 24: Mano de Obra Directa

CUADRO No. 24									
PROYECTO COLLECT S.A.									
MANO DE OBRA DIRECTA									
DENOMINACION	No.	SUELDO IND. (dólares)	13ro	Fondo Reserva	14to	SUELDO ANUAL	Vacación	Patronal 12,15%	Total
Operarios de call center	30	340	10.200	10.200	10.200	122.400	5.100	14.872	172.972
Encargado de limpieza	1	340	340	340	340	4.080	170	496	5.766
TOTAL									178.737

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

Costo de los Servicios (Carga Operacional)

Prescribe debidamente los gastos de prestación de servicios que supone la operación, en este caso el Jefe de Cobranzas; además de materiales indirectos, energía eléctrica, agua potable, depreciación, reparación, mantenimiento y seguros de los equipos y accesorios para el call center, todos estos elementos se encuentran compartidos en el elemento de carga operacional (Ver cuadro No. 25) el que para el primer ciclo de operación asignaría 25.137 USD.

Cuadro No. 25: Carga Operacional

A. MANO DE OBRA INDIRECTA

DESCRIPCION	No.	SUELDO INDIVIDUAL	13ro	14to	SUELDO	Vacación	IESS Patronal	Total
JEFE DE COBRANZAS	1	750	750	340	9000	375	1.094	11.559
SUMAN								11.559
B. MATERIALES INDIRECTOS								
DENOMINACION	CANTIDAD	COSTO						
	AD	UNITARIO						
CAJAS DE CLIP	40	0,53		21				
PERFORADORA	8	5,00		40				
GRAPADORAS	8	5,00		40				
SUMAN				101				
C. DEPRECIACION								
DENOMINACION EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	COSTOS	VIDA UTIL (Años)						
	DE							
	35.430	3		11.456				
SUMAN				11,456				
D. SUMINISTRO ANUAL								
DENOMINACION	CANTIDAD	VALOR						
	AD	UNITARIO						
AGUA (m3)	96	0,55		53				
ENERGÍA ELECTRICA (kwh)	14.000	0,09		1.260				
SUMAN				1.313				
E. REPARACION Y MANT.								
DENOMINACION EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	VALOR	%						
	DE							
	35.430	1		354				
SUMAN				354				
F. SEGUROS								
DENOMINACION EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	VALOR	%						
	DE							
	35.430	1		354				
SUMAN				354				
TOTAL PARCIAL								25.137
TOTAL								25,137

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

Gastos de administración y ventas

Encierra toda la labor del espacio administrativo en el que se engloban las actividades comerciales fijas del talento humano, además se concibe la amortización de los desembolsos por estructura de la sociedad y un análisis de factibilidad, por la suma 88.740 USD; ver cuadro No. 26.

Cuadro No. 26: Gastos Generales de Administración

A. ADMINISTRATIVOS

DENOMINACION	No.	Sueldo	13ro	14to	Fondo Reserva	Sueldo Anual	Vacación	Patronal 12,15%	Total
GERENTE	1	1.500	1.500	340	1.500	18.000	750	2.187	24.277
JEFE ADMINISTRATIVO	1	980	980	340	980	11.760	490	1.429	15.979
ABOGADO	1	950	950	340	950	11.400	475	1.385	15.500
CONTADOR	1	500	500	340	500	6.000	250	729	8.319
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1	380	380	340	380	4.560	190	554	6.404
SECRETARIA	1	340	340	340	340	4.080	170	496	5.766
CONSERJE	1	340	340	340	340	4.080	170	496	5.766
SUMAN									82.010
B. DEP. Y AMORTIZACION									
DENOMINACION		COSTOS		VIDA UTIL					
ACCESORIOS Y MUEBLES DE OFICINA		7.300		10					730
SUMAN									730
C. GASTOS DE OFICINA									
Arriendo		500		12					6.000
TOTAL									88.740

En cuanto a los gastos de mercadeo y publicidad éste se divide en un gasto corriente a publicidad por un valor de \$1.018, la misma que se va a efectivizar a través de hojas volantes y afiches, se realizará por el primer año de la implementación del call center,. Se devengará la utilización del hosting, proveedor de Internet e imprevistos (2%), se gastará la cantidad de 1.767 USD anuales. (Ver cuadro No. 27)

Cuadro No. 27: Gastos de Mercadeo

DESCRIPCION	# DE VECES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
A. PUBLICIDAD ESCRITA ANUNCIOS EN PERIODICOS	6	45	270
B. PUBLICIDAD RADIAL CUÑAS RADIALES (DE 30 SEG.)	16	22	352
C. PUBLICIDAD DE APOYO AFICHES (EN UNIDADES)	400	0,65	260
D. ESTRUCTURAMIENTO DE LA PAG. WEB/PORTAL DISEÑO DE PAG WEB*			400
UTILIZACION DEL HOSTING**			100
PROVEEDOR DE INTERNET (ANUAL)***			385
TOTAL			1.767

* El diseño gráfico comprende tres páginas

** El hosting se refiere a la empresa que patrocinará el arrendamiento del portal durante un año, 24 horas al día.

*** El proveedor de internet es la empresa que nos daría el servicio de conexión satelital a los puntos físicos

de cada call center

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

Egresos Financieros

En lo concerniente a los egresos financieros que se desprenden del crédito bancario alcanza la suma de 20.000 USD, con una tasa de interés mercantil del 15,5% anual con banca privada, con abonos semestrales a 5 años plazo, periodo en que se amortizará el crédito, (ver cuadro No. 28).

Por lo que, el egreso financiero que causa el crédito mercantil, que tendrá que cubrir la compañía, emprende en el primer período con la cuantía de 2.992 USD cancelando los intereses devengados y amortizando parte del capital. (Ver cuadro No. 29).

Cuadro No. 28: Gastos Financieros

AÑOS OPERACION	CARGA ANUAL
1	2.992
2	2.524
3	1.982
4	1.352
5	621

FUENTE: Cuadro No.29

ELABORACIÓN: Karina Calderon y Edel Rivera

Cuadro No. 29: Tabla de Amortización del Préstamo Propuesto

PRINCIPAL: \$ 20.000		INTERES : 15,5		%	PLAZO: 5 años		
AÑOS	SEMESTRE S	PRINCIPAL INICIO SEMESTRE	INT.	AMORTI ZACION	INTERES AMORTIZA CION	Principal al Final semestre	
1	1	20.000	1.550	1.397	2.947	18.603	
	2	18.603	1.442	1.505	2.947	17.098	
2	3	17.098	1.325	1.622	2.947	15.476	
	4	15.476	1.199	1.748	2.947	13.728	
3	5	13.728	1.064	1.883	2.947	11.845	
	6	11.845	918	2.029	2.947	9.816	
4	7	9.816	761	2.186	2.947	7.629	
	8	7.629	591	2.356	2.947	5.273	
5	9	5.273	409	2.538	2.947	2.735	
	10	2.735	212	2.735	2.947	0	

ANUALIDAD = 2.947

FUENTE: Banco Bolivariano
 ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

7.6 Punto de Equilibrio

En el cuadro No. 30 se efectúa el cálculo del punto de equilibrio económico de la empresa a instalarse, para lo cual se ha dividido el costo total en fijo y variable. La empresa alcanzaría el punto de equilibrio con un 77,30% de los ingresos estimados, a este nivel de operación no tendrá ni pérdida ni ganancia, lográndose obtener una ponderación monetaria cuando se logre ofrecer servicios eficientes, pero con un amplio margen de posibilidades de lograr éxito en su gestión empresarial.

Cuadro No. 30: Cálculo del Punto Equilibrio

DESCRIPCION	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
MATERIALES DIRECTOS		474	474
MANO DE OBRA DIRECTA	178.737		178.737
<u>CARGA OPERACIONAL</u>			
MANO DE OBRA INDIRECTA		11.559	11.559
MATERIALES INDIRECTOS		101	101
DEPRECIACION	11.456		11.456
SUMINISTROS	1.313		1.313
REPAR. Y MANTENIMIENTO	354		354
SUMAN	191.860	12.134	203.994

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{INGRESOS} - \text{COSTO VARIABLE}} \times 100\%$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{191.860}{260.334 - 12.134} \times 100\%$$

PUNTO DE EQUILIBRIO % = 77,30%

PE EN DÓLARES = 260.334,72 * 77,30%

PE EN DÓLARES = 201.239,38

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 Estado de Resultados

En el Cuadro No. 31 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias, en donde se evalúan las utilidades que arroja el presente proyecto durante los diez primeros años de vida.

Inicialmente no se observa una utilidad operacional sino hasta el tercer año, donde una vez repartido lo que por ley le pertenece a los trabajadores es decir el 15% de esta utilidad, y los impuestos a la renta, se obtiene una utilidad neta de 8.515 USD, monto que se irá incrementando en los años siguientes hasta alcanzar en el décimo año la suma de 253.666 USD.

Del cuadro presentado se puede observar que:

El costo de operación es un costo relevante en el proyecto, lo cual es lógico ya que el servicio de la empresa está basado en el servicio brindado y por los recursos empleados para generarlo.

Finalmente como ya se mencionó, se observa que la utilidad que genera el proyecto es positiva desde el tercer año de puesta en marcha, sin embargo esto resulta lógico, puesto que durante los primeros años el resultado de un proyecto es reducido o negativo inclusive por la alta inversión inicial y porque marca el inicio de operación de la empresa.

Cuadro No. 31: Estado de Pérdidas y Ganancias

RUBRO/AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS	260.335	286.368	368.699	405.569	535.351	588.886	647.775	712.552	783.807	862.188
(-) COSTOS DE OPERACIÓN	204.348	219.625	236.121	242.732	249.528	256.515	263.698	271.081	278.671	286.474
MARGEN BRUTO	55.987	66.744	132.578	162.837	285.823	332.371	384.077	441.471	505.136	575.714
(-) GASTOS ADMINT.Y.VTAS	90.507	97.748	105.568	114.013	123.134	132.985	143.624	155.114	167.523	180.925
UTILIDAD OPERACIONAL	-34.521	-31.004	27.011	48.824	162.688	199.386	240.453	286.357	337.613	394.789
(-) GASTOS FINANCIEROS	2.992	2.524	1.982	1.352	621	-	-	-	-	-
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORT.	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186
UTILIDAD/ PERDIDA LIQUIDA	-49.698	-45.715	12.843	35.286	149.882	187.200	228.267	274.172	325.427	382.603
(-) PARTICIPA. 15% TRABAJ.	-	-	1.926	5.293	22.482	28.080	34.240	41.126	48.814	57.391
UTILIDAD ANTES IMP.	-49.698	-45.715	10.917	29.993	127.400	159.120	194.027	233.046	276.613	325.213
(-) IMP. A A LA RENTA 22%	-	-	2.402	6.598	28.028	35.006	42.686	51.270	60.855	71.547
UTILIDAD/ PERDIDA NETA	-49.698	-45.715	8.515	23.395	99.372	124.114	151.341	181.776	215.758	253.666

RENTABILIDAD ANTES DEL IMP. A LA RENTA

% INVERSION TOTAL	-15,47	-14,23	3,40	9,34
% SOBRE LAS VENTAS	-19,09	-15,96	2,96	7,40
% SOBRE EL CAPITAL	-37,87	-34,84	8,32	22,86

FUENTE: Cuadros anteriores

ELABORACIÓN: Karina Calderón y Edel Rivera

8.2 Período de la recuperación de la inversión

El período de recuperación del capital constituye un indicador muy importante en la toma de decisiones para inversiones, ya que mediante éste se mide el tiempo en que se recupera la inversión, mediante los flujos netos de fondos generados para dichos proyectos. Los cálculos realizados indican que el porcentaje de recuperación es de 103,48% lo que determina que la inversión se recuperará en el quinto año de vida útil. (Ver cuadro No. 32).

Cuadro No. 32: Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACUMULADO	INVERSION GENERAL	% DE RECUPERACION
1	-40.415	-40.415	64.611	-62,55
2	-36.899	-77.314		-119,66
3	16.788	-60.525		-93,68
4	31.038	-29.487		-45,64
5	96.347	66.860		103,48
6	123.888	190.748		
7	148.393	339.141		
8	175.784	555.340		
9	184.792	777.030		
10	215.119	975.361		

FUENTE: Cuadro No. 31

ELABORACIÓN: Karina Calderon y Edel Rivera

8.3 Flujo de Caja

Con el fin de establecer la liquidez y controlar el riesgo de la empresa para que pueda cumplir de manera oportuna con sus obligaciones financieras se elaboró el siguiente cuadro de fuente y uso de fondos.

En el Cuadro No. 33, se presenta el Flujo de Caja que generaría la empresa COLLECT S.A. durante los primeros 10 años de vida. En el mismo se evidencia que la operación está cubierta de manera adecuada para todo este tiempo, generándose importantes avances positivos, aunque en los primeros dos años presenta saldos negativos, va creciendo de manera constante a partir del tercer año. En el quinto año en que se concluye el pago del crédito bancario se lograrían obtener cifras positivas.

Esto demuestra que los usos que toma a consideración la empresa, versus los volúmenes de rendimiento tanto en personal como en los servicios, estarían garantizados, el mismo que daría márgenes de rentabilidad a los participantes del proyecto.

Cuadro No. 33: Flujo de Caja - Contado

CONCEPTO	AÑO 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS		260.335	286.368	368.699	405.569	535.351	588.886	647.775	712.552	783.807	862.188
(-) COSTO DE OPERACIÓN		204.348	219.625	236.121	242.732	249.528	256.515	263.698	271.081	278.671	286.474
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS		55.987	66.744	132.579	162.837	285.823	332.371	384.077	441.471	505.136	575.714
(-) GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS		90.507	97.748	105.568	114.013	123.134	132.985	143.624	155.114	167.523	180.925
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN EBIT		-34.521	-31.004	27.011	48.824	162.688	199.386	240.453	286.357	337.613	394.789
(-) 15% UTILIDAD EMPLEADOS				4.052	7.324	24.403	29.908	36.068	42.954	50.642	59.218
UTILIDAD GRAVABLE		-34.521	-31.004	22.959	41.500	138.285	169.478	204.385	243.404	286.971	335.571
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA				5.051	9.130	30.423	37.285	44.965	53.549	63.134	73.826
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		-34.521	-31.004	17.908	32.370	107.862	132.193	159.420	189.855	223.837	261.745
(+) DEPRECIACIÓN		12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		-22.335	-18.819	30.094	44.556	120.048	144.378	171.606	202.041	236.023	273.931
INVERSIÓN INICIAL	-64.611										
VALOR RESIDUAL											36.296
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-64.611	-86.946	-105.765	-75.671	-31.115	88.933	233.311	404.917	606.958	842.981	1.153.208
FLUJO DE CAJA NETO	-64.611	-22.335	-18.819	30.094	44.556	120.048	144.378	171.606	202.041	236.023	310.227

TASA DE DESCUENTO KE=	13,25%
TIR =	46,15%
VAN =	\$ 394.579

ELABORACIÓN: Karina Calderon y Edel Rivera

Cuadro No. 34: Flujo de Caja - Accionista

CONCEPTO	AÑO 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS		260.335	286.368	368.699	405.569	535.351	588.886	647.775	712.552	783.807	862.188
(-) COSTO DE OPERACIÓN		204.348	219.625	236.121	242.732	249.528	256.515	263.698	271.081	278.671	286.474
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS		55.987	66.744	132.579	162.837	285.823	332.371	384.077	441.471	505.136	575.714
(-) GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS		90.507	97.748	105.568	114.013	123.134	132.985	143.624	155.114	167.523	180.925
(-) GASTOS FINANCIEROS		2.992	2.524	1.982	1.352	621	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN EBIT		-37.513	-33.529	25.029	47.472	162.068	199.386	240.453	286.357	337.613	394.789
(-) 15% UTILIDAD EMPLEADOS				3.754	7.121	24.310	29.908	36.068	42.954	50.642	59.218
UTILIDAD GRAVABLE		-37.513	-33.529	21.274	40.351	137.757	169.478	204.385	243.404	286.971	335.571
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA				4.680	8.877	30.307	37.285	44.965	53.549	63.134	73.826
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		-37.513	-33.529	16.594	31.474	107.451	132.193	159.420	189.855	223.837	261.745
(+) DEPRECIACIÓN		12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186
INVERSIÓN DEL ACCIONISTA	-44.611										
AMORTIZACION DEL CAPITAL		-2.902	-3.370	-3.912	-4.542	-5.273					
VALOR RESIDUAL											36.296
FLUJO DE CAJA	-44.611	-28.229	-24.713	24.868	39.117	114.363	144.378	171.606	202.041	236.023	310.227
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-44.611	-72.840	-97.553	-72.686	-33.568	80.795	225.173	396.779	598.820	834.843	1.145.070

TASA DE DESCUENTO KE=	13,25%
TIR =	49,23%
VAN =	\$ 394.823

ELABORACIÓN: Karina Calderon y Edel Rivera

Cuadro No. 35: Flujo de Caja - Financiado

CONCEPTO	AÑO 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS		260.335	286.368	368.699	405.569	535.351	588.886	647.775	712.552	783.807	862.188
(-) COSTO DE OPERACIÓN		204.348	219.625	236.121	242.732	249.528	256.515	263.698	271.081	278.671	286.474
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS		55.987	66.744	132.579	162.837	285.823	332.371	384.077	441.471	505.136	575.714
(-) GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS		90.507	97.748	105.568	114.013	123.134	132.985	143.624	155.114	167.523	180.925
(-) GASTOS FINANCIEROS		2.992	2.524	1.982	1.352	621	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN EBIT		-37.513	-33.529	25.029	47.472	162.068	199.386	240.453	286.357	337.613	394.789
(-) 15% UTILIDAD EMPLEADOS				3.754	7.121	24.310	29.908	36.068	42.954	50.642	59.218
UTILIDAD GRAVABLE		-37.513	-33.529	21.274	40.351	137.757	169.478	204.385	243.404	286.971	335.571
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA				4.680	8.877	30.307	37.285	44.965	53.549	63.134	73.826
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		-37.513	-33.529	16.594	31.474	107.451	132.193	159.420	189.855	223.837	261.745
(+) DEPRECIACIÓN		12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186
INVERSIÓN DEL ACCIONISTA	-64.611										
VALOR RESIDUAL											36.296
FLUJO DE CAJA	-64.611	-25.327	-21.343	28.780	43.659	119.637	144.378	171.606	202.041	236.023	310.227
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-64.611	-89.938	-111.281	-82.501	-38.842	80.795	225.173	396.779	598.820	834.843	1.145.070

ESCUDO FISCAL

Flujo de Caja del Proyecto	-64.611	-25.327	-21.343	28.780	43.659	119.637	144.378	171.606	202.041	236.023	310.227
Escudo fiscal				436	297	137	-	-	-	-	-
Flujo de Caja con escudo fiscal	-64.611	-25.327	-21.343	29.216	43.957	119.773	144.378	171.606	202.041	236.023	310.227

WACC	12,89%
TIR =	45,13%
VAN =	\$ 400.208

$$\text{WACC} = \text{CCD} * \% \text{Financ} + \text{Ke} * \% \text{Cap. Inv.}$$

ELABORACIÓN: Karina Calderon y Edel Rivera

Cálculo de las tasas de Riesgo

Porcentaje de Inversión de los Accionistas versus Porcentaje de Financiamiento

Detalle	Valor	%
Inversión Inicial	64.611,17	100%
Capital Inversionistas	44.611,17	69%
Financiamiento	20.000,00	31%
Finan / Cap. Inversion	0,45	

Cálculo de Costo Deuda (CCD)

$CCD = \text{Tasa Activa} * (1 - IR)$

Tasa Activa 15,50%

IR 22,00%

CCD 12,09%

Cálculo de Costo Capital - Inversionista (Ke)

Rf 4,00% Tasa libre de riesgo, Fuente: Duff & Phelps => Expertise => Hot Topics
Pi 12,50% Prima de rendimiento del mercado, Fuente: Duff & Phelps => Expertise => Hot Topics
Beta 0,26 Fuente: Beta damodaran – Servicios Financieros No Bancarios
Riesgo país 7,04% Fuente: bce.fin.ec
Ke => 13,25%

Cálculo del WACC

$WACC = CCD * \% \text{Financ} + Ku * \% \text{Cap. Inv.}$

WACC = 12,89%

8.4 Análisis de Sensibilidad

8.4.1 Escenario 1

Se considera que una de las variables más susceptibles a variación, son los ingresos, dado que provienen de un sector bastante volátil como es el crédito masivo, pues podría ser que en un año X la capacidad de endeudamiento de un individuo aumente y otro disminuye por un sinnúmero de factores externos. En base a lo anteriormente expuesto, se puso como primer escenario, que los ingresos se reduzcan en un 6%.

CONCEPTO	AÑO 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS		244.715	269.186	346.577	381.235	503.230	553.553	608.908	669.799	736.779	810.457
(-) COSTO DE OPERACIÓN		204.348	219.625	236.121	242.732	249.528	256.515	263.698	271.081	278.671	286.474
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS		40.367	49.561	110.457	138.503	253.702	297.038	345.211	398.718	458.108	523.983
(-) GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS		90.507	97.748	105.568	114.013	123.134	132.985	143.624	155.114	167.523	180.925
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN EBIT		-50.141	-48.187	4.889	24.490	130.567	164.053	201.587	243.604	290.585	343.058
(-) 15% UTILIDAD EMPLEADOS				733	3.673	19.585	24.608	30.238	36.541	43.588	51.459
UTILIDAD GRAVABLE		-50.141	-48.187	4.155	20.816	110.982	139.445	171.349	207.063	246.997	291.599
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA				914	4.580	24.416	30.678	37.697	45.554	54.339	64.152
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		-50.141	-48.187	3.241	16.237	86.566	108.767	133.652	161.510	192.658	227.447
(+) DEPRECIACIÓN		12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		-37.955	-36.001	15.427	28.422	98.752	120.953	145.838	173.695	204.843	239.633
INVERSIÓN INICIAL	-64.611										
VALOR RESIDUAL											31.751
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-64.611	-102.566	-138.567	-123.140	-94.718	4.034	124.987	270.824	444.519	649.363	920.747
FLUJO DE CAJA NETO	-64.611	-37.955	-36.001	15.427	28.422	98.752	120.953	145.838	173.695	204.843	271.384

TASA DE DESCUENTO KE=	13,25%
TIR =	36,00%
VAN =	\$ 282.321

ELABORACIÓN: Karina Calderon y Edel Rivera

8.4.2 Escenario 2

Otra de las variables más susceptibles a variación, son los costos, dado que provienen mayormente de mano de obra. Se conoce que en nuestro país la legislación cambia con frecuencia en temas del código laboral, que podría incrementar los salarios de forma significativa y afectar enormemente la operación. En base a lo anteriormente expuesto, se evaluó como segundo escenario, que los costos suban un 15%.

CONCEPTO	AÑO 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS		260.335	286.368	368.699	405.569	535.351	588.886	647.775	712.552	783.807	862.188
(-) COSTO DE OPERACIÓN		235.000	252.568	271.539	279.142	286.958	294.993	303.252	311.743	320.472	329.445
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS		25.334	33.800	97.160	126.427	248.393	293.894	344.522	400.809	463.335	532.743
(-) GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS		90.507	97.748	105.568	114.013	123.134	132.985	143.624	155.114	167.523	180.925
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN EBIT		-65.173	-63.948	-8.407	12.414	125.259	160.909	200.899	245.695	295.812	351.818
(-) 15% UTILIDAD EMPLEADOS				-1.261	1.862	18.789	24.136	30.135	36.854	44.372	52.773
UTILIDAD GRAVABLE		-65.173	-63.948	-7.146	10.552	106.470	136.772	170.764	208.841	251.440	299.045
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA				-1.572	2.321	23.423	30.090	37.568	45.945	55.317	65.790
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		-65.173	-63.948	-5.574	8.230	83.047	106.682	133.196	162.896	196.124	233.255
(+) DEPRECIACIÓN		12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186	12.186
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		-52.987	-51.762	6.612	20.416	95.232	118.868	145.381	175.082	208.309	245.441
INVERSIÓN INICIAL	-64.611										
VALOR RESIDUAL											32.521
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-64.611	-117.598	-169.361	-162.749	-142.333	-47.101	71.767	217.149	392.230	600.540	878.502
FLUJO DE CAJA NETO	-64.611	-52.987	-51.762	6.612	20.416	95.232	118.868	145.381	175.082	208.309	277.962

TASA DE DESCUENTO KE=	13,25%
TIR =	31,31%
VAN =	\$ 246.292

ELABORACIÓN: Karina Calderon y Edel Rivera

En ambos escenarios observamos que a pesar de la reducción de los ingresos o del incremento de los gastos, los escenarios continúan siendo favorables para el desarrollo de este proyecto, ya que a pesar de que los resultados finales sufren una variación importante, siguen presentando resultados positivos, reflejando que es un proyecto factible y rentable.

9. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

No.	Actividades	Meses											
		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
1	Constitución de Compañía	■	■	■	■								
2	Primer desembolso		■										
3	Compra de equipos y materiales			■	■	■	■						
4	Adecuación de los call center					■	■	■	■	■	■	■	■
5	Envío de informes								■	■			■
6	Aportes de socios									■			
7	Desarrollo y pruebas del sistema			■	■	■	■	■	■	■	■		
8	Puesta en marcha de la operación									■	■	■	■