



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CALL
CENTER DE COBRANZA CON PERSONAL DE TELETRABAJO

QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en
Administración de Empresas

Profesor/a guía:

Luis Eduardo Pavón

Autor

Lorena Maribel Masache Vargas

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de un plan de negocio creación de un call center de cobranza con personal de teletrabajo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Lorena Maribel Masache Vargas, en el semestre septiembre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

LUIS EDUARDO PAVON

1709740896

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de call center de cobranza con personal de teletrabajo, de Lorena Maribel Masache Vargas, en el semestre septiembre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

María Andrea Navas Recalde

C.I.: 1717878225

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Lorena Maribel Masache Vargas

C.I. 1712389145

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría, a mi familia mi esposo e hijos por su comprensión, mis padres por ser mi guía, mis maestros quienes me impartieron sus conocimientos, mis compañeros de aula con quien viví esta hermosa etapa de mi vida y mis jefes por su apoyo y comprensión.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre quien me forjo para lograr llegar a ser una profesional, mi esposo Luis Pinzón quien me ha dado su comprensión y a mis hijos para que vean un ejemplo claro de dedicación y empeño se puede lograr todo.

RESUMEN

Se realiza el análisis de la factibilidad y viabilidad de un plan de negocios para la creación de un call center de cobranza con personal de teletrabajo, se realiza un análisis del entorno externo, análisis del cliente, plan de marketing, la filosofía de la empresa su organización y el plan financiero.

Del análisis del entorno se concluye que existen oportunidades que permiten el poder crear una empresa como TELECOBRANZA S.A., el tener un índice de cobranza del 3.17% permite que las empresas financieras requieran los servicios de una empresa de cobranza, en el análisis del cliente se obtiene que la industria del call center se encuentra en una etapa de madurez, existen mercados desatendidos, donde la empresa puede otorgar sus servicios.

Se propone crear una sociedad anónima la misma que tendrá una estructura jerárquica, en el análisis financiero proporciona indicadores positivos sobre la evaluación del proyecto, con un VAN de \$1899.72 para el proyecto y de \$796 para los accionistas. Una tasa de retorno de 16.64% para el proyecto y del 19.11% para los accionistas.

Los indicadores denotan una viabilidad del proyecto con una liquidez del 12.39 en el primer año y sube la 29.99 en el quinto año.

La razón de la deuda en el primer año es de un 48% disminuyendo al 2% al quinto año.

La rentabilidad en el primer año da pérdida -14.51% y en el quinto año del 32.30%.

Con estos datos se concluye que el proyecto es viable.

ABSTRACT

The feasibility and viability analysis of a business plan for the creation of a collection call center with teleworking personnel is carried out, an analysis of the external environment is made, customer analysis, marketing plan, the philosophy of the company. organization and the financial plan.

From the analysis of the environment it is concluded that there are opportunities that allow the creation of a company such as TELECOBRANZA SA, having a collection rate of 3.17% allows financial companies to require the services of a collection company, in the analysis of the client that the call center industry is in a stage of maturity, there are unattended markets, where the company can provide its services.

It is proposed to create a public limited company that will have a hierarchical structure, in the financial analysis provides positive indicators on the evaluation of the project, with an NPV of \$ 1899.72 for the project and \$ 796 for the shareholders. A return rate of 16.64% for the project and 19.11% for the shareholders.

The indicators denote a viability of the project with a liquidity of 12.39 in the first year and up 29.99 in the fifth year.

The ratio of the debt in the first year is 48%, decreasing to 2% in the fifth year.

Profitability in the first year gives a loss -14.51% and in the fifth year of 32.30%.

With these data it is concluded that the project is viable.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL:	3
1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	3
2. ANALISIS DEL ENTORNO	4
2.1 Análisis del entorno externo	4
2.1.1 Entorno externo	4
2.1.1.1 Análisis Político-Legal:	4
2.1.1.2 Análisis Económico:	5
2.1.1.3 Análisis Social:	6
2.1.1.4 Análisis Ambiental:	8
2.1.1.5 Análisis Tecnológico:	8
2.1.2.1 Amenaza de riesgo de nuevos competidores: (Medio-Alto)	10
2.2.2.2 Rivalidad entre competidores (Bajo-medio)	10
2.2.2.3 Amenaza de productos sustitutos (Alto-medio)	11
2.2.2.4 Poder de negociación de Proveedores: (medio-bajo)	11
2.2.2.5 Análisis del poder de negociación de los Clientes: (Alto-alto) 12	
2.2.3 Conclusiones del Entorno Externo	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 SELECCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.1.2. Investigación Descriptiva y cualitativa	14
3.1.1 Oportunidad de Mercado	14
3.1.2 Problema de decisión Administrativa.	14
3.1.3 Problema de investigación de mercado	14
3.1.4 Preguntas de Investigación de Mercado	14
3.1.5 Hipótesis	15
3.1.2 Análisis de investigación Cualitativa	15
3.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	19
3.2.1 Encuestas	19

3.1.3 Conclusiones:	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo del cliente.	22
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado Objetivo	26
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing	28
5.2.1 Estrategia de producto o servicio	28
5.2.2 Estrategia de precio	31
5.2.3 Plaza	32
5.2.4. Promoción	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos	38
6.2. Estructura Organizacional.....	39
6.2.1 Estructura Legal de la empresa	39
6.2.2 Diseño Organizacional	40
6.3. Plan de operaciones	42
6.3.1 Mapa de Procesos	42
6.3.2 Procesos	43
6.3.3 Cadena de Valor	44
6.3.4 Flujograma del proceso de gestión de cobranza con personal de teletrabajo	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	50
7.2.1 Inversión inicial	50
7.2.2 Estructura de financiamiento	51
7.2.3 Capital de trabajo	51

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.3.1 Estado de resultados	51
7.3.2 Estado de situación financiera	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	54
7.3.4 Flujo de caja proyectado	54
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	56
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	56
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	56
7.4.3 Criterios de valoración	57
7.5 Índices financieros	57
8. CONCLUSIONES GENERALES	58
Referencias	60
ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Una vez aprobada la Ley de teletrabajo en el Ecuador según el acuerdo ministerial No MDT-2016-190, y analizando las cifras de índice de morosidad del sistema financiero a octubre del 2018, el mismo que se encuentra en el 3.17% de los bancos y 3.74% (ver figura 1) en las cooperativas de ahorro y crédito, cuyo índice de morosidad se redujo en un 0.20% a comparación del noviembre del 2017, que se encontraba en un 3.30% para el caso de la banca y en el caso de las cooperativas bajo en un 2.11% (ver figura 2), con esta información se evidencia que existe una estabilidad en el índice de morosidad. Se concluye que hay una oportunidad de negocio, para formar una empresa de Call Center que otorgue el servicio de cobranza con personal en modalidad de Teletrabajo.

Tabla N° 1: Índice de morosidad sistema financiero (%)

Bancos Privados	nov-17	dic-17	oct-18	nov-18	Var. Mensual Abs.	Var. Anual Abs.
ROE	10,61	10,36	13,41	13,40	-0,01	2,80
ROA	1,07	1,02	1,41	1,41	0,00	0,34
Calidad de Activos	137,02	133,89	136,31	137,49	1,18	0,47
Eficiencia	120,77	117,61	130,28	130,15	-0,14	9,37
Intermediación Financiera	76,36	74,60	93,07	92,79	-0,28	16,43
Apalancamiento	8,10	8,24	7,72	7,74	0,02	-0,36
Liquidez	27,17	29,41	23,97	24,84	0,87	-2,33
Morosidad	3,30	2,96	3,17	3,10	-0,07	-0,20
Cobertura	209,41	234,38	216,28	218,94	2,66	9,53
Solvencia	13,63	13,68	13,14	13,25	0,11	-0,37

Cooperativas	nov-17	dic-17	oct-18	nov-18	Var. Mensual Abs.	Var. Anual Abs.
ROE	8,46	7,62	10,70	10,58	-0,12	2,12
ROA	1,02	1,02	1,22	1,32	0,10	0,31
Calidad de Activos	113,95	113,81	114,65	115,05	0,40	1,10
Eficiencia	81,33	82,81	72,45	72,73	0,28	-8,60
Intermediación Financiera	88,16	87,98	98,04	99,36	1,32	11,20
Apalancamiento	5,89	5,94	5,83	5,80	-0,03	-0,09
Liquidez	24,30	25,35	19,74	19,42	-0,32	-4,88
Morosidad	5,15	4,57	3,74	0,04	-3,70	-5,11
Cobertura	113,13	124,73	130,60	129,52	-1,08	16,39
Solvencia	18,61	18,54	16,95	17,39	0,44	-1,23

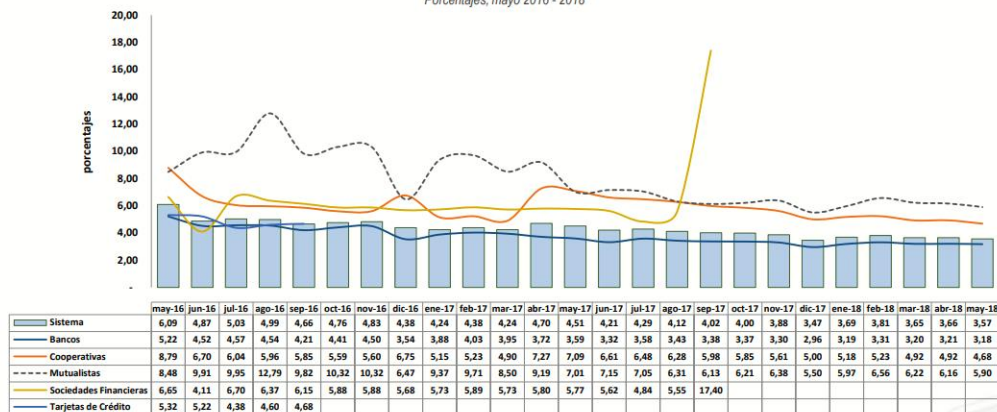
Nov 2017 – noviembre 2018

Tomado de: Informe ASOBANCA

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO



MOROSIDAD DE LA CARTERA
Porcentajes, mayo 2016 - 2018



En mayo de 2018, el índice de morosidad de la cartera del sistema financiero es de 3.57%.

Nota: La información de los indicadores ROA y ROE de tarjetas de crédito corresponden a la entidad Interfin.
Los indicadores abril y mayo 2018 son provisionales sujetos a revisión.
En cumplimiento a lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero (Registro Oficial 332 de 12 de septiembre de 2014), artículo 162 "Sector Financiero Privado" y su disposición derogatoria numeral 13 "Ley General de Instituciones del Sistema Financiero", Las Tarjetas de Crédito y demás Instituciones Financieras deben registrarse a la nueva clasificación de Entidades Financieras con la debida aprobación de la Superintendencia de Bancos.
La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, mediante resolución No.217-2916-F de 9 de marzo de 2016, reformada con resolución 234-2016-F de 13 de abril de 2016, en la disposición transitoria octava dispone que las sociedades financieras operaran hasta el 12 de marzo de 2016. A partir de esa fecha, dichas entidades deberán iniciar procesos de conversión, fusión, liquidación conforme lo establece el Código Orgánico Monetario y Financiero. * por lo que progresivamente se irán reduciendo el universo de Entidades Financieras consideradas como Sociedades Financieras.
Fuente: Entidades Financieras (EF).

92

Figura No 1: Índice de morosidad sistema financiero (%)

Mayo 2016 – mayo 2018

Tomado de: Informe de Banco Central

Gracias a la tecnología, ahora la tendencia es realizar todo tipo de transacción u operación por medio del internet, apalancados en ello, el teletrabajo es una oportunidad de negocio prospero, puesto que ganan las dos partes tanto el empleador como el empleado, el empleador disminuirá sus costos de Infraestructura ya que no se requerirá tener puestos de trabajo en una oficina, así como tampoco las herramientas que se requiere para que desempeñe su trabajo desde su hogar o incluso desde su teléfono inteligente.

El poder crear una empresa con personal en modalidad de teletrabajo da la oportunidad a personas que desean estudiar o se encuentran en una situación vulnerable.

Como se señaló anteriormente la estabilidad del índice de morosidad de las entidades financieras también representa una oportunidad de negocio para empresas que otorgan el servicio de recuperación de cartera.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL:

Realizar una evaluación técnico-financiera para la ejecución de un plan de negocios, que permita determinar la factibilidad del mismo para la implementación de una empresa de Call center con personal en modalidad teletrabajo que otorgue servicios de cobranza a entidades financieras de la ciudad de Quito Ecuador.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Realizar el análisis del entorno externo que permita identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar la industria mediante las cinco fuerzas de PORTER.
- Análisis del cliente mediante investigación cuantitativa y cualitativa.
- Describir que oportunidad de negocio existe luego del análisis interno y externo.
- Determinar la estrategia a utilizar para realizar la incursión en el mercado que tenga la necesidad de contratar una empresa que le utilice los servicios de cobranza por medio de call center.
- Presentar la propuesta de la filosofía de la empresa y su estructura.
- Determinar la viabilidad financiera-económica y tecnológica para crear la empresa Call Center de cobranza con personal en modalidad de teletrabajo.
- Presentar las conclusiones generales sobre el resultado del análisis realizado del plan de negocio.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Análisis Político-Legal:

El Gobierno mediante la Junta Monetaria Financiera en la Resolución No 382-2017-F dispone, que son parte del sector privado empresas que dan servicios auxiliares del sistema financiero tales como cobranza. (monetaria), 2017)

La resolución No SB-2017-710 dictamina la norma de control para la calificación y supervisión de las compañías de servicios auxiliares que prestan que prestan servicios a las entidades de los sectores financieros público y privado. **Fuente especificada no válida.**

Según la resolución N°165-2015-F de la Junta Monetaria Financiera detalla la tabla con los valores a cobrar al cliente final (personas naturales o jurídicas), por realizar gestión de cobranza extrajudicial. Los mismos que se convierten en honorarios para las empresas que prestan estos servicios. (JuntaFinanciera, 2015).

Tabla N° 2: Tabla de gastos de cobranza

Cargo* (Dólares)		49. Gestión de Cobranza Extrajudicial			
		Rango de días vencidos			
		a. de 1 a 30 días	b. de 31 a 60 días	c. de 61 a 90 días	d. más de 90 días
Rango de cuota (Dólares)	a. menor a 100	6,38	16,23	23,17	25,56
	b. de 100 a 199	7,35	16,46	23,85	26,64
	c. de 200 a 299	7,92	17,83	25,27	29,03
	d. de 300 a 499	8,32	20,34	27,43	32,72
	e. de 500 a 999	8,63	23,99	30,34	37,70
	f. Mayor a 1.000	8,88	28,78	34,01	43,99

Tomado de: Superintendencia de Bancos

En agosto del 2016 según el acuerdo Ministerial No MDT-2016-190 se expide la ley de teletrabajo para el sector privado, en la misma se especifica las

definiciones y modalidades de trabajo, así como hace referencia de la utilización de las TIC para su administración y control. (MT, Ministerio del Trabajo, 2016)

El ser reconocido por parte de la Superintendencia de Bancos como una empresa que presta servicios financieros garantiza y da seguridad para poder ofertar los servicios de cobranza o recaudación de cartera a entidades financieras tanto públicas como privadas, presentándose así una oportunidad de negocio. En la resolución No SB-2017-710, se requiere obtener una certificación por parte del ente regulador, sin embargo, para cumplir uno de los requisitos que es el tiempo de servicio en el mercado se apalancara, dando el servicio por medio de empresas ya certificadas.

Se evidencia en la tabla de valores a cobrar como gastos de cobranza a clientes finales, que los valores son apreciables, por lo que representa una oportunidad de negocio para empresas que den el servicio de recaudación de cartera.

El tener una ley que norma el teletrabajo representa una oportunidad para poder adoptar esta modalidad, que permite a la empresa ahorrar en infraestructura y a los empleados favorece en su entorno social y familiar.

2.1.1.2 Análisis Económico:

Según el Banco Central del Ecuador la evolución de los montos de los activos del sector financiero ha ido ascendiendo, es así como en mayo del 2017 se colocó un monto de 2.181,8 millones de dólares por parte de la Banca Privada y hasta mayo del 2018 se ha colocado un monto de 2.818,40 millones de dólares. (BC, s.f.)

Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1 y 2 en el mes de junio han otorgado crédito por \$552.819.664,86, con un índice de mora del 5.16%. (SDEPSO, 2018)

El índice de morosidad de la Banca Privada hasta octubre 2018 es del 3.17%, el cual se ha incrementado en un 0.20% a comparación del octubre del 2017 el cual se encontraba en un 3.30%. (SB, s.f.)

La tasa de desempleo tiende a bajar con un indicador del 5.69% en el primer trimestre del 2018, Anexo1.

El que la Banca Privada mantenga una adecuada colocación de créditos hace que exista una oportunidad de negocio en las empresas que otorgan el servicio de cobranza, puesto que el índice de cobranza es del 3.17% lo que representa un valor aproximado de cobranza de 197.25 millones de dólares. Al disminuir la tasa de desempleo en el Ecuador hace que se dinamice la economía provocando que se demande más consumo, pudiendo solventar esta demanda con solicitud de créditos o consumos con tarjetas de crédito lo cual genera oportunidad de negocio para las empresas que prestan servicios de cobranza.

El incremento del índice de morosidad apalanca que se abran oportunidades de negocio para las empresas que prestan servicios de cobranza o recuperación de cartera.

2.1.1.3 Análisis Social:

El sector financiero oferta los siguientes tipos de crédito: Comercial, Consumo, Microcrédito, Vivienda y Educativo.

A Julio del 2018 (figura3), se tiene una colocación de crédito de \$2105.93 millones, segmentado de la siguiente manera: (ASOBANCA, 2017)

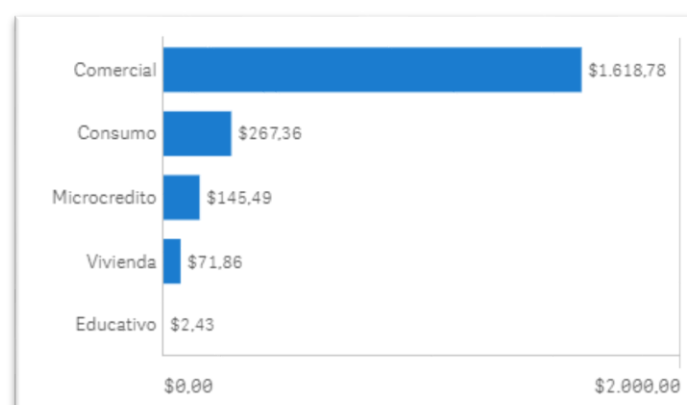


Figura 2: Crédito otorgado por tipo de créditos.

Julio2018

Tomado: ASOBANCA ECUADOR

Según los datos históricos de la Asobanca, se evidencia que a partir de febrero del 2018 se ha incrementado la colocación de crédito en un promedio de \$107.69 millones. (ASOBANCA, ASOBANCA.COM, 2018)

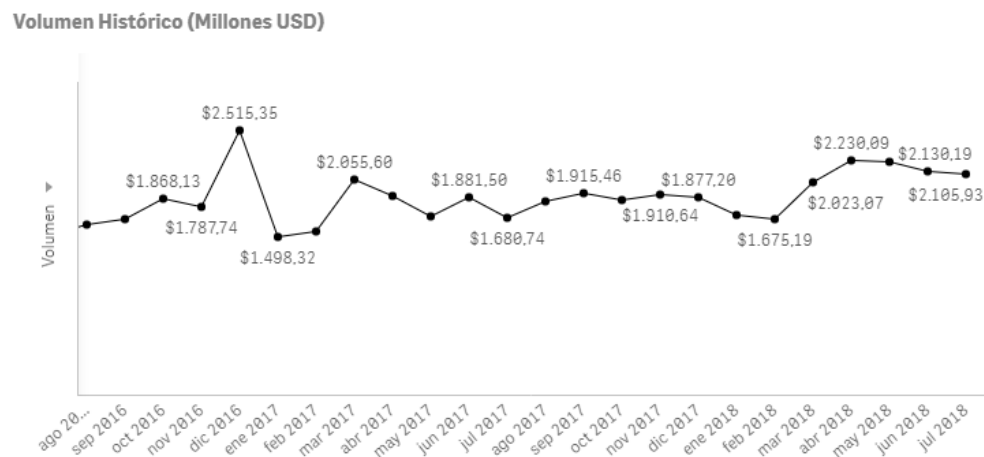


Figura 3: Evolución de crédito en sistema financiero.

Agosto 2016-julio 2018

Tomado: ASOBANCA ECUADOR

Las tarjetas de crédito a julio del 2018 tienen un saldo corriente de \$242.381.02 y un saldo diferido de \$2'859.009,50.

Los avances en efectivo realizado por la tarjeta de crédito son de \$205.950.896 millones a julio 2018. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

El índice de morosidad anivel de crédito en el sistema financiero se encuentra en 3.34% en julio del 2018. Se evidencia que el promedio del índice de morosidad de enero a julio 2018 es de 3.17%. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

El índice de morosidad de tarjetas de crédito a julio 2018 es del 3.51%, y en promedio de enero a julio 2018 del 3.70%. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

En julio del 2018 la cartera refinanciada a nivel Bancos es de \$186.194.85 millones y la reestructurada de \$570.482,53 millones. (SB, s.f.)

Según los datos obtenidos de la colocación de crédito y el consumo de tarjetas de crédito se puede concluir que existe un incremento en la generación de crédito y a la vez se ha generado que el índice de morosidad aumente, lo cual representa una oportunidad para el plan de negocios de un call center con personal de teletrabajo.

2.1.1.4 Análisis Ambiental:

Según el acuerdo ministerial No MTD-2016-190, del ministerio de trabajo para el teletrabajo existen varios beneficios, los mismos que se detallan:

“Para la sociedad:

- Disminución en la congestión del tránsito urbano.
- Reducción en la emisión de gases contaminantes.
- Ahorro de combustible.
- Ahorro de tiempos de desplazamiento.

El poder aportar como empresa en los ítems detallados para la sociedad hace que la empresa sea responsable con el medio ambiente y se presente esto como una oportunidad para ser una empresa sostenible que cumple con parte de la responsabilidad social.

2.1.1.5 Análisis Tecnológico:

Según los datos que presenta el INEC en cinco años se ha incrementado 13,7 puntos el equipamiento de computadoras portátiles en los hogares, mientras que en las computadoras de escritorio se registra un incremento de 0,3 puntos. El 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el crecimiento es de 13,2 puntos, mientras que en la rural de 11,6 puntos. El 78,9% de los jóvenes entre 16 a 24 años afirmaron que utilizaron la computadora en el último año.

La tecnología para la administración de Call center ha ido evolucionando, ahora ya se dispone de la tecnología “cloud-based” Centro de contacto en la nube o el tradicional “premise-based Contact centers” Centros de contacto en la empresa.

En el 2015, 3'084.886 ecuatorianos declararon tener un teléfono inteligente (Smartphone) casi cinco veces más que lo reportado en el 2011 cuando la cifra era de 522.640 personas, según los últimos datos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Siguiendo la tendencia de los últimos cinco años, los grupos etarios con mayor uso de teléfono celular activado corresponden a la población que se encuentra entre los 35 y 44 años y 25 y 34 años con el 80,4% y 80,1%, respectivamente.

La provincia con mayor número de personas que tiene un teléfono celular activado es Pichincha con el 64,5%, seguida de Galápagos con el 64%. Mientras las provincias con menos número de personas que tienen un celular activado se ubican en la Amazonia.(banco central 2016)

Los datos señalados nos permiten afirmar que ahora el acceso a internet o un celular inteligente o un computador en casa va en incremento, el mismo que ya no se lo ve como un lujo sino como una necesidad, por ende, el acceso al teletrabajo es mayor convirtiéndose en una oportunidad para generar empleo y negocio.

Detalle del CIU de la Industria a la que pertenece.

Tabla No 3: Detalle de CIU en 6 niveles.

Nivel	Código	Descripción CIU
1	N	N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.
2	N82	N82 - ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE APOYO DE OFICINA Y OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS.
3	N822	N822 - ACTIVIDADES DE CENTROS DE LLAMADAS.
4	N8220	N8220 - ACTIVIDADES DE CENTROS DE LLAMADAS.
5	N82200	N8220.0 - ACTIVIDADES DE CENTROS DE LLAMADAS.
6	N822002	N8220.02 - ACTIVIDADES DE CENTROS QUE REALIZAN LLAMADAS, USANDO TÉCNICAS SIMILARES, PARA VENDER O PROMOCIONAR BIENES O SERVICIOS A CLIENTES POTENCIALES, REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO O ENCUESTAS DE OPINIÓN PÚBLICA Y ACTIVIDADES SIMILARES PARA LOS CLIENTES.

Tomado de: Superintendencia de Compañías

2.1.2.1 Amenaza de riesgo de nuevos competidores: (Medio-Alto)

Según datos del Banco Central del Ecuador, el monto de las operaciones activas del sistema financiero va en incrementado es así que existe una variación mensual del 11.7% en la banca privada, (BS B. C., 2018) lo que representa una atracción para las empresas que deseen prestar servicios de cobranza, con ello se puede concluir que el ingreso de nuevos competidores es de un impacto medio-alto, ya que la industria se presenta atractiva por la oportunidad de negocio que existe.

La cartera bruta (Créditos) de las entidades financieras se encuentran en incremento, manteniendo a mayo 2018 en 26.034 millones, con una tasa de crecimiento del 22.5%. (Asobanca, 2018)

Según el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0195 (MT, Ministerio de Trabajo, 2017) se define que el sueldo básico es de \$386, cuyo sueldo es el que se cancela al personal que labora en un call center, incluso bajo la modalidad de teletrabajo se puede contratar personal que labore por horas, con ello se abarata los costos operativos permitiendo mantener una operación menor en costo, lo que permitirá ofertar la prestación del servicio a un menor precio.

Con referente al costo de implementación de un call center se debe considerar que ahora existen nuevas tecnologías como Cloud-Based que ayuda abaratan costos esto menciona la empresa que presta estos servicios INCONCERT. (INCONCERT, s.f.)

2.2.2.2 Rivalidad entre competidores (Bajo-medio)

Actualmente existen bajo el CIU N8220.01, 20 empresas registradas; sin embargo, se debe considerar que no todas dan el servicio de cobranza, puesto que el CIU abarca todo tipo de servicio financiero como por ejemplo telemarketing, servicio al cliente, la revista EKOS presenta en su guía de proveedores las empresas más reconocidas que dan el servicio de cobranzas y están son: Gestiona, Multicobro, Sicontac Center S.A., Vemant, Recycob S.A., Siccen Cía. Ltda., American Call Center. (Dominic Burgos, 2018)

Cabe recalcar que dichas empresas están en una etapa ya de madurez, permitiendo que se encuentren nichos de mercado desatendidos, ya que las grandes empresas como American Call Center, Sicontac Center S.A., Recap, Pague Ya, estén enfocadas en dar este servicio a los principales bancos del país, lo que deja oportunidad de negocio para nuevas empresas que ofertan el servicio de cobranza, las mismas que pueden otorgar el servicio a bancos más pequeños, cooperativas de ahorro o casas comerciales.

2.2.2.3 Amenaza de productos sustitutos (Alto-medio)

Según el análisis de la industria un producto sustituto son las áreas internas de cobranza de las diferentes entidades financieras. De la encuesta realizada para el análisis del cliente el 70% de las empresas encuestadas tienen su propia área de cobranza.

El utilizar nuevas metodologías de cobranza, como la utilización de las redes sociales es algo que ya se está realizando dentro y fuera del país y esto podría convertirse un producto sustituto utilizado por las propias empresas que generan los créditos.

2.2.2.4 Poder de negociación de Proveedores: (medio-bajo)

Hoy la industria de call center cuenta con gran cantidad de proveedores locales e internacionales para dar soluciones lo que permite escoger la opción se adapte a las necesidades del negocio, así como ofertar el mejor precio.

Se debe recalcar que existen en el Ecuador tres operadoras móviles las cuales son Claro, Movistar y CTN y en el caso de telefonía fija solo contamos con una única que es CNT luego de la fusión que existió en el 2008. (Red, 2008).

Dentro de los proveedores de tecnología más reconocidos tenemos a INCONCERT, Genesys, Asterisk; sin embargo, existen una amplia gama que ofertan este tipo de tecnología; lo que permite negociar de una manera adecuada y con precios accesibles la misma.

2.2.2.5 Análisis del poder de negociación de los Clientes: (Alto-alto)

El sistema financiero del Ecuador refiriéndonos a Bancos se puede decir que es limitado ya que existen 24, (COSEDE, 2016) sin embargo ocho son los que abarcan el poder de otorgar créditos. Estos bancos tienen muchas alternativas en el mercado que ofertan el otorgar el servicio de cobranza, adicional a ello pueden optar por montar ellos una estructura propia que realice esta actividad.

2.2.3 Conclusiones del Entorno Externo

Las conclusiones del entorno externo se lo realizan mediante la construcción de la matriz EFE.

Tabla No 4: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS				
OPORTUNIDADES	PESO DE IMPOTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Ser parte del sistema Financiero a las empresas que dan servicio auxiliares dentro de estos servicios esta la cobranza	2	0,06	4	0,23
Tabla de Gestión de Cobros Extrajudicial	3	0,09	3	0,26
Colocación de Créditos y consumo con Tarjetas de Crédito	3	0,09	4	0,34
Indice de morosidad	3	0,09	2	0,17
Indice de desempleo en edades de 18 a 24 años	1	0,03	3	0,09
Incremento de computadores en el hogar	2	0,06	3	0,17
Incremento de acceso a Internet	2	0,06	3	0,17
Acuerdo ministerial modalidad teletrabajo	3	0,09	4	0,34
Tendencias tecnológicas	3	0,09	4	0,34
AMENAZAS				
Certificación como empresa que otorga servicios auxiliares a entidades Financieras	3	0,09	1	0,09
Costo de tecnología	3	0,09	2	0,17
Apertura de áreas de recuperación de Cartera en la institución Financiera	2	0,06	2	0,11
Ingreso de nuevos competidores	2	0,06	3	0,17
Alto poder de negociación clientes por existir varios competidores	3	0,09	3	0,26
TOTAL	35	1,00	41,00	2,91

El análisis de los factores externos evidencia la existencia de oportunidades y amenazas. El plan de negocio se encuentra por encima de la media con un resultado de 2.91, que permite concluir que las estrategias aplicadas para enfrentar las oportunidades y amenazas son eficaces.

- Según Resolución No 382-2017-F permite que empresas que dan servicios auxiliares a entidades financieras sean reguladas y estén reconocidas legalmente lo que permite una oportunidad de negocio para las empresas que ingresen al mercado a otorgar el servicio de cobranza.
1. El mantener una regulación ante los rubros de cobranza que se debe cobrar al cliente por incumplimiento de pago, permite que exista un rango

donde se pueda negociar con los clientes al momento de dar un precio al servicio de cobranza, lo que permite que la batalla de precios no se convierta en una amenaza, ya que los precios son regulados.

2. Al tener un índice mayor en el rango de edad de 18 a 24 años, el mismo que es el rango de edad donde se encuentra el personal que se desea contratar para laborar en el call center a formar por ser personas que tienen flexibilidad de tiempo que es lo que se requiere para la gestión de cobranza, adicional son personas que están cursando estudios universitarios y por ende la gran mayoría dispone de internet y un computador en su casa que son las herramientas que permiten ejecutar el teletrabajo.
3. Al tener personal en modalidad teletrabajo se colabora con el medio ambiente evitando la contaminación ya que el personal no necesita trasladarse a su lugar de trabajo.
4. El incremento del uso de la tecnología en los hogares representa una oportunidad a la hora de implementar un call center bajo la modalidad de teletrabajo puesto que ya cuenta el personal a contratar con las principales herramientas para trabajar, de esta manera la inversión que se debería realizar una empresa convencional de call center se ahorra al implementar el teletrabajo.
5. Se puede concluir que al ser una industria atractiva el del Call Center, por los ingresos que representan, la accesibilidad a la tecnología y costos bajos referentes a mano de obra, la empresa a formar debe marcar un diferenciador tanto en precio como en servicio para ganar el mercado.
6. El tener una gran cantidad de proveedores que otorgan las herramientas necesarias para operar un call center permite ofertar y obtener mejores precios, lo que se convierte en una oportunidad a la hora de implementar la empresa.
7. Los clientes tienen un poder de negociación medio en la industria del call center de cobranza, pues existe un número mediano de empresas que otorgan el servicio de cobranza, así como las mismas empresas pueden

tener su propia área de cobranza. Esto hace que al momento de ofertar el servicio debe darse un plus sea este en precio y servicio, así como el know how para aplicar estrategias adecuadas para ejecutar la cobranza.

8. Se determina que existe una amenaza media con los productos sustitutos dentro de la industria del call center de cobranza ya que lo que podría asumirse como sustituto son las áreas internas de cobranza de las instituciones financieras.
9. La industria de call center cobranza, tiene un impacto medio frente a la competencia puesto que existen alrededor de nueve empresas reconocidas que dan este tipo de servicio lo que permite tener oportunidad de ingresar a la misma.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 SELECCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.2. Investigación Descriptiva y cualitativa

3.1.1 Oportunidad de Mercado

El objetivo de este estudio es analizar el desarrollo de la industria del Call Center con referencia a la recuperación de cartera vencida, y conocer la percepción que tienen sobre la aplicación de la modalidad de teletrabajo. Y con ello comprobar la oportunidad de mercado que existe para una empresa nueva de Call Center de cobranza con personal de teletrabajo.

3.1.2 Problema de decisión Administrativa.

Las entidades financieras y comerciales realizan la cobranza casa adentro.

3.1.3 Problema de investigación de mercado

Investigar o conocer cómo realiza el sector financiero y comercial la recuperación de cartera, cuál es su grado de eficiencia y la percepción de la modalidad de teletrabajo.

3.1.4 Preguntas de Investigación de Mercado

¿Las empresas financieras y comerciales están interesadas en recibir el servicio del call center de cobranza?

¿El servicio de call center de cobranza es eficiente y eficaz?

¿La modalidad de teletrabajo está siendo aceptada por los empresarios?

3.1.5 Hipótesis

La recuperación de cartera de las empresas Financieras y Comerciales está siendo realizada casa adentro o con la contratación de empresas que dan este servicio, por lo que se quiere comprobar que el servicio de cobranza se esté otorgando a empresa de Call Center. Así como también se desea verificar qué perspectiva tienen sobre la modalidad de teletrabajo.

Para ello se plantean los siguientes objetivos.

- Conocer el crecimiento y la etapa en la que se encuentra la industria del Call Center.
- Evaluar el servicio de cobranza por medio del Call Center.
- Analizar nuevos nichos de mercado que no están siendo atendidos por parte de los Centro De Atención Telefónica que se encuentran en el mercado.
- Conocer las nuevas tecnologías que se encuentran aplicando los Centros De Atención Telefónica para la recuperación de cartera.
- Evaluar la aceptación de la modalidad del teletrabajo en el país y dentro del servicio del Call Center.
- Conocer un precio referencial del servicio de recuperación de cartera por medio del Centro De Atención Telefónica.
- Entender los problemas que existen al recuperar la cartera por medio del Call Center.

3.1.2 Análisis de investigación Cualitativa

3.1.2.1 Entrevista a experto 1

Se realiza la entrevista a la Señora Úrsula Villafuerte, Gerente de Operaciones de la empresa SICOBRA (Anexo 4), quien informa que la industria del Call center se encuentra en crecimiento más o menos en un siete por ciento, sin embargo, la misma se está viendo afectada por la legislación laboral y por no tener una normativa clara para este tipo de empresas, lo cual ha impedido que se pueda

competir con las industrias extranjeras como son Perú y Colombia. El experto también hace referencia que para mantenerse en el mercado se debe ser un socio estratégico de las instituciones financieras y comerciales, recomendando que las empresas deben probar este servicio puesto que gracias a la experiencia, tecnología y know how que poseen ellos saben cómo realizar la recuperación de cartera vencida, ahorrándole así a las empresas a quienes les dan este servicio el tener que crear su propia área o Call Center de cobranza, el cual sería un proyecto al cual se debe invertir tiempo y dinero. Señala que hay nichos de mercados no atendidos, como son las cooperativas de ahorro y crédito, las mismas que no representan negocio para los grandes Call Center, puesto de su cartera no es representativa en saldo ni a nivel de operaciones, sin embargo, si están pensando ya en diseñar una estrategia que les permita poder atender a estos segmentos pequeños.

Considera que la tecnología es importante para atender a los diferentes segmentos de mercado. Afirma que el Call Center debe crecer junto con la tecnología.

Señala que, apuesta mucho por la modalidad de teletrabajo, ya que SICOBRA tiene personal trabajando bajo esa modalidad sin ninguna novedad, al contrario, su calidad de vida ha mejorado lo que provoca que el personal de teletrabajo este motivada y comprometida con la empresa, aconseja que se debe saber escoger el perfil para que trabaje en esta modalidad ya que debe ser transparente para los clientes corporativos que el teletrabajador está realizando esta actividad desde su casa.

El experto menciona que aún hay temor por parte de los empresarios el aplicar la modalidad teletrabajo por temas de controles sin embargo los mismos si se pueden realizar.

Los precios dependen de las negociaciones que se realicen con el cliente corporativo, se solicita el volumen de la cartera ya que la negociación se basa en mayor volumen menor es el costo del servicio. Los precios se basan en metas a cumplir por efectivo recuperado y contención.

Los problemas detectados en gestión de cobranza son enfermedades profesionales del personal antiguo, el indicador de ausentismo y de rotación de personal.

3.1.2.2 Entrevista a experto 2

Se realiza la entrevista a la Señora Verónica Carrera, Jefe de Auditoria y Calidad de la empresa SICONTAC CENTER S.A (Anexo 4).

La misma menciona que la industria del Call Center se encuentra creciendo a nivel de pequeñas empresas con puestos de trabajo que oscilan de cinco a diez puestos, atendiendo a empresas de mediano nivel en el Ecuador.

Informa que el crecimiento a nivel de los grandes Call Center no evidencia un crecimiento por la competencia que existe de Colombia y Perú quienes incluso atienden a clientes ecuatorianos provocando que la competencia sea muy alta en el exterior.

Pone en contexto la situación actual del país para indicar que no ve un crecimiento a futuro de la industria sino cambian las condiciones actuales del mismo, que se requiere incentivos para aumentar inversión tanto local como extranjera.

Señala que la mano de obra es cara a comparación de la de Perú y Colombia lo que ha sido un impedimento al momento de internacionalizarse porque el costo del servicio se encarece.

Informa que hay que mejorar la calidad del servicio que se otorga a través del Call Center lo cual sería un diferenciador importante.

Señala que el costo de la tecnología del call center es muy costoso, sin embargo, el poder utilizar otros medios de gestión como las redes sociales haría que los costos se abaraten a nivel tecnológico.

Con referencia a la modalidad de teletrabajo coincide con el experto 1 en referente de que la calidad de vida de las personas mejora. Adicional da el dato que se ahorra costos a nivel de infraestructura.

Menciona como problemas la inadecuada gestión de los ejecutivos lo que puede desencadenar una queja.

3.1.2.3 ANALISIS GRUPO FOCAL.

El grupo de discusión tuvo lugar en la ciudad de Quito en las instalaciones de la empresa SICOBRA un Contact Center ubicado en la Tomas de Berlanga OE8-12 e Isla Seymour con la presencia de once participantes, los perfiles de los participantes son mandos medios de empresas dedicadas a la recuperación de cartera (cobranza). Se basó en una guía (Anexo 5).

Los participantes del focus group con un porcentaje del 90.9% coinciden que la industria del Call Center se encuentra en una etapa de madurez puesto que se ha logrado mantener en el mercado realizando la cobranza por medios convencionales como son las llamadas telefónicas, sin embargo no hay que discriminar el criterio de uno de los participantes quien indica que las nuevas generaciones su tendencia es realizar sus actividades financieras por medio de la tecnología utilizando las ventajas que les dan las App.

Destacan que los Call Center son utilizados tanto por el sistema financiero como el sector comercial, con los servicios que estos prestan los cuales son: cobranza, Telemarketing y servicio al cliente vía telefónica.

Señalan que uno de los principales problemas que se presenta al realizar la cobranza por medio de un Call Center es la falta de información de los clientes puesto que la data que le es otorgada por medio de los clientes corporativos no es suficiente para ubicar al cliente, uno de los participantes informa que las entidades financiera realizan campañas especiales de colocación de crédito o entrega de tarjetas sin realizar una validación de su información lo que causa que la información este desactualizada y al momento de realizar la cobranza no

se pueda ubicarlo. Un limitante para crecer como industria es el alto costo de la tecnología que se requiere para un Call Center.

El equipo entrevistado coincide en que la modalidad teletrabajo es una ventaja, puesto que mejorara la calidad de vida del empleado permitiéndoles mejorar sus resultados, destacan que la forma de medir es por resultados obtenidos. Los participantes que realizan control de calidad dicen que esta modalidad requiere de muchos controles tanto para el personal como para custodiar la información que este personal posee. Sin embargo, la mayoría del grupo coincide que es cuestión de disciplina para realizar las actividades laborables desde casa. Sugieren que para poder medir efectividad se debe tener personal trabajando en teletrabajo y personal trabajando en la oficina, esto permitirá contrastar resultados.

Todos los participantes del Focus Group indican que la cobranza por medio del Call Center es eficiente ya que los Clientes Corporativos se sienten satisfechos con el servicio y resultados otorgados.

3.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

3.2.1 Encuestas

La investigación se realizó por medio de un método no probabilístico por conveniencia fijado a empresas financieras y comerciales.

La muestra se procede a calcular utilizando la fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

El resultado de la aplicación de la fórmula da que el tamaño de la muestra es de 356 encuestados con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%.

Por tema académico se toma una muestra de 50 encuestados aplicando el siguiente cuestionario (Anexo 6).

Catalogan que la metodología que utiliza el Call Center para realizar la cobranza es más o menos adecuada en un 44%.

Tabla No 5: Correlación de pregunta 3 con pregunta 4

3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	4. ¿Cómo califica usted la metodología que utiliza los Call Center para realizar la cobranza de la cartera de clientes? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)					Total general
	Muy Adecuado	Adecuado	Mas o menos Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado	
No Adecuado	0%	0%	0%	0%	6%	6%
Adecuado	2%	36%	0%	6%	0%	44%
Mas o menos adecuado	2%	8%	2%	18%	2%	32%
Poco adecuado	0%	0%	2%	0%	0%	2%
Adecuado	12%	2%	0%	2%	0%	16%
Total general	16%	46%	4%	26%	8%	100%

Los encuestados informan que en un 66% utilizan los canales de telefonía, masivo y domiciliario en forma conjunta para realizar la recuperación de cartera vencida, siendo el 39% correspondiente a los bancos, el 6% casas comerciales, 3% cooperativas, 15% Financieras y el 36% otros comercios.

Tabla No 6: Resultados pregunta 8

8. ¿Qué canal utilizan en el su departamento de cobranza para la recuperación de la cartera?	Total
Call Center	10%
Campo y Call Center	18%
Canales masivos	2%
Gestión en Campo	4%
Call Center, Campo y Masivo	66%
Total general	100%

Tabla No 7: Correlación de pregunta 3 con pregunta 4

8. ¿Qué canal utilizan en el su departamento de cobranza para	17. ¿A qué sector comercial o financiero pertenece?					Total general
	Bancos	Casas Comerciales	Cooperativas	Financieras	Otros	
Call Center	20%	0%	0%	0%	80%	100%
Campo y Call Center	11%	33%	0%	22%	33%	100%
Canales masivos	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Gestión en Campo	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Call Center, Campo y Masivo	39%	6%	3%	15%	36%	100%
Total general	32%	10%	2%	14%	42%	

El 70% de los encuestados tienen su propia área de cobranzas, cuyo 36% corresponde a la empresa que no están dentro del sector comercial o financiero, estando dispuestos a contratar el servicio de cobranza de un call center, en una etapa de mora de 5 a 15 días en un 18%, de 16 a 31 días en un 10%, de 31 a

60 días mora en un 14%, de 61 a 90 días de mora en 6% y mayor a 90 días en un 22%.

Tabla No 8: Correlación de pregunta 5 con pregunta 10

5. ¿Su empresa dispone de un departamento de Cobranza o se terceriza la misma?	10. ¿A las empresas que le realizan la cobranza de su cartera en que rango de mora le otorgan la misma?					
	De 16 a 30 días de mora	De 31 a 60 días de mora	De 5 a 15 días de mora	De 61 a 90 días de mora	Mayor a 90 días de mora	Total general
Ambas	0%	2%	2%	2%	10%	16%
Tenemos nuestra propia área	18%	10%	14%	6%	22%	70%
Tercerizamos la cobranza	0%	4%	2%	0%	8%	14%
Total general	18%	16%	18%	8%	40%	100%

El 34% de los encuestados están dispuestos a negociar entre el rango del 5% al 8% de la cartera vencida otorgada para la recuperación de la misma.

Los entrevistados indican en un 46% que la gestión de teletrabajo es apropiada para realizar gestión de cobranza por medio de un Call Center bajo la modalidad de teletrabajo.

3.1.3 Conclusiones:

- Se puede concluir que el mercado del Call Center se encuentra en una etapa de madurez, coincidiendo en el mismo criterio tanto los expertos como las personas del grupo focal.
- Por la competencia extranjera que existe los Call Center grandes, se encuentran sin visión a crecimiento y esto deja un campo abierto para los Call Center pequeños que quieren ingresar en nichos de mercados distintos.
- La tecnología del Call Center tiene grandes retos para poder ir en vanguardia de las nuevas generaciones.
- El otorgar servicio de calidad a través de los Call Center se puede convertir en una ventaja competitiva.
- Para realizar una gestión de cobranza adecuada se debe realizar por los tres canales que son telefónico, domiciliario y masivo puesto que el sondeo realizado indica que el 66% de los encuestados tienen este criterio.

- La modalidad de teletrabajo es adecuada para realizar gestión de cobranza por medio de un Call Center estando un 46% de la muestra tomada de acuerdo.
- La negociación del precio con los clientes estará en un rango del 5% al 8%.
- Se evidencia que el 70% de las empresas encuestadas tiene área propia de cobranza siendo un 36% a empresas que no están en el sector financiero o comercial lo que significa que son potenciales clientes o nichos de mercados no atendidos.
- Las empresas que utilizan o tienen como proyecto utilizar el servicio de Call Center de cobranza están dispuestos a otorgar cartera vencida en una etapa de mora de 16 a 31 días de mora y mayor a 90 días sumando en total el 36%.
- La modalidad de teletrabajo está siendo aceptada de a poco en el país evidenciando que empresas que ya trabajan con personas en esta modalidad han dado buenos resultados teniendo aceptación tanto de la parte empresarial como del empleado.
- Las tablas de contingencia se las puede evidenciar en el anexo No.7, donde se exponen los resultados obtenidos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo del cliente.

El Gobierno mediante la Junta Monetaria Financiera en la Resolución No 382-2017-F dispone que son parte del sector privado empresas que dan servicios auxiliares del sistema financiero tales como cobranza, esto permite generar una oportunidad de negocio a los call center de cobranza puesto que al tener una resolución gubernamental permite tener reglas y normas claras para ejercer el servicio.

Según la resolución N°165-2015-F de la Junta Monetaria Financiera detalla la tabla con los valores a cobrar al cliente final (personas naturales o jurídicas), por realizar gestión de cobranza extrajudicial. Los mismos que se convierten en honorarios para las empresas que prestan estos servicios. (JuntaFinanciera, 2015), al tener una tabla homologada de rubros a cobrar permite tener una base para poder negociar con los clientes es decir la competencia de precios siempre estará dentro de una rango normado lo que permitirá que el precio no baje ni suba a porcentajes elevados, lo cual representa que en el mercado exista como un precio similar por el servicio de cobranza de cartera vencida.

El incremento en la colocación de créditos por parte de la Banca Privada ha incrementado en 20% comparando lo colocado en abril del 2017 que fueron 2.252 millones de dólares por parte de la Banca Privada y en abril del 2018 se ha colocado un monto de 2.838,20 millones de dólares (BC, s.f.). Esto permite que la Banca privada busque los servicios de empresas de cobranza puesto que, así como subió la colocación de cartera el índice de morosidad tiende a subir, tal como lo podemos comprobar en los datos del Banco Central que indican que al momento se encuentra en un 6.95%.

La tecnología es un factor muy importante para la puesta en marcha del negocio, puesto que al manejar un call center bajo modalidad de teletrabajo se requiere utilizar todas las nuevas tendencias tecnológicas como es el Cloud y telecomunicación por medio de telefonía IP, que permitirá dar un servicio adecuado al cliente tanto corporativo como final. Se debe recalcar que según lo informado por las personas del Focus Group con respecto al costo de la tecnología que era muy alto para los casos de cambiar o mejorar la tecnología en los call center que actualmente están en el mercado, se debe considerar que para una empresa nueva esta inversión es menor en comparación a la de grandes empresas, puesto que se puede iniciar con lo más básico para el manejo y control de call center. El poseer una tecnología adecuada permitirá llevar un mejor control, lo que generará al cliente satisfacción de ver cumplidas las metas planteadas.

De acuerdo con el análisis de la industria, el ingreso de nuevos competidores es media, debido a que la inversión a realizar es considerable como lo mencionaron los participantes del focus group, sin embargo, se debe considerar que el utilizar tecnologías nuevas como Cloud-Based ayuda abaratar costos. Del resultado del análisis de la industria también se obtuvo que el poder de negociación con los proveedores es medio ya que en el mercado nacional e internacional existen un número considerable de proveedores de tecnología para call center lo que permitirá poder negociar los precios de adquisición de las herramientas para poder iniciar el negocio de call center. Lo cual representa una oportunidad de negocio para este tipo de empresas.

Se enfocara en primera instancia en las Cooperativas de ahorro y Crédito puesto que al momento son un segmento del mercado no atendido por los grandes call center que dan el servicio de cobranza como lo mencionaron los expertos en las entrevistas, lo más importante y que hay que considerar es que se debe formar una alianza estratégica con los clientes es decir un ganar – ganar como lo mencionó el experto número uno donde hablaba que el cumplir con los objetivos o metas solicitadas por los clientes les permitirá a ellos sostener un índice de morosidad adecuado y la empresa de cobranza ganara la confianza necesaria para seguir dando el servicio de cobranza ganando reconocimiento lo que le generara que otras empresas deseen que le presten el servicio de cobranza.

Algo que hay que tomar mucho en cuenta es que se debe mejorar la calidad de servicio puesto que al momento en el Ecuador no existe una calificación adecuada sobre servicio por parte del cliente final según lo que informaba en la entrevista con la experta señora Verónica Carrera, la cual enfatizó que un call center que tenga un servicio de calidad podrá destacar e incluso ser su ventaja competitiva.

Los participantes del focus group destacan que el servicio del call center es el adecuado lo cual coincidió con las respuestas de los encuestados que coincidieron en un 50% que el servicio del call center es el adecuado.

De la investigación del mercado realizada se obtiene que un 70% de las empresas aún poseen un departamento de cobranzas lo que permite tener una oportunidad de negocio ofertando nuestros servicios a estas empresas que aún no experimentan el servicio de cobranza.

Con estos aspectos analizados se puede concluir que existe una oportunidad de negocio con una empresa de call center de cobranza con personal de teletrabajo, ya que tanto el aspecto externo como la investigación de mercado demuestra interés en que la cobranza es eficiente mediante la contratación del servicio a empresas especializadas en la cobranza que utilizan todas las herramientas tecnológicas que le permitirán realizar una adecuada recuperación de cartera formando una alianza estratégica entre las entidades financieras o comerciales y la empresa de call center.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Basados en lo mencionado por los expertos y en el análisis externo se aplicará la estrategia de diferenciación y enfoque para el plan de negocios.

Según Kotler es la oferta de mercado de la empresa para crear valor superior al cliente (Kotler/Armstrong, 2013). Y la estrategia de enfoque según Porter menciona; es enfocarse en un segmento en particular (Porter, 2006)

Por medio de la estrategia de diferenciación se entregará un servicio de calidad al momento de ejecutar la recuperación de cartera al cliente final, logrando fidelización de los clientes finales al cliente corporativo.

Adicional se realizará una cobranza estratégica basada en el segmento de clientes y el tiempo de mora.

En la estrategia de enfoque otorgaremos el servicio de recuperación de cartera a las cooperativas de ahorro y crédito que no están siendo atendidas por los grandes call center, basados en un servicio de calidad que nos permitirá cumplir los objetivos planteados tanto por nuestros clientes como los propios.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura 4: Determinación de estrategia

Tomado de: Fundamentos del marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo B2B se basará en los datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria quien es la entidad que controla a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, que se encuentran en el Segmento 1,2 y 3 cuyos activos son \$ 421.917.148.76 \$ 95.687.724,19 y \$ 58.950.785,38 (SDEPSO, 2018).

El mercado meta se focalizará en 153 cooperativas de Crédito a nivel nacional quienes tienen un índice de mora promedio de 4.79% el cual está dispuesto a otorgar el 20% de su cartera en mora. Obtenidos: (SDEPSO, 2018)

Tabla No 9: Mercado Meta

TABLA MERCADO META

DETALLE	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3
Número instituciones financieras	153	31	40	82
Crédito Otorgado	\$ 576.555.658,33	\$ 421.917.148,76	\$ 95.687.724,19	\$ 58.950.785,38
N° Operaciones	93.045	58.862	15.898	18.285
Indice de Mora	4,81%	3,01%	2,59%	8,65%
N° Operaciones en mora	4.475	1.772	412	1.582
Saldo en Mora	\$ 20.277.261,17	\$ 12.699.706,18	\$ 2.478.312,06	\$ 5.099.242,94

Intención de entregar la Cartera	10%
----------------------------------	-----

N° Operaciones entregadas a Telecobranza	177	41	158
---	------------	-----------	------------

DETALLE	Valor Crédito Mora	N° Operaciones
Mercado Objetivo	\$ 20.277.261,17	3.765
Mercado Meta	\$ 2.027.726,12	376

N° operaciones por gestor telefónico	Número gestores telefónicos
125	3

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor está basada en una pregunta ¿Por qué debo comprar sus servicios?, es la mezcla de todos los beneficios sobre los que se diferenciarán. (Kotler/Armstrong, 2013, pág. 187)

Para lo cual se utilizará una estrategia de “**más por lo mismo**” donde los clientes tendrán el servicio de recuperación de cartera por medio de call center al segmento de mercado que son la Cooperativas de Ahorro y Crédito, las mismas que no son atendidas por los grandes call center por su volumen de colocación. El servicio que se les oferta es de calidad de gestión con cumplimiento de objetivos para lograr que su índice de morosidad baje y se mantenga en lo saludable para sus estados financieros, al realizar una recuperación de cartera con calidad en la gestión se otorga un valor adicional que es el que sus clientes se fidelicen, sin embargo se otorgará mejor calidad, Know How que permitirá que se cumplan objetivos con el precio igual al que les ofertan los call center grandes con la diferencia que la empresa si atenderá sus requerimientos.

El poder lograr que su cartera vencida sea gestionada por una empresa que otorga el servicio de cobranza, la misma que tienen el conocimiento para realizarlo, permitirá a las cooperativas de ahorro y crédito enfocarse de mejor

manera en la colocación de créditos y captación de clientes lo que les permitirá crecer y ello aportando a que la empresa crezca con ellos.

El uso de tecnología de última tendencia permitirá que su información se encuentre adecuadamente bien custodiada lo que garantiza que los clientes tengan confiabilidad de su información.

Un beneficio de realizar la cobranza de la cartera vencida por medio de una empresa que presta dicho servicio es poder lograr la obtención de más información de sus clientes finales por medio de los ejecutivos de cobranza del call center, lo que ayudará a ubicar al cliente para poder seguir ofertando nuevos productos, cabe mencionar que el call center en el momento de la gestión también puede realizar campañas de fidelización y ofertas de nuevos productos.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Estrategia de producto o servicio

5.2.1.1 Niveles de producto o servicio

Tabla No 10: Detalle de nivel de servicio

Valor esencial para el cliente	Servicio de Cobranza call center	Se otorgará al cliente el servicio de recuperación de cartera vencida utilizando todas las herramientas que se dispone para realizar este proceso.
	Gestiones realizadas	Se otorgará al cliente las gestiones que se realicen por los diferentes canales: telefónico, masivo y campo.

Producto Real	Estrategias adecuadas de cobranza	Se aplicará estrategias adecuadas de cobranza, según el rango de mora, esto permitirá focalizar una cobranza según la necesidad del cliente.
	Calidad en Gestión	La gestión se basará en parámetros de calidad, los mismos que serán controlados y analizados con el fin de mantener una gestión adecuada.
Producto aumentado	Gestión realizada en base a ubicabilidad	Al tener personal de teletrabajo, la gestión se basará en ubicabilidad del cliente, para realizar una gestión efectiva.
	Cumplimiento SLA	Se firmarán acuerdos de servicio con los clientes corporativos, los mismos que se garantizan cumplir al 100%.
	Actualización de datos	Se generará nueva información (base de números telefónicos, entre otras bases) mismas que permitirán al cliente corporativo actualizar sus bases de datos.

5.2.1.2. Branding

La marca para la empresa se desarrolló en base a las características que ésta tiene, como es el personal de teletrabajo, mismo que genera mayor compromiso al mantener un horario flexible que le permite desarrollar sus actividades laborables desde su hogar, permitiendo aplicar estrategias de cobranza que otras empresas competidoras no lo pueden realizar.

El nombre seleccionado fue “**Telecobranza**” S.A.

5.2.1.3 Logotipo

Para el desarrollo del logotipo se buscó emplear una imagen que refleje el servicio de cobranza que se ofrece a las empresas a través del personal de teletrabajo, por esta razón se utiliza la imagen de una persona con un teléfono manos libres quien realiza la gestión de cobranza desde la comodidad de su hogar. En la parte inferior de la imagen se detalla el nombre de la empresa con una tipografía actual y sencilla en color burdeos. Los colores que se han utilizado son el burdeos que significa vigorosidad, y azul petróleo que simboliza la credibilidad, seriedad y estabilidad; la conjunción de estos dos colores busca transmitir a los clientes corporativos la seriedad y vigorosidad con la que se realizan las cobranzas con el fin de obtener resultados positivos. El logotipo se muestra a continuación:



Figura 5: Logotipo de la empresa

5.2.1.4 Slogan

“Pon en nuestras manos tu cobranza y lo haremos por ti”

5.2.1.5 Servicios de Soporte

Gestión realizada en base a ubicabilidad. - al realizar la cobranza con personal que está laborando desde su casa, con una flexibilidad de horario, se podrá realizar estrategias de gestión basadas en el mejor horario de ubicabilidad. Esta estrategia se la realizará en base análisis de horarios donde se lo ubica al cliente, con ello garantizaremos una gestión efectiva.

Actualización de datos. - es importante mantener una base de datos actualizada, es por ello que se garantiza al cliente corporativo el otorgar nuevos teléfonos obtenidos en la gestión realizada al cliente.

Calidad de la gestión. - al parametrizar la gestión por medio de la generación de parámetros de calidad, los cuales son la estructura que debe llevar una gestión con el cliente y que por detrás tendrán factores que debe cumplir el ejecutivo de cobranza, permitirá que la gestión tenga un orden y calidad al momento de realizarla. Dichos parámetros serán evaluados y analizados para contribuir a la mejora de la gestión.

5.2.2 Estrategia de precio

Estrategia general de precio

La empresa ha establecido utilizar la estrategia de fijación de precio basada en la competencia, esta estrategia consiste según Kotler & Armstrong (2013) en “establecer precios con base en las estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores”, se debe considerar también que el servicios por gestión de cobranzas están regulados por un ente de control que en este caso es la Superintendencia de Compañías, por ende la competencia cobrará la misma tarifa como recargo de cobranza. La Resolución N.º SC-DSC-G-2013-007 emitida por la Superintendencia de Compañías establece lo siguiente:

Art. 1.- Aprobar los valores máximos que, previa aceptación de sus clientes, las compañías que realicen ventas a crédito podrán cobrar como recargo de cobranza por pago tardío de cuotas, de conformidad con la siguiente tabla:

Tabla No 11: Detalle de Valor a pagar por gasto de cobranza

RANGO DE VALOR DE LA CUOTA	RECARGO DE COBRANZA POR PAGO TARDÍO DE LA CUOTA
USD \$ 19,99 o menor	USD \$ 3,00
USD \$ 20 hasta USD \$ 39,99	USD \$ 5,00
USD \$ 40 hasta USD \$ 59,99	USD \$ 9,00
USD \$ 60 a USD \$ 79,99	USD \$ 12,00
USD \$ 80 a USD \$ 100	USD \$ 15,00
Mayor a USD \$ 100	USD \$ 18,00

Tomado de: Superintendencia compañías 2016

Nota: Los valores máximos aquí establecidos podrán cobrarse una sola vez por cada cuota vencida, sin importar el número de días o meses de atraso.

Estrategia de entrada

Como ya se mencionó anteriormente, los cargos por gestión de cobranzas están regulados por la Superintendencia de Compañías y están estipulados de acuerdo a la tabla de rangos por lo que el precio de entrada será fijado de acuerdo al rango establecido en dicha tabla y sobre este rango la empresa “Telecobranza S.A.” cobrará a las cooperativas de ahorro y crédito un porcentaje del 30% por cada recargo de cobranza realizada.

Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste, se ha establecido utilizar la estrategia de descuento y bonificación, que consiste en reducir el precio por gestión de cobranza para los clientes financieros que entreguen mayor volumen es decir más cartera por cobrar, en base a esta estrategia durante el primer año de funcionamiento de la empresa se aplicará un 5% de descuento sobre el valor facturado por las Cooperativas por el servicio de gestión de cobranzas.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que la empresa plantea utilizar es la distribución exclusiva. La empresa se enfocará en entregar el servicio de gestión de cobranza

a las instituciones financieras de manera directa, sin el uso de intermediarios, lo cual permite lograr una relación directa para conocer las necesidades de sus clientes y de esta manera plantear estrategias que se ajusten a los requerimientos en la gestión de cobranza.

Estructura del canal de distribución

El canal de distribución para la empresa es el canal directo y nivel cero, haciendo tangible el servicio de gestión de cobranza, de esta manera, mostrar a sus clientes que existe una organización seria, con experiencia y capacitada detrás de las personas que comercializan el servicio.

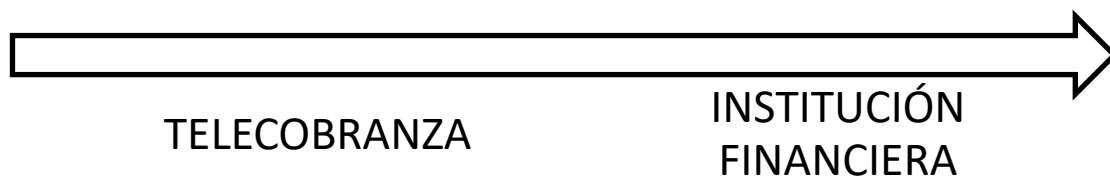


Figura: 6 Distribución del servicio

Localización punto de venta

La empresa contará con una oficina donde se ubicará el personal que realiza las tareas de supervisión a los gestores de cobranza y gestión administrativa, su ubicación estará determinada en base al mercado objetivo; para esto, se considera un punto referencial de ubicación en el sector de norte de la ciudad y se utiliza una matriz cuantitativa para determinar la localización de la empresa, en tres sectores potenciales de la ciudad, estos son: sector de la Plataforma Financiera del Gobierno (Amazonas y Naciones Unidas); sector La Carolina (Eloy Alfaro y República) y sector La Mariscal (Amazonas y Colón).

Para la calificación de cada sector se toma en cuenta los factores de precio arriendo, facilidad, vías de acceso y cercanía al mercado objetivo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 12: Matriz para determinar lugar de localización

LOCALIZACIÓN							
FACTORES	Peso%	Sector A		Sector B		Sector C	
		Plataforma Financiera		La Carolina		La Mariscal	
		CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.
Costo del arriendo	0,4	60	24	50	20	70	28
Vías de acceso	0,3	60	18	60	18	60	18
Cercanía al mercado objetivo	0,3	50	15	60	18	80	24
TOTALES	1		57		56		70

De acuerdo con la tabla de calificaciones y realizada las visitas físicas correspondientes a cada localización, se establece que el sector de La Mariscal es el que más se adapta a los requerimientos de la empresa en cuanto al precio del arriendo ya que es accesible según el valor presupuestado, facilidad y vías de acceso a la empresa ya que en este lugar confluyen las principales vías de la ciudad.

Este sector se encuentra cerca del mercado objetivo, que son las instituciones financieras, entidades de control público y es accesible para los empleados de la empresa porque se encuentra en un sector central de la ciudad de Quito. El costo de arriendo de la oficina de 60 metros cuadrados es \$ 550 más IVA.

5.2.4. Promoción

De acuerdo a Kotler y Keller (2014) la promoción cumple un papel fundamental, ya que se encarga de informar, persuadir y recordar a los clientes, sobre los servicios que comercializa la empresa.

Estrategia promocional

Como estrategia de comunicación para la promoción de los servicios de la empresa se ha considerado utilizar la estrategia pull, en la cual la publicidad y promoción se enfocan en comunicarse directamente con el mercado objetivo en este sentido la empresa busca estimular al mercado objetivo la necesidad de

contar con el servicio de gestión de cobranza a través actividades que permitan difundir el servicio así como sus ventajas y generar la venta, los canales de comunicación utilizados son los siguientes:

- **Publicidad**

Para las actividades de publicidad se ha escogido las revistas gremiales de las instituciones financieras, como es el caso de la Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas, Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y la revista económica especializada Líderes.

Se utiliza estos medios debido a que se requiere un contacto cercano con el mercado objetivo, que son las instituciones financieras y cooperativas que prestan un servicio de crédito a sus clientes.

De esta manera, se busca acceder a los mandos superiores de las instituciones financieras que son los encargados de la toma de decisiones respecto a la gestión de cobranza. La duración de estos anuncios será los seis primeros meses a partir de la comercialización del servicio de gestión de cobranza.

- **Promoción**

Para las actividades de promoción se ha escogido participar en ferias empresariales y ruedas de negocio, esto cumple con la estrategia de acceder directamente hacia el mercado objetivo, para comunicar las bondades y ventajas de usar el servicio de cobranza con la empresa "Telecobranza S.A".

La idea principal de la participación en las ferias es acceder a contactos de instituciones financieras interesadas, para posteriormente realizar el acercamiento respectivo y visitarlas en su sitio de trabajo.

La frecuencia de esta participación en ferias y ruedas de negocios será de dos veces por año.

- **Relaciones públicas**

Las actividades de relaciones públicas se concentran en la generación de publirreportajes radiales, donde se expone la metodología de la empresa y se enfoca en los criterios técnicos y profesionales de la gestión de cobranza, resaltando la importancia de un modelo de negocio basado en el teletrabajo.

La participación en estas entrevistas se enfoca en radios enfocadas en público adulto y que tenga la característica de ser propietarios de empresas y/o que tengan un poder de decisión en su empresa, en este caso se selecciona Radio Visión y FM Mundo.

La duración de esta acción de relaciones públicas es seis meses a partir de la apertura de la empresa y en conjunto con la publicidad en las revistas gremiales.

- **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas es el principal ejecutor de la promoción de la empresa, para ello, se contará con personal que haga las funciones de asesores, quienes atenderán a los clientes potenciales con el fin de explicar los alcances y beneficios que ofrece la empresa en el campo de la gestión de cobranza. El número de vendedores en la etapa inicial de la empresa "Telecobranza S.A." según el tamaño de mercado que se planea captar son dos vendedores.

- **Marketing directo**

Material promocional: En las visitas preliminares y en los cierre de negocio realizado por la fuerza de ventas de la empresa, se entregará material promocional a los clientes potenciales, en el caso de las primeras visitas se entregará una carpeta con documentación de la empresa con un catálogo de los servicios que permita al cliente conocer los servicios de gestión de cobranzas y tarjetas de presentación, en el cierre de negocio se entregarán memorias externas, mousepad, esferográficos, libretas corporativas con el logotipo de la empresa.

Marketing tradicional: con el uso de llamadas telefónicas a las instituciones financieras que han mostrado interés en los servicios que presta Telecobranza.

Marketing digital: con la creación de una página web y presencia en redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. Es importante que las actividades de marketing digital sean anteriores a la apertura de la empresa.

Tabla No 13: Plan de promoción

Actividades	Valor
Diseño página web	1.500,00
Diseño identidad corporativa	700,00
Redes sociales y Google AdWords	800,00
Revistas especializadas	1.500,00
Marketing directo	300,00
Relaciones públicas	1.700,00
Participación ferias	2.100,00
Material promocional	150,00
TOTAL	8.750,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

TELECOBRANZA S.A. es una empresa ubicada en el territorio ecuatoriano dedicada al servicio de recuperación de cartera vencida a entidades financieras y casas comerciales, utilizando tecnologías de última generación que le permiten otorgar un servicio eficiente y de calidad a los clientes. Donde su capital humano es su arista principal, por lo que se preocupa de su bienestar al dar oportunidad de laborar desde la comodidad de su hogar, convirtiéndose en una empresa socialmente responsable.

6.1.2 Visión

En el año 2023 TELECOBRANZA S.A. se destacará como una de las principales empresas del Ecuador que oferta recuperación de cartera y servicio de telemarketing y atención al cliente siempre a la vanguardia de la tecnología, garantizando que el servicio sea de calidad para convertirnos en los socios estratégicos de nuestros clientes corporativos.

6.1.3 Objetivos

Para plantear los objetivos de la compañía se utiliza la metodología SMART, esto nos garantiza que los mismos sean específicos, medibles, alcanzables, reales y oportunos.

Objetivos a corto plazo

- Implementar en un año al 50% de la funcionalidad de la compañía por un sistema de gestión por procesos.
- Detectar las necesidades de los clientes finales y corporativos en un 100% durante los seis primeros meses por medio de encuestas de satisfacción.
- Capacitar durante el primer año al 100% del personal en las nuevas tendencias de cobranza efectiva y satisfacción del cliente.

Objetivos a mediano plazo

- Implementar para el 2020 la gestión de cobranza por medio de redes sociales y WhatsApp a un 25% de la cartera asignada por el cliente corporativo.
- Implementar un proceso de control de calidad de gestión por medio de herramientas tecnológicas para el 100% de los procesos de la compañía.
- Aumentar a un nivel del 75% el nivel de satisfacción del cliente, mediante la aplicación de encuestas acerca del servicio que permitan valorar el nivel establecido.
- Aumentar según el crecimiento de la industria la cartera asignada por año para la gestión de cobranza.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar la eficiencia de la organización en un 30% aplicando sistema de gestión por procesos.
- Aumentar en un 20% el desarrollo profesional del personal a través de capacitaciones.
- Abrir 5 sucursales para el 2021, en las principales ciudades del país con personal de teletrabajo.

6.2. Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura Legal de la empresa

La estructura legal de la empresa será la de SOCIEDAD ANÓNIMA, bajo esta figura la empresa se constituirá de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 143 de la Ley de Compañías emitido por la Superintendencia de Compañías, que menciona que deberá conformarse con al menos dos accionistas cuyo capital estará dividido en acciones y responderán únicamente por el total de sus acciones. En este sentido la empresa se constituirá con el aporte de dos accionistas aportando cada uno el 50% de la inversión inicial de la empresa.

La empresa realizará el trámite de constitución según lo dispone la Superintendencia de Compañías y elevará a escritura pública la constitución de la empresa en una Notaría Pública del Distrito Metropolitano de Quito.

Se deberá cumplir con todas las obligaciones requeridas para su normal funcionamiento como son los permisos y autorizaciones correspondientes ante las entidades de control pertinentes, como se detalla a continuación:

- Solicitud del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas, SRI.
- Registro de la empresa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como empleador para cumplir con las obligaciones patronales.
- Tramitar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la respectiva apertura de la Licencia Única de Actividades Económicas, la misma que contiene las siguientes autorizaciones administrativas: Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de funcionamiento de Bomberos, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

Se realiza cuadro comparativo con las principales empresas de la industria, donde se analiza variables que marcan el diferenciador de la TELECOBRANZA S.A.

TABLA No 14: Matriz comparativa con empresas del mercado

NOMBRE EMPRESA	Sector al que atiende	Modalidad de empleados	Tipo de Gestión
SICOBRA	Financiero	Presencial-teletrabajo	Call - Masivo -Domiciliario
AMERICAN CALL CENTER	Financiero - Comercial	Presencial	Call - Masivo -Domiciliario
GESTIONA	Financiero	Presencial	Call - Masivo -Domiciliario
RECOVER	Comercial	Presencial	Call - Masivo -Domiciliario
PAGUE YA	Financiero	Presencial	Call - Masivo -Domiciliario
TELECOBRANZA	Financiero - Comercial	Teletrabajo	Call - Redes Sociales -Domiciliarios

En dicha matriz se puede evidenciar que hay dos factores que marcan la diferencia que es la modalidad de trabajo (teletrabajo) y que la forma de gestión será con las herramientas tecnológicas en vanguardia que son las redes sociales.

6.2.2 Diseño Organizacional

Para establecer el diseño organizacional de la empresa se ha considerado tomar en cuenta la especialización del trabajo con el fin de agrupar y coordinar las actividades de la empresa. El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura plana que se caracteriza por no disponer de mandos medios en este caso solo se reporta al Supervisor quien es el que maneja todas las actividades administrativas y operativas de la empresa, como se aprecia en la siguiente figura:

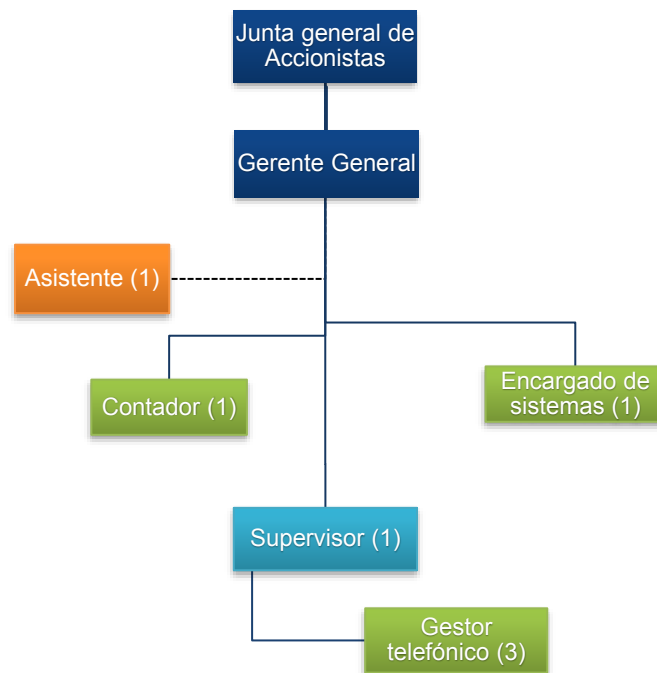


Figura N° 7: Organigrama de Telecombranza

Descripción de funciones del personal propuesto

Gerente General: Encargado de dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa, velando por el crecimiento y cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa conforme la planificación estratégica, diseño de estrategias de comercialización, visitas y contacto con los clientes corporativos. Sueldo mensual de \$950,00.

Asistente administrativa: Apoyará en las actividades de la gerencia general y velar por los requerimientos del personal de la empresa, se encargará del control y manejo de los recursos humanos, pago de nómina. Sueldo mensual de \$500,00.

Supervisor: Se encargará del contacto con los clientes corporativos, recepción de la información y su respectiva validación, diseña las estrategias para que los gestores telefónicos realicen la gestión de cobranza, segmenta la cartera vencida recibida en función de los días de mora y asigna a cada gestor telefónico

la cartera para ser gestionada. Elaboración de métricas en base de la productividad de cada gestor telefónico, entregar informes al Gerente General. Sueldo mensual de \$ 600,00.

Encargado de sistemas: Ejecuta las actividades de subir la información proporcionada por los clientes corporativos al sistema de la empresa, con el fin de que el supervisor pueda segmentar y asignar a cada gestor la cartera vencida. Mantener el sistema operativo eficiente para un normal desenvolvimiento de las actividades operacionales. Sueldo mensual de \$500,00

Gestor telefónico: en total tres quienes mantendrán horarios rotativos, primer horario de 07:00 a 13:00 y de 13:00 a 20:00, quienes serán los encargados de realizar las respectivas llamadas desde su hogar a cada cliente asignado, seguir las instrucciones y estrategias otorgadas por el supervisor y entregar los reportes de la cartera gestionada durante el día. Sueldo mensual de \$400,00

Contador: Encargado del manejo de las cuentas contables de la empresa, entrega de reportes, construcción de balances y estados financieros, conciliación de cuentas. Sueldo mensual de \$450,00

6.3. Plan de operaciones

6.3.1 Mapa de Procesos

Se establece el uso del mapa de procesos para la empresa "Telecobranza S.A", el cual permite identificar los principales procesos para el buen funcionamiento de la empresa, así como la interacción entre cada uno de estos procesos, como se muestra a continuación:

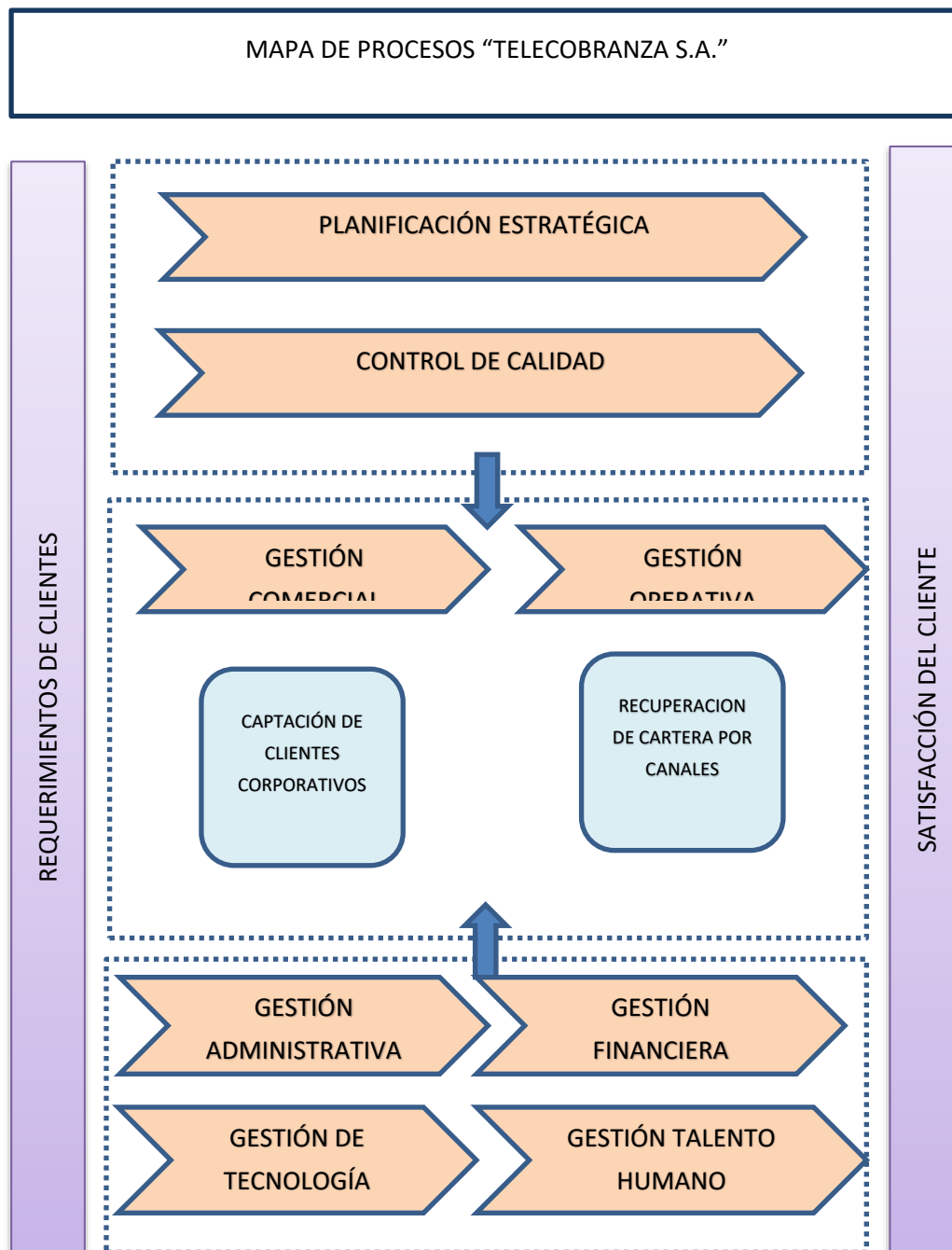


Figura No 8: Mapa de procesos

6.3.2 Procesos

Se establecerá procesos para la organización que estarán divididos en: Gobernantes, Habilitantes o productivos y de Apoyo.

Procesos Gobernantes: en ellos se establece las directrices, políticas, normativas y plan estratégico que se desarrollará durante un periodo de tiempo

establecido de manera que se pueda cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa, estos procesos son:

- Planeación estratégica y
- Control de calidad

Procesos Habilitantes: son aquellos procesos que agregan valor al cliente y generan ingresos a la empresa es decir son la razón de ser de la empresa, por medio de este proceso se genera la satisfacción del cliente corporativo, estos procesos son:

Comercialización del servicio para la captación de los clientes a través de las actividades de promoción y publicidad.

- Gestión Comercial. - búsqueda de nuevos clientes.
- Gestión Operativa. – ejecuta el proceso de gestión de cobranza y control de cumplimiento de los niveles de servicio del cliente corporativo.

Procesos de Apoyo: Son aquellos que darán el apoyo a los procesos habilitantes y gobernantes de la siguiente manera:}

Proceso administrativo se encarga de la parte financiera de la empresa y la parte de proveedores.

Desarrollo humano realizara el manejo del personal como es nómina, selección, seguridad ocupacional y servicio social.

El área tecnología se encargará de otorgar el soporte en software y hardware.

6.3.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar aquellas actividades que le generan valor al cliente y utilidad para la empresa, en este sentido se establece la cadena de valor, identificando las actividades primarias y secundarias y la contribución de valor que genera cada una de ellas, como se presenta a continuación:



Figura No 9: Cadena de Valor de Telecobranza

De acuerdo con lo establecido en la cadena de valor, las actividades primarias están conformadas por:

Logística de entrada recepción de la data otorgada por el cliente corporativo (cartera vencida), con dicha información se realizará la planificación de la cobranza, previo a la planificación se valida que la data este correcta y cumpla con los parámetros para ingresarla en el sistema y se proceda a ejecutar las diferentes estrategias para poder asignar la cartera a cada uno de los gestores.

Operaciones es la ejecución de la cobranza por los diferentes canales que se dispone para realizarla, se ejecuta los planes de gestión por medio de los gestores telefónicos y la ejecución de los canales masivos como son; (SMS, Mailyng y email).

Logística de salida que se refiere al control de las rutinas realizadas por los gestores telefónicos, verificación de resultados, construcción de métricas por cada gestor para medir el nivel de productividad de cada uno.

Marketing y Ventas ligado a toda la gestión comercial y de marketing que incluyen las actividades relacionadas con la publicidad, promoción, relaciones públicas y fuerza de ventas para comercializar el servicio de gestión de cobranza.

Servicio Post venta, relacionado con mantener un nivel de satisfacción elevado del cliente corporativo.

6.3.4 Flujograma del proceso de gestión de cobranza con personal de teletrabajo.

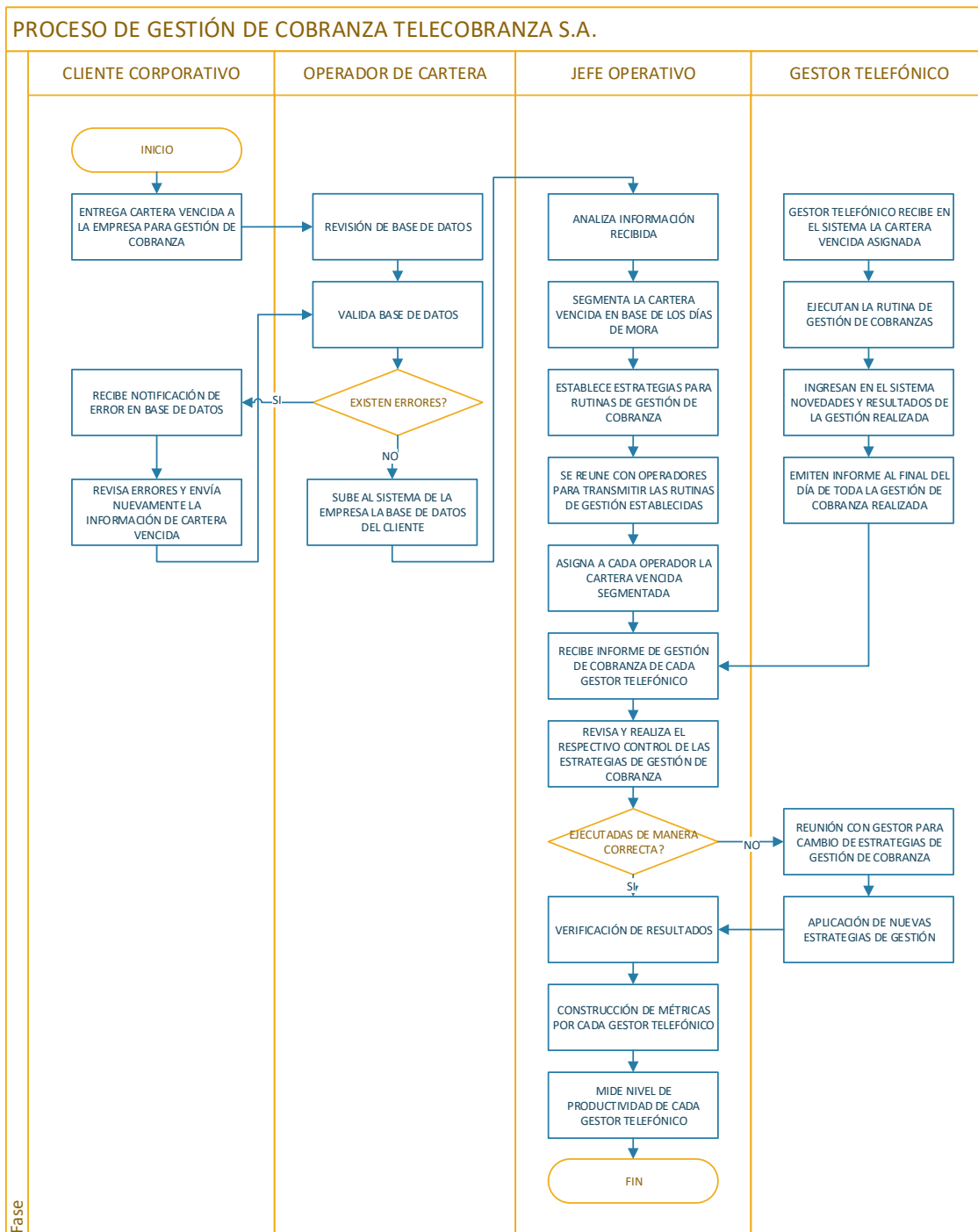


FIGURA N° 10: Flujograma de proceso macro

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos considera el número de operaciones de crédito en mora en los plazos entre 1 y 180 días y en el precio recibido por la empresa, en base al tiempo en mora de cada crédito recuperado, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No 15: Detalle de Operaciones otorgadas para cobranza y precio.

AÑO	COBRANZA DE CRÉDITOS EN MORA 1 A 30 DIAS		COBRANZA DE CRÉDITOS EN MORA 31 A 90 DIAS		COBRANZA DE CRÉDITOS EN MORA 90 A 180 DIAS	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
1	15.288	2,37	2.364	6,18	4.548	8,2
2	16.668	2,4	2.580	6,25	4.956	8,29
3	18.168	2,42	2.808	6,31	5.400	8,38
4	19.800	2,45	3.060	6,38	5.892	8,47
5	21.588	2,47	3.336	6,45	6.420	8,56

En el año 1 existen 15.288 operaciones de crédito en el plazo entre 1 a 30 días, por cada operación se recibe un valor de \$ 2,37; 2.364 operaciones en un plazo entre 31 a 90 días con un precio de \$ 6,18 y 4.548 operaciones en un plazo entre 90 a 180 días a un precio de \$ 8,20. El crecimiento en el número de operaciones de crédito recibidas de parte de las instituciones financieras, se relaciona directamente con el crecimiento promedio en la concesión de crédito que corresponde a un porcentaje de 10% anual. En el caso del precio cobrado por operación se incrementa en base a la inflación proyectada de 1,07%, que corresponde a estadística del Banco Central. De esta manera se establecen la siguiente proyección de ventas:

Tabla No 16: Proyección de Ventas

**PROYECCION DE
VENTAS**

AÑO	VALOR
1	88.136
2	97.115
3	106.944
4	117.855
5	129.835

El crecimiento promedio de los ingresos de la empresa es 10,17% que corresponde a la acción combinada entre el crecimiento de la cartera de crédito del 9% y el incremento en base de la inflación

Los gastos generales de la empresa comprenden los egresos que sustentan la operación de la empresa, en base a los siguientes componentes:

Tabla No 17: Gastos Generales

GASTOS GENERALES	VALOR MENSUAL
Internet y comunicaciones	250,00
Arriendo oficina empresa	616,00
Insumos oficina y limpieza	150,00
Servicios básicos	100,00
Mantenimiento equipos	438,00
Seguros	150,00
Capacitación (a partir del segundo año)	485,00

Para ejecutar la proyección el indicador seleccionado es la inflación de 1,07%, obteniendo los siguientes valores entre el año 1 y año 5:

Tabla No 18: Proyección de Gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos generales	29.748,00	27.890,00	26.656,00	26.942,00	27.202,00

El gasto referente a los salarios se ajusta a la estructura organizacional mencionada en el capítulo anterior, el incremento en el pago de la nómina se basa en la inflación proyectada de 1,07%:

Tabla No 19: Proyección de Sueldos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	60.148,00	64.810,00	65.478,00	66.154,00	66.837,00

El incremento promedio de los gastos entre el año 1 y año 5 es 1,14%, este porcentaje es menor al incremento de 10,17% de los ingresos, esta diferencia permite a la empresa obtener una margen de ganancia incremental entre el año 1 y año 5.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial se desglosa en base de la siguiente tabla:

Tabla No 20: Inversión inicial

RUBRO	VALOR USD.
EQUIPOS Y MOBILIARIO OFICINA	20.619,00
CAPITAL DE TRABAJO	11.727,19
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1.500,00
TOTAL	33.846,19

El mayor valor de la inversión inicial comprende la adquisición de equipos para el funcionamiento de la empresa. Con respecto al capital de trabajo, se establece un valor de \$ 11.727,19, el cual será explicado a detalle su cálculo en el siguiente punto del presente capítulo.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento establece un aporte de los accionistas por el 70% de la inversión inicial, que corresponde a un monto de \$ 23.692. El 30% que corresponde a \$ 10.153,86, se financia a través de un crédito solicitado a una institución financiera por un plazo de 5 años, con una tasa de interés de 11,30%, lo que resulta en una cuota mensual de \$ 222,29.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo por un valor de \$ 11.727,19 se calcula en base a la información que presta el estado de flujo de efectivo mensual, este valor sirve para cubrir el desequilibrio en la entrada de efectivo en la empresa, debido a que se establece una estructura de pago por la cobranza telefónica en un plazo de 30 días, es decir los ingresos derivados de la comisión por cobranza serán cancelados en el mes siguiente, esto genera una necesidad de liquidez desde el mes 1; es por ello, que para la empresa es de suma importancia contar con este capital de trabajo para sustentar su operación mensual.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Los estados de resultados del proyecto en el año 1 y año 5 son los siguientes:

Tabla No 21: Estado de Resultados

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	88.136	97.115	106.944	117.855	129.835
Gastos sueldos	60.148	64.810	63.742	66.154	66.837
Gastos generales	29.748	27.890	26.656	26.942	27.202
Gastos de depreciación	2.747	2.747	2.747	1.490	1.490
Gastos de amortización	100	100	100	100	100
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(4.608)	1.568	13.699	23.169	34.206
Gastos de intereses	1.066	876	662	423	156
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(5.674)	692	13.036	22.745	34.049
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	104	1.955	3.412	5.107
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5.674)	588	11.081	19.333	28.942
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	147	2.770	4.833	7.235
UTILIDAD NETA	(5.674)	441	8.311	14.500	21.706

En base a la información del estado de resultados, en el año 1 existe una pérdida de \$ 5.674 que corresponde al 6,44% de los ingresos mensuales, esto se debe a que la empresa no genera los ingresos necesarios para sustentar los egresos de la empresa. Con la previsión del capital de trabajo de \$ 11.727 se puede sustentar esta pérdida y continuar con la operación durante el año 2, en este período se logra una utilidad de \$ 441, que representa el 0,51% de los ingresos, a partir del año 3, la empresa tiene una mayor captación de ingresos y puede generar una utilidad de mayor atractivo para los accionistas. El margen neto de utilidad se incrementa desde 7,63% en el año 3 hasta 18,95% en el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de la empresa entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla No 22: Estado de situación Financiera

DETALLES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	33.846	27.343	26.210	32.844	45.396	64.934
<i>Corrientes</i>	<i>11.727</i>	<i>8.071</i>	<i>9.786</i>	<i>19.267</i>	<i>33.409</i>	<i>54.538</i>
Efectivo	11.727	727	1.693	10.355	23.588	43.718
<i>No Corrientes</i>	<i>22.119</i>	<i>19.272</i>	<i>16.424</i>	<i>13.577</i>	<i>11.986</i>	<i>10.396</i>
Propiedad, Planta y Equipo	20.619	20.619	20.619	20.619	20.619	20.619
Depreciación acumulada	-	2.747	5.495	8.242	9.733	11.223
Intangibles	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Amortización acumulada	-	100	200	300	400	500
PASIVOS	10.154	9.324	7.750	6.074	4.125	1.956
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>772</i>	<i>990</i>	<i>1.319</i>	<i>1.614</i>	<i>1.956</i>
Sueldos por pagar	-	772	772	772	772	772
Impuestos por pagar	-	-	218	547	842	1.184
<i>No Corrientes</i>	<i>10.154</i>	<i>8.552</i>	<i>6.760</i>	<i>4.755</i>	<i>2.511</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	10.154	8.552	6.760	4.755	2.511	-
PATRIMONIO	23.692	18.018	18.460	26.770	41.271	62.977
Capital	23.692	23.692	23.692	23.692	23.692	23.692
Utilidades retenidas	-	(5.674)	(5.233)	3.078	17.578	39.285

Entre el año 1 y año 3, el mayor componente de los activos corrientes corresponde a las cuentas por cobrar, debido a la asunción de la política financiera de cuentas por cobrar a 30 días por los ingresos generados en la empresa, este tipo de negociación es habitual entre las empresas de cobranza telefónica y las instituciones financieras, por lo que no asumir esta política significaría estar fuera de las condiciones del mercado. En lo que respecta a las políticas financieras de cuentas por pagar e inventario, no corresponde al tipo de negocio que asume la empresa de cobranza telefónica.

Otro resultado obtenido en el estado de situación financiera es el crecimiento de la cuenta de patrimonio debido a la acumulación de las utilidades a partir del año 2, esto supone un incremento en el patrimonio de los accionistas de \$ 23.692 en el año 0 a \$ 62.977 en el año 5.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla No 23: Estado de flujo de efectivo

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(9.399)	2.758	10.668	15.477	22.641
Utilidad Neta		(5.674)	441	8.311	14.500	21.706
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.747	2.747	2.747	1.490	1.490
+ Amortización		100	100	100	100	100
- Δ CxC		(7.345)	(748)	(819)	(909)	(998)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		772	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	218	329	295	343
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(22.119)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(22.119)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	33.846		(1.792)	(2.005)	(2.244)	(2.511)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	10.154	8.552	(1.743)	(2.005)	(2.244)	(2.511)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	23.692		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	11.727	(11.000)	966	8.663	13.233	20.130
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		11.727	727	1.693	10.355	23.588
TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	11.727	727	1.693	10.355	23.588	43.718

Debido a la fijación de un monto de capital de trabajo inicial, las cuentas de efectivo se equilibran desde el año 1, con saldos positivos, esto permite la operación de la empresa a pesar de la pérdida del año 1 y la política financiera de cuentas por cobrar a 30 días.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja de la empresa entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla No 24: Flujo de caja proyectado

DETALLE	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(4.608)	1.568	13.699	23.169	34.206
Gastos de depreciación		2.518	2.747	2.747	1.595	1.490
Gastos de amortización		100	100	100	100	100
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	104	1.955	3.412	5.107
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	147	2.770	4.833	7.235
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(1.989)	4.164	11.820	16.619	23.453
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(11.727)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	3.903	(671)	(1.069)	(1.028)	(1.258)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	124
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(11.727)	3.903	(671)	(1.069)	(1.028)	(1.135)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(22.119)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	703
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	960
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(22.119)	-	-	-	-	1.663
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(33.846)	1.913	3.493	10.752	15.590	23.981

Desde el año 1 existe un saldo positivo en el flujo de caja, esto se debe al capital de trabajo asumido en la inversión inicial, lo que permite sustentabilidad financiera en las operaciones de la empresa y generar valor a sus accionistas.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 25: El flujo de caja del inversionista:

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(33.846)	1.913	3.493	10.752	15.590	23.981
Préstamo	10.154	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.066)	(876)	(662)	(423)	(156)
Amortización del capital	-	(1.601)	(1.792)	(2.005)	(2.244)	(2.511)
Escudo fiscal	-	235	193	146	93	34
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(23.692)	(519)	1.019	8.230	13.016	21.348

El flujo de caja del inversionista en el año 1 es negativo por un valor \$ 519, esto se debe al efecto del pago del crédito inicial para financiar la operación de la empresa, a partir del año 2 existe un saldo positivo de \$ 1019 que se mantiene hasta el año 5 por un valor de \$ 21.348.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base de los siguientes indicadores:

Tabla 26: Indicadores tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,88%
Rendimiento del Mercado	9,24%
Beta	0,93
Beta Apalancada	0,88
Riesgo País	7,10%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,30%

El resultado obtenido en la tasa de descuento WACC es 14,93% y la tasa descuento CAPM es 18,12%.

7.4.3 Criterios de valoración

La aplicación de los criterios de valoración en los flujos de caja del proyecto e inversionista son los siguientes:

Tabla 27: Indicadores viabilidad del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$1.899,72		VAN	\$796,67	
PRI	3,17	AÑOS	PRI	3,24	AÑOS
TIR	16,64%		TIR	19,11%	

El valor actual neto de en el flujo del proyecto es \$ 1899.72 y el flujo de caja del inversionista es \$ 796.67, estas cifras concluyen que la empresa de cobranza tiene la capacidad de generar flujos de caja que permiten a los accionistas recuperar su inversión inicial y obtener un flujo adicional de dinero, esto permite recomendar la ejecución del proyecto.

La tasa interna de retorno del proyecto es 16,64% y la tasa del inversionista es 19,11%, este porcentaje es superior a la tasa de descuento que se ubica entre 14,93% y 18,12%, esto indica que los flujos de caja calculados generan una rentabilidad superior al mercado.

Los indicadores evaluados muestran que el proyecto es viable, para los intereses de sus accionistas, en base a los criterios de valoración del valor actual neto y tasa interna de retorno.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros de la empresa son los siguientes:

Tabla No 28: Indicadores financieros

INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	10,46	10,43	16,53	24,75	35,14	1,49
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	51,75%	41,57%	22,13%	9,11%	2,48%	60%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	-20,75%	1,91%	25,05%	34,93%	35,45%	6%
Rentabilidad sobre patrimonio	-31,49%	2,70%	30,60%	38,11%	36,33%	15%

- Indicador liquidez: la razón corriente muestra que la empresa no tiene inconvenientes con el efectivo, debido a que asume un capital de trabajo inicial para equilibrar los ingresos y egresos.
- Indicador endeudamiento: la dependencia de financiamiento externo se reduce de 51,75% en el año 1 a 2,48% en el año 5, porque la empresa no requiere solicitar nuevos créditos después del financiamiento inicial.
- Indicador rentabilidad: la rentabilidad es positiva a partir del año 3, creciendo sostenidamente hasta 25% debido a la captación de mayor número de cartera por cobrar.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Se define algunas oportunidades y amenazas en la industria de la cobranza por medio de call center, una de ellas es la regulación por parte de la Superintendencia de Bancos referente a que se debe certificar como empresa que puede otorgar servicios auxiliares a entidades financieras.
- Una oportunidad es tener un ente que regula los honorarios lo cual resulta rentable ya que el índice de la cobranza ha subido en un 1%.
- Se evidencia que el 70% de las empresas encuestadas tiene área propia de cobranza siendo un 36% a empresas que no están en el sector financiero o comercial lo que significa que son potenciales clientes o nichos de mercados no atendidos.
- Las empresas que utilizan o tienen como proyecto utilizar el servicio de Call Center de cobranza, están dispuestos a otorgar cartera vencida en

una etapa de mora de 16 a 31 días de mora y mayor a 90 días sumando en total el 36%.

- La propuesta de marketing asumida para la empresa de cobranza telefónica es diferenciación, de esta manera se pretende generar un valor agregado para el mercado meta, en función de la satisfacción de necesidades de cumplir con los parámetros de cobranza para las instituciones financieras. Para la fijación de precio se basa en una estrategia fijada en la competencia y el servicio de soporte, tiene tres componentes importantes como son la gestión de cobranza en base de ubicación del personal, actualización de datos y calidad en la gestión.
- La estructura organizacional tiene como eje central la gestión de los cobradores telefónicos, quienes prestan el servicio que genera valor a los accionistas, es por ello, que deben contar con el constante apoyo del personal de la oficina central, para lo cual se crean los cargos de encargado de sistemas y supervisor. Esta identificación de actividades claves es un proceso resultante del mapa de procesos y la cadena de valor de la empresa de cobranza telefónica.
- La valoración financiera del proyecto conduce hacia un resultado positivo para el escenario del proyecto e inversionista, esto permite recomendar la ejecución de la empresa de cobranza telefónica. Como recomendación para mejorar la gestión de la empresa, se plantea la creación de indicadores claves de desempeño para el constante seguimiento de los gestores telefónicos, basado en una compensación económica para los colaboradores de la empresa.

Referencias

- ASOBANCA. (2017). *PORTAL ASOBANCA*. Obtenido de <http://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/RESOLUCION%20382-2017-F%20Norma%20que%20regula%20definici%C3%B3n%2C%20calificaci%C3%B3n%2C%20y%20acciones%20que%20comprenden%20operaciones%20a%20cargo%20de%20entidades%20auxiliares%20%20de%20SFP%20y%20P.pdf>
- Asobanca. (05 de 2018). *Asobanca*. Obtenido de https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/resources/site/index.html?QlikTicket=x0WcFm9M_EfpfAxP#
- BC. (s.f.). *Portal del Banco Central*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201804.pdf>
- BS. (s.f.). *Portal del Banco Central*. Obtenido de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opensdoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BS, B. C. (Abril de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201804.pdf>
- COSEDE. (2016). *COSEDE.GOB.EC*. Obtenido de <http://www.cosedec.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/LISTADO-DE-ENTIDADES-SECTOR-FINAN-PRIVADO.pdf>
- Dominic Burgos, S. C. (2018). GUIA DE PROVEEDORES 2018. *EKOS*, 2-111.
- ECUADOR, B. C. (s.f.). *PORTAL BCE*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises
- INCONCERT. (s.f.). *CDN2*. Obtenido de http://cdn2.hubspot.net/hubfs/253177/articulos_eBooks/Articulo_Analisis_de_costos_de_una_solucin_de>Contact_Center_en_6_pasos-SP.pdf
- INEC. (2010). *ecuadorencifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/estadisticas_madres_solteras.pdf
- INEC. (2016). *ecuadorencifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

JuntaFinanciera. (2015). *juntamonetarioafinanciera*. Obtenido de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion165f.pdf?dl=0>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.

Kotler/Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.

monetaria), J. (. (8 de 5 de 2017). Obtenido de ASOBANCA: <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/RESOLUCION%20382-2017-F%20Norma%20que%20regula%20definici%C3%B3n%20calificaci%C3%B3n%20y%20acciones%20que%20comprenden%20operaciones%20a%20cargo%20de%20entidades%20auxiliares%20%20de%20SFP%20y%20P.pdf>

MT. (Agosto de 2016). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf

MT. (2016). *Sitio Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/beneficios/>

MT. (27 de 12 de 2017). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>

Porter. (2006). *Estrategia competitiva*. Mexico: Continental.

Red, E. e. (28 de 10 de 2008). *infodesarrollo*. Obtenido de <http://www.infodesarrollo.ec/fusion-telefonica-crea-la-nueva-cnt/>

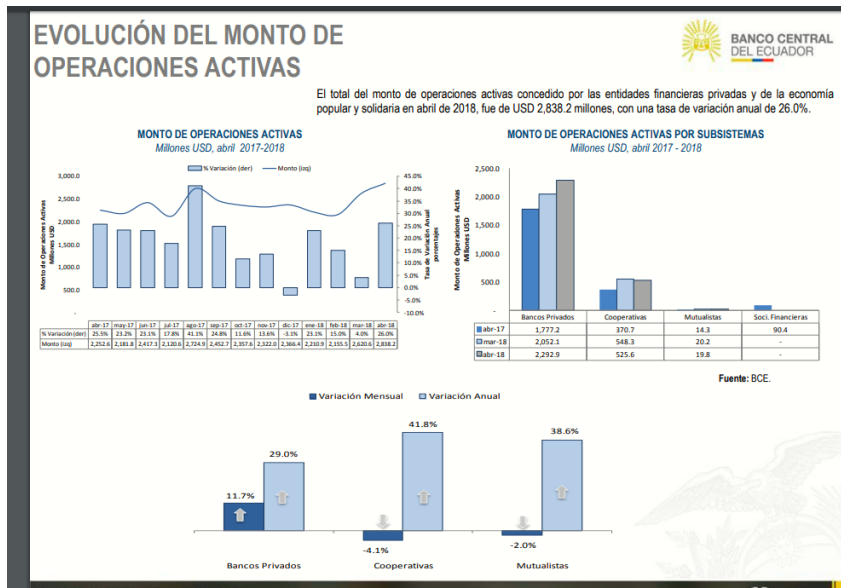
SB. (s.f.). *PORTAL SUPEINTENDENCIA DE BANCOS*. Obtenido de <http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/portalestadistico/portalestudios/>

SDEPSO. (2018). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?productos-estadisticos>

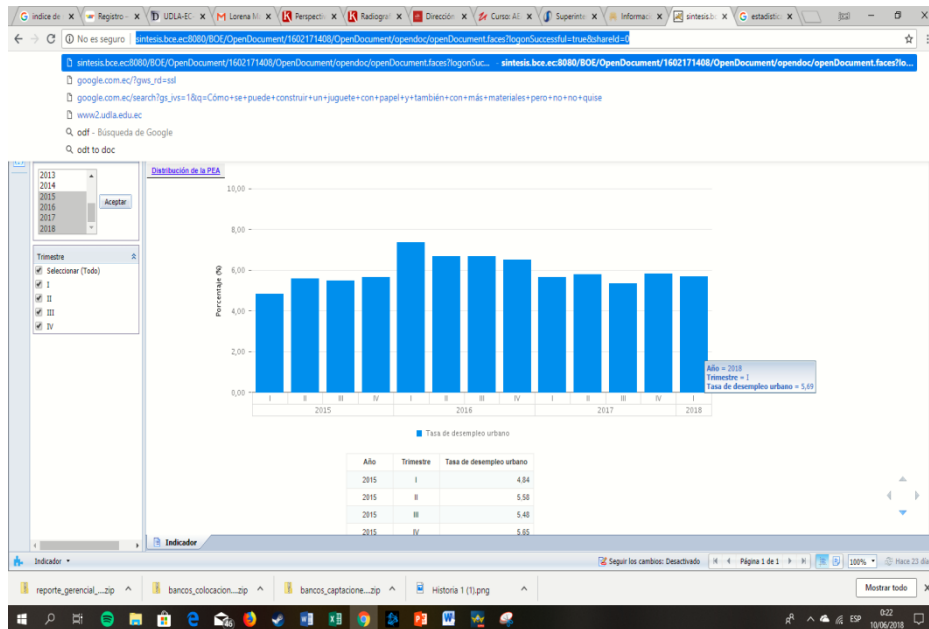
TRABAJO, M. D. (s.f.). *PAGINA WEB DEL MINISTERIO DEL TRABAJO*.
Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/beneficios/>

ANEXOS

ANEXO 1



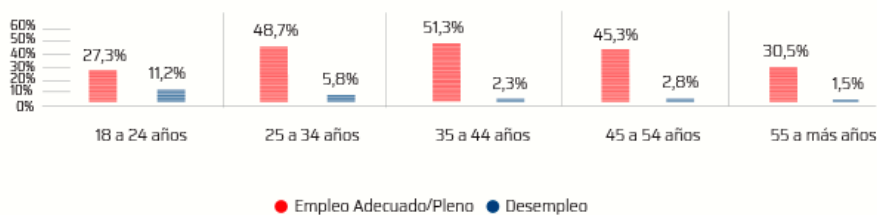
ANEXO 2



ANEXO 3



Empleo por grupo de edad (% de la PEA) (marzo 2018)



Fuente: Enemdu-INEC

Anexo 4

ENTREVISTA A EXPERTO

DURACIÓN: de 20 a 30 minutos

GUÍA DE PREGUNTAS:

1. ¿Cómo cataloga usted el mercado del call center en el Ecuador?
2. ¿Cuál ha sido el margen de crecimiento del call center en el Ecuador?
3. ¿Cuál es la proyección de crecimiento como industria del call center?
4. ¿Cómo cataloga el servicio de cobranza dada por el call center?
5. ¿Cree usted que hay nuevas oportunidades de mercado o nichos de mercado no atendidos en el servicio de cobranza?
6. ¿Cuáles son las nuevas tendencias tecnológicas que se están aplicando dentro de la industria del call center para mejorar el servicio de cobranza?
7. ¿Cómo ve usted la aplicación del teletrabajo en el Ecuador?

8. ¿Cree usted que es una buena opción el operar con personal bajo la modalidad de teletrabajo en el servicio de cobranza en un call center?
9. ¿Considera que esta nueva modalidad de trabajo será aplicada y aceptada por los clientes financieros?
10. ¿De qué manera se realiza la negociación de los precios por el servicio de cobranza con los clientes?
11. ¿Cuáles son los principales problemas que se ha presentado en la cobranza de cartera vencida por medio del Call Center?

Anexo 5

GUIA DEL MODERADOR

INTRODUCCIÓN (1 minuto)

Buenas tardes mi nombre es Lorena Masache, de antemano agradecemos el tiempo que cada uno de ustedes nos brinda, su presencia es muy valiosa para nosotros.

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, de la carrera Ingeniería Comercial, ustedes han sido seleccionados para participar de un Focus Group que es una técnica de investigación de mercados, el mismo consiste en una entrevista que será guiada por mi persona, necesitamos escuchar sus opiniones sobre el servicio que otorga el call center sus ventajas y desventajas, también queremos conocer sus expectativas y su opinión acerca de la modalidad de teletrabajo.

INDICACIONES GENERALES (1 minuto)

- Les solicito de manera muy especial apagar los celulares o ponerlos en modo de silencio.
- La sesión durará aproximadamente de 45 a 60 minutos.
- Se entregará una tarjeta en la misma solicito colocar su nombre para podernos identificar.
- Esta entrevista será grabada con fines de investigación, por lo que, garantizamos la confidencialidad de las opiniones que puedan darse durante la misma.
- En caso de tener una pregunta, por favor no duden en formularla.
- Para mantener el orden solicito su ayuda levantando la mano para no hablar varias personas a la vez.

DINAMICA PARA ROMPER EL HIELO (5 minutos)

- Primero nos vamos a presentar empezando por mi derecha, solicito me digan su nombre, cuál es su hobby y con cuál animal se identifican.
- Ejemplo: Mi nombre es Lorena, me gusta que me llamen Lore, mi Hobby es bailar, me identifico con el perro porque son animales fieles.

INICIO DE SESIÓN

PREGUNTAS GENERALES O DE APERTURA (10 minutos)

¿Quiénes consideran ustedes que en la actualidad utilizan el servicio de call center?

¿De las diferentes entidades mencionas que utilizan el servicio de call center, según su experiencia cual creen que es la que más porcentaje tiene?

¿Qué tan eficiente creen que es el realizar la cobranza a través de un call center?

PREGUNTAS DE TRANSICION (10 minutos)

¿Qué dificultades se presentan durante la prestación del servicio de cobranza en un call center?

¿Cuál creen que es el principal factor para que se presenten este tipo de dificultades en la cobranza?

¿La tecnología aplicada en el call center donde laboran es la adecuada?

¿Qué apreciación tienen de la modalidad teletrabajo?

¿Creen ustedes que esta modalidad de trabajo da un mejor aporte a la empresa y la sociedad?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS (20 minutos)

¿Ustedes creen que el servicio de cobranzas que se da a través del call center es eficiente?

¿Qué opinan sobre la ley de teletrabajo en el Ecuador?

¿Creen que se obtiene mejor eficiencia en la cobranza con personal laborando en la modalidad de teletrabajo?

¿Creen ustedes que los diferentes clientes corporativos ven cómo una buena opción el que se tenga personal trabajando bajo la modalidad de teletrabajo?

¿Qué tan fácil es el control al personal que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo?

¿Cómo cree usted que se debe medir al personal que labora bajo esta modalidad?

Anexo 6

PREGUNTAS ENCUESTA

1. ¿Qué tiempo tiene usted en la industria Financiera y de Cobranza?

Menor a 3 años

3 a 5 años

6 a 8 años

Mas de 8 años

2. ¿Cómo mira usted la metodología de utilizar el call center para realizar la cobranza de cartera vencida, siendo 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)?

1() 2() 3() 4() 5()

3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los call center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)

1() 2() 3() 4() 5()

4. ¿Cómo califica usted la metodología que utiliza los call center para realizar la cobranza de la cartera de clientes? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)

1() 2() 3() 4() 5()

5. ¿Su empresa dispone de un departamento de Cobranza o se terceriza la misma?

Tenemos nuestra propia área ()

Tercerizamos la cobranza ()

Ambas ()

6. ¿Qué porcentaje de la cartera vencida es tercerizada para la cobranza?

() Menor al 20%

() 21% a 30%

() 31% a 40%

() Mayor al 41%

7. ¿Considera que la gestión que realiza el call center referente a la recuperación de la cartera es adecuada? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)

1() 2() 3() 4() 5()

8. ¿Qué metodología utilizan en el su departamento de cobranza para la recuperación de la cartera?

() Call Center

() Gestión en Campo

- Campo y Call Center
- Canales masivos
- Call Center, Campo y Masivo

9. ¿Qué porcentaje de la tabla de cobranzas aplicada al cliente final se paga a la empresa que realiza la recuperación de cartera?

- Menor al 5%
- De 5% a 8%
- De 8% a 10%
- Mayor al 10%

10. ¿A las empresas que le realizan la cobranza de su cartera en que rango de mora le otorgan la misma?

- De 5 a 15 días de mora
- De 16 a 30 días de mora
- De 31 a 60 días de mora
- De 61 a 90 días de mora
- Mayor a 90 días de mora

11. ¿Cuál es el porcentaje de recuperación de cartera promedio que se recupera de la cartera vencida?

- Menor al 50%

De 51% a 60%

De 61% a 70%

Mayor al 70%

12. ¿Al momento de escoger la empresa para otorgarle la recuperación de su cartera vencida que aspectos considera más importantes? Calificar colocando 1 a la menos importante y 5 Mayor importancia.

Marca y/o trayectoria

Buen servicio y respuesta ágiles

Valores agregados que garantice buenos resultados.

Tecnología de punta

Talento humano

13. ¿Considera que la modalidad de teletrabajo es apropiada para desarrollar la actividad de recuperación de cartera vía call center? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)

1() 2() 3() 4() 5()

14. ¿Considera usted necesario el poder evidenciar los resultados obtenidos por medio del call center de la recuperación de cartera de otras entidades financieras? 1 (No importante) y 5 (Importante)

1() 2() 3() 4() 5()

15. ¿Por qué medio le gustaría conocer los beneficios que otorga el gestionar por medio de call center la recuperación de cartera?

WEB

Trípticos

Telefónica

16. ¿A qué sector financiero pertenece?

Bancos

Cooperativas

Financieras

Casas Comerciales

Anexo 7

Correlaciones

		2. ¿Cómo mira usted la metodología de utilizar el call center para realizar la cobranza de cartera vencida, siendo 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)?	3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	4. ¿Cómo califica usted la metodología que utiliza los Call Center para realizar la cobranza de la cartera de clientes? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	5. ¿Su empresa dispone de un departamento de Cobranza o se terceriza la misma?	6. ¿Qué porcentaje de la cartera vencida es tercerizada para la cobranza?	7. ¿Considera que la gestión que realiza el call center referente a la recuperación de la cartera es adecuada? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	17. ¿A qué sector comercial o financiero pertenece?
2. ¿Cómo mira usted la metodología de utilizar el call center para realizar la cobranza de cartera vencida, siendo 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)?	Correlación de Pearson	1	,716**	,831**	0,145	,319	,772**	-,318*
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,316	0,024	0,000	0,024
	N	50	50	50	50	50	50	50
3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	Correlación de Pearson	,716**	1	,792**	0,210	,403**	,815**	-,126
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,143	0,004	0,000	0,383
	N	50	50	50	50	50	50	50
4. ¿Cómo califica usted la metodología que utiliza los Call Center para realizar la cobranza de la cartera de clientes? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	Correlación de Pearson	,831**	,792**	1	0,192	,340*	,842**	-,306*
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,182	0,016	0,000	0,031
	N	50	50	50	50	50	50	50
5. ¿Su empresa dispone de un departamento de Cobranza o se terceriza la misma?	Correlación de Pearson	0,145	0,210	0,192	1	0,120	0,044	-,328*
	Sig. (bilateral)	0,316	0,143	0,182		0,407	0,760	0,020
	N	50	50	50	50	50	50	50
6. ¿Qué porcentaje de la cartera vencida es tercerizada para la cobranza?	Correlación de Pearson	,319	,403**	,340*	0,120	1	,358*	-,115
	Sig. (bilateral)	0,024	0,004	0,016	0,407		0,011	0,427
	N	50	50	50	50	50	50	50
7. ¿Considera que la gestión que realiza el call center referente a la recuperación de la cartera es adecuada? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	Correlación de Pearson	,772**	,815**	,842**	0,044	,358*	1	-,219
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,760	0,011		0,126
	N	50	50	50	50	50	50	50
17. ¿A qué sector comercial o financiero pertenece?	Correlación de Pearson	-,318*	-,126	-,306*	-,328*	-,115	-,219	1
	Sig. (bilateral)	0,024	0,383	0,031	0,020	0,427	0,126	
	N	50	50	50	50	50	50	50

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Anexo 8

3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)

	Total
No Adecuado	6%
Mas o menos adecuado	44%
Un poco Adecuado	32%
No tan Adecuado	2%
Adecuado	16%
Total general	50

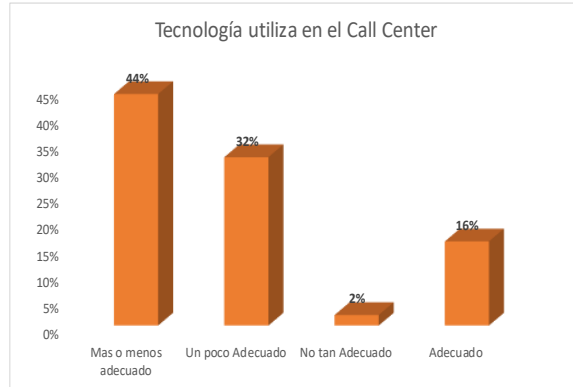
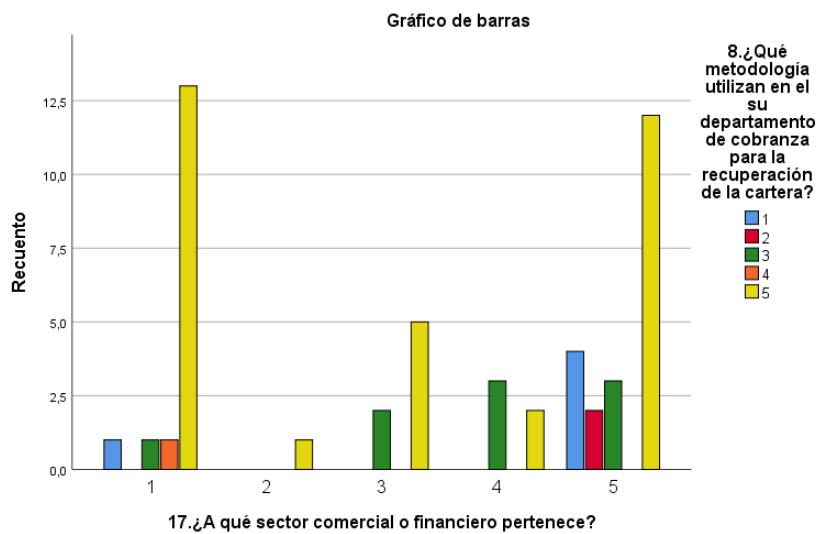


Tabla cruzada 17. ¿A qué sector comercial o financiero pertenece?*8. ¿Qué metodología utilizan en el su departamento de cobranza para la recuperación de la cartera?

Recuento

		8. ¿Qué metodología utilizan en el su departamento de cobranza para la recuperación de la cartera?					Total
		1	2	3	4	5	
17. ¿A qué sector comercial o financiero pertenece?	1	1	0	1	1	13	16
	2	0	0	0	0	1	1
	3	0	0	2	0	5	7
	4	0	0	3	0	2	5
	5	4	2	3	0	12	21
Total		5	2	9	1	33	50



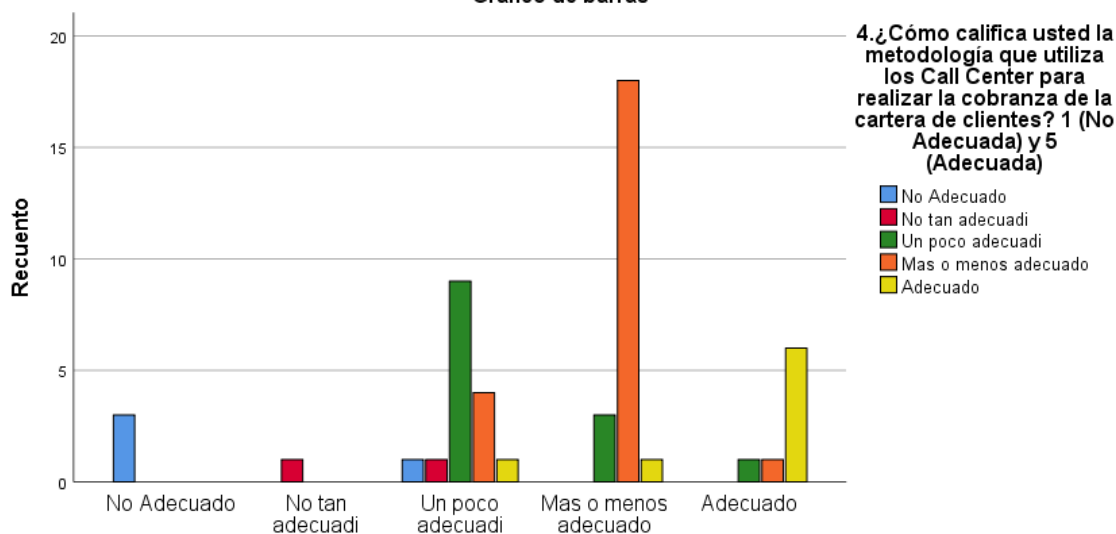
17. ¿A qué sector comercial o financiero pertenece?	Call Center	Campo y Call Center	Canales masivos	Gestión en Campo	Call Center, Campo y Masivo	Total general
Bancos	2%	2%	2%	0%	26%	16
Casas Comerciales	0%	6%	0%	0%	4%	5
Cooperativas	0%	0%	0%	0%	2%	1
Financieras	0%	4%	0%	0%	10%	7
Otros	8%	6%	0%	4%	24%	21
Total general	5	9	1	2	33	50

Tabla cruzada 3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)*4. ¿Cómo califica usted la metodología que utiliza los Call Center para realizar la cobranza de la cartera de clientes? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)

Recuento

		4. ¿Cómo califica usted la metodología que utiliza los Call Center para realizar la cobranza de la cartera de clientes? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)					Total
		No Adecuado	No tan adecuadi	Un poco adecuadi	Mas o menos adecuado	Adecuado	
3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	No Adecuado	3	0	0	0	0	3
	No tan adecuadi	0	1	0	0	0	1
	Un poco adecuadi	1	1	9	4	1	16
	Mas o menos adecuado	0	0	3	18	1	22
	Adecuado	0	0	1	1	6	8
Total		4	2	13	23	8	50

Gráfico de barras



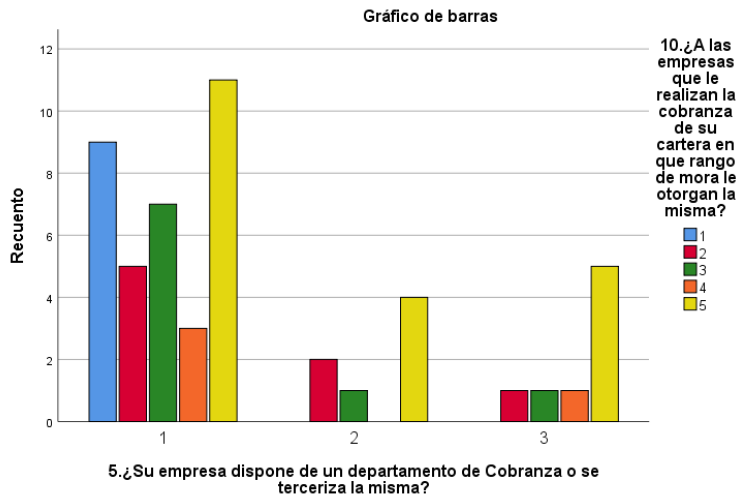
3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)

3. ¿Considera que la tecnología que se utiliza los Call Center es la más adecuada para realizar el servicio de cobranza? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)	4. ¿Cómo califica usted la metodología que utiliza los Call Center para realizar la cobranza de la cartera de clientes? 1 (No Adecuada) y 5 (Adecuada)					Total general
	Muy Adecuado	Adecuado	Mas o menos Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado	
No Adecuado	0%	0%	0%	0%	6%	6%
Adecuado	2%	36%	0%	6%	0%	44%
Mas o menos adecuado	2%	8%	2%	18%	2%	32%
Poco adecuado	0%	0%	2%	0%	0%	2%
Adecuado	12%	2%	0%	2%	0%	16%
Total general	16%	46%	4%	26%	8%	100%

Tabla cruzada 5. ¿Su empresa dispone de un departamento de Cobranza o se terceriza la misma? 10. ¿A las empresas que le realizan la cobranza de su cartera en que rango de mora le otorgan la misma?

Recuento

		10. ¿A las empresas que le realizan la cobranza de su cartera en que rango de mora le otorgan la misma?					Total
		1	2	3	4	5	
5. ¿Su empresa dispone de un departamento de Cobranza o se terceriza la misma?	1	9	5	7	3	11	35
	2	0	2	1	0	4	7
	3	0	1	1	1	5	8
Total		9	8	9	4	20	50



5. ¿Su empresa dispone de un departamento de Cobranza o se terceriza la misma?	10. ¿A las empresas que le realizan la cobranza de su cartera en que rango de mora le otorgan la misma?					Total general
	De 16 a 30 días de mora	De 31 a 60 días de mora	De 5 a 15 días de mora	De 61 a 90 días de mora	Mayor a 90 días de mora	
Ambas	0%	2%	2%	2%	10%	16%
Tenemos nuestra propia área	18%	10%	14%	6%	22%	70%
Tercerizamos la cobranza	0%	4%	2%	0%	8%	14%
Total general	18%	16%	18%	8%	40%	100%

