



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Plan de Negocio para la creación de la Empresa de Cobranzas del sector financiero “Boulé”**

**Profesor**

**Gabriel Fernando González Castro**

**Autor**

**Danny Rolando Aliaga González**

**2023**

## Tabla de contenido

### ***CAPÍTULO 1: Identificación del Objeto de Estudio, Planteamiento del Problema y Literatura***

#### ***Relacionada al Problema ..... 1***

##### **1.1. Antecedentes que Permiten Comprender el Tema, cuál es el Negocio que se Plantea**

##### **Abordar y Pertinencia de este ..... 1**

##### **1.2. Objetivos Generales y Específicos del Plan de Negocio Planteado ..... 2**

###### *1.2.1 Objetivo General..... 2*

###### *1.2.2 Objetivos Específicos ..... 2*

##### **1.3. Hallazgos de la Revisión de la Literatura Académica Relacionada con el Negocio Planteado 3**

###### *1.3.1. Emprendimiento ..... 3*

###### *1.3.2. Plan de negocios ..... 3*

###### *1.3.3. Financiamiento ..... 4*

##### **1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.5**

##### **1.5. Hipótesis Conceptual ..... 5**

### ***CAPÍTULO 2: Justificación y Aplicación de la Metodología a Utilizar – Análisis de la***

#### ***Industria..... 6***

##### **2.1. Entorno Macroeconómico y Político (Análisis PESTEL) ..... 6**

###### **• Factor Político ..... 7**

###### **• Factor Económico ..... 8**

###### **• Factor Social ..... 8**

###### **• Factor Tecnológico ..... 9**

###### **• Factor Ecológico ..... 9**

###### **• Factor legal ..... 10**

##### **2.2 Análisis del Sector ..... 10**

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3 Tamaño de la Industria .....   | 10        |
| <b>2.4 Análisis de la Competencia (PORTER) .....</b>   | <b>12</b> |
| • <i>Nuevos competidores</i> .....   | 13        |
| • <i>Productos sustitutos</i> .....  | 14        |
| • <i>Rivalidad</i> .....   | 14        |
| • <i>Proveedores</i> .....   | 14        |
| • <i>Compradores</i> .....   | 14        |
| <b>2.5 Análisis de la Situación Actual del Mercado de la Empresa/Negocio .....</b>                                   | <b>15</b> |
| <b>2.6 Mercado y Estrategia .....</b>  | <b>18</b> |
| 2.6.1 <i>Ventaja Competitiva y Estrategia de Posicionamiento de Existir</i> .....                                    | 18        |
| 2.6.2 <i>Análisis Foda</i> .....   | 18        |
| <b>2.7 Definición de la Estrategia Genérica Específica del Negocio .....</b>   | <b>19</b> |
| <i>Liderazgo en Costes.</i> .....  | 19        |
| <i>Diferenciación.</i> .....   | 19        |
| <i>Segmentación.</i> .....   | 20        |
| <b>3.3 Estructura Organizacional .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>3.4 Ubicación .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>3.5 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica<br/>definida .....</b> | <b>25</b> |
| 3.5.1 <i>Estrategias de Mercadeo</i> .....   | 25        |
| 3.5.2 <i>Producto o Servicio</i> .....   | 25        |
| <b>4.1 Gestión táctica de operaciones .....</b>  | <b>27</b> |
| <b>4.2. Descripción del proceso .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>4.3 Capacidad instalada .....</b>   | <b>28</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Macroproceso</i> .....   | 28        |
| 4.3.1 <i>Necesidades y requerimientos / capacidad instalada</i> .....           | 29        |
| <b>4.4 Plan de Producción</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>4.5 Número de empleados para atención a clientes</b> .....                   | <b>30</b> |
| <b>4.6 KPI'S</b> .....  | <b>31</b> |
| <b>CAPÍTULO 5: Plan Financiero</b> .....  | <b>32</b> |
| <b>5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero</b> ..... | <b>32</b> |
| <i>Determinación de ingresos</i> .....  | 32        |
| <i>Determinación de Gastos</i> .....  | 34        |
| <i>Inversión Inicial y Capital de Trabajo</i> .....                             | 37        |
| <b>5.2. Estados Financieros Proyectados</b> .....                               | <b>38</b> |
| a) Estado de resultados .....   | 38        |
| b) <i>Balance General</i> .....   | 39        |
| c) Estados de flujos de caja .....  | 40        |
| d) Análisis de ratios financieros .....   | 41        |
| <b>5.3 Viabilidad del proyecto</b> .....  | <b>42</b> |
| <i>Modelo de análisis</i> .....   | 42        |
| <i>Cálculo de WACC</i> .....  | 43        |
| <i>Cálculo de VAN y TIR</i> .....   | 49        |
| <i>Análisis de punto de equilibrio</i> .....                                    | 50        |
| <b>5.4. Impacto económico</b> .....   | <b>51</b> |
| <i>Conclusiones de la evaluación financiera</i> .....                           | 52        |
| <b>CAPITULO 6. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....                         | <b>53</b> |
| <b>Bibliografía</b> .....   | <b>55</b> |

## Indice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Listado de servicios.....                           | 26 |
| Tabla 2. Detalle de inversión inicial. ....                  | 30 |
| Tabla 3. Listado de empleados.....                           | 30 |
| Tabla 4. Proyección de clientes.....                         | 33 |
| Tabla 5. Determinación de ingreso y costo unitarios.....     | 33 |
| Tabla 6. Proyección de ingresos por año. ....                | 33 |
| Tabla 7. Listado de personal por año. ....                   | 35 |
| Tabla 8. Proyección de gastos por salarios del personal..... | 35 |
| Tabla 9. Proyección por gastos de beneficios sociales .....  | 36 |
| Tabla 10. Estructura de Costos y Gastos.....                 | 36 |
| Tabla 11. Total requerimiento de fondos.....                 | 37 |
| Tabla 12. Estado de Resultados .....                         | 38 |
| Tabla 13. Balance General.....                               | 39 |
| Tabla 14. Flujo de Caja.....                                 | 40 |
| Tabla 15. Ratios Financieros.....                            | 41 |
| Tabla 16. Ratios Financieros.....                            | 46 |
| Tabla 17. Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias. ....   | 50 |
| Tabla 18. Punto de Equilibrio en Unidades Vendidas. ....     | 51 |

## Indice de ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Componentes del análisis PESTEL. ....  | 7  |
| <i>Figura 2.</i> Empresas de Cobranza Guayaquil .....                                  | 11 |
| <i>Figura 3.</i> Fuerzas de Porter Empresa de Cobranzas “Boulé” .....                  | 12 |
| <i>Figura 4.</i> Detalle de fuerzas de Porter Empresa de Cobranzas “Boulé” .....       | 13 |
| <i>Figura 5.</i> Análisis del mercado – Conocimiento del Rol del mediador. ....        | 15 |
| <i>Figura 6.</i> Análisis del mercado – Uso del servicio de mediación. ....            | 16 |
| <i>Figura 7.</i> Análisis del mercado – Elección de mediación o proceso judicial. .... | 16 |
| <i>Figura 8.</i> Análisis del mercado – Elección de centro de mediación. ....          | 17 |
| <i>Figura 9.</i> Análisis del mercado – Conocimiento del costo del proceso. ....       | 17 |
| <i>Figura 10.</i> Estructura de Análisis FODA. ....                                    | 18 |
| <i>Figura 11.</i> Modelo de negocio Grupo Boulé. ....                                  | 22 |
| <i>Figura 12.</i> Logotipo Grupo Boulé. ....   | 22 |
| <i>Figura 13.</i> Estructura organizacional. ....                                      | 24 |
| <i>Figura 14.</i> Ubicación oficinas Boulé .....                                       | 27 |
| <i>Figura 15.</i> Macroproceso Boulé. ....   | 29 |
| <i>Figura 16.</i> Lienzo de la Propuesta de Valor Boulé. ....                          | 29 |

## Dedicatoria

En lo personal, este trabajo está dedicado a mi esposa, Pamela Rodríguez, y a mis hijos, Danna y Joaquín Aliaga, quienes han sido los pilares de mi vida.

En el ámbito académico, los esfuerzos de este proyecto están dedicados al personal docente que nos dio las bases para la culminación exitosa del proyecto, en especial a Daniel Montalvo Figueroa, Jaime Pérez Cadena y nuestro director de Carrera Aldo Salinas.

Por supuesto, también gracias al Ing. Fernando González Castro, nuestro director de tesis, quien se ha dedicado a supervisar y guiar este proyecto en todos sus preparativos, cuyo alto nivel como docente respeto, así como su exigencia, perseverancia y entrega en cada meta.

-----  
Danny Rolando Aliaga González

## Agradecimiento

A Dios por ser mi cimiento, acompañándome en mi camino, guiándome en la incertidumbre y dándome fortaleza en los momentos de angustia.

A mi familia, en especial a mi mami Violeta Barreto quien estoy seguro de que desde el cielo siempre me apoyó; a mi madre Pilar González, por ser mi apoyo constante en todo momento y a mi padre Ronald Aliaga por sus palabras en mis momentos de flaquear.

También quiero agradecer a mi esposa Pamela Rodríguez, mi compañera de vida, quien sobrellevó todos los momentos en que no estuve a su lado, y por el contrario me apoyó en la realización de este proyecto.

A mis amores mis hijos, Danna y Joaquín Aliaga por su amor y apoyo a pesar de mi ausencia durante este periodo.

A mis compañeros en especial atención a mis compañeros y amigos del grupo ON LINE Nathie, Ivo y el Doc. por hacer de cada ocasión algo especial y permitir que sea más alegre y llevadero el camino.

-----  
Danny Rolando Aliaga González

## Resumen

El modelo de negocio propuesto está enfocado al mercado B2B y tiene como objetivo brindar servicios de cobranza desde la prevención hasta la recuperación legal. El propósito de un plan de negocios es lograr metas específicas a corto y mediano plazo mediante la descripción de los servicios ofrecidos, recursos tangibles e intangibles para lograr competitividad y de otros competidores y aliados.

El análisis PESTEL identifica la inestabilidad política y económica, las tendencias sociales y demográficas emergentes y los avances tecnológicos como factores importantes a considerar.

La encuesta realizada a diez clientes potenciales del sistema financiero reveló un porcentaje significativo de instituciones que desconocen la existencia de centros de mediación específicos y el papel de un mediador certificado. A pesar de esto, el 80% de los encuestados elegiría un proceso de mediación sobre un proceso judicial y optaría por un centro especializado en conflictos de deuda. Además, el 60% de los encuestados desconoce el costo del proceso de mediación.

Estos resultados sugieren la importancia de promover la existencia y los beneficios de los centros de mediación para aumentar la demanda de estos servicios. Después de realizar un análisis financiero detallado del proyecto de inversión, se puede afirmar que los resultados son muy positivos y prometedores para los inversores.

El análisis financiero muestra que la inversión en la empresa "Boulé" de cobranza del sector financiero es rentable y viable, con un flujo de efectivo positivo y una tasa de retorno atractiva para los inversores. El VAN, TIR y la tasa de descuento proporcionan fuertes indicadores de la viabilidad del proyecto y la rentabilidad potencial.

**Palabras clave:** Mercado B2B, servicios de cobranza, centros de mediación, rentabilidad.

## Abstract

The proposed business model is focused on the B2B market and aims to provide collection services from prevention to legal recovery. A business plan seeks to achieve specific goals in a short and medium term through the description of the products and services offered, market opportunities, tangible and intangible resources to reach competitiveness and differentiation from other competitors and allies.

the PESTEL analysis identifies political and economical instability, emerging social and demographic tendencies, and technological advances as important factors to consider

The survey conducted on ten potential customers of the financial system revealed a significant percentage of institutions that are unaware of the existence of particular mediation centers and the role of a certified mediator. Despite this, 80% of the respondents would choose a mediation process over a judicial process and opt for a specialized center for debt conflicts. Additionally, 60% of the respondents are unaware of the cost of the mediation process.

These results suggest the importance of promoting the existence and benefits of mediation centers to increase demand for these services. After conducting a detailed financial analysis of the investment project, it can be affirmed that the results are very positive and promising for investors.

The financial analysis shows that the investment in the "Boulé" Financial Sector Collection Company is profitable and viable, with a positive cash flow and an attractive rate of return for investors. The NPV, IRR, and discount rate provide strong indicators of the project's viability and potential profitability.

**Keywords:** B2B market, Collection services, Mediation centers, Profitability

## **CAPÍTULO 1: Identificación del Objeto de Estudio, Planteamiento del Problema y Literatura Relacionada al Problema**

### **1.1. Antecedentes que Permiten Comprender el Tema, cuál es el Negocio que se Plantea Abordar y Pertinencia de este**

La recuperación de cartera no se logra dominar únicamente a través del conocimiento teórico sino también con la práctica que ayuda a sintetizar dicho conocimiento. La práctica, es el contacto con la realidad, y la realidad la encontramos en las negociaciones con cada cliente.

El modelo de negocio presentado es B2B (business to business) ya que será un servicio ofertado directamente al sistema financiero con pretensiones a futuro de brindarle el servicio a casas comerciales.

Cuando un Banco o Casa Comercial ofrece un crédito suele hacerlo bajo el cumplimiento de ciertas condiciones, que incluyen la verificación de la disponibilidad de recursos para cubrir sus obligaciones financieras para lo cual solicitan se adjunte cierta documentación como un formulario de actualización de datos, donde debe completar información de ingresos y egresos , activos y pasivos, esta información debe venir acompañada de los tres últimos roles de pago o las tres últimas declaraciones que justifiquen su liquidez con la finalidad de determinar el estado financiero actual.

En colaboración con los investigadores María Mercedes Baño y Sergio Chión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se llevó a cabo un estudio utilizando el modelo de la Teoría de la Conducta Planificada propuesto por Ajzen (1991). Se recolectaron datos mediante un muestreo realizado a 450 profesionales ecuatorianos que tienen deudas con tarjeta de crédito.

Para este análisis utilizamos cálculos de ecuaciones estructurales con estimación por pequeños cuadrados segmentados.

Además, El profesor también indica que los resultados de la investigación pueden ser útiles para los especialistas en banca, finanzas y políticas gubernamentales, ya que podrían elaborar planes que reduzcan el peligro de bancarrota personal. Además, los hallazgos proporcionan nuevas ideas que pueden ser incluidas en las presentaciones de educación financiera impartidos en instituciones educativas.

## **1.2. Objetivos Generales y Específicos del Plan de Negocio Planteado**

### ***1.2.1 Objetivo General***

El proyecto presentado se trata de diseñar un negocio que brinde el servicio de cobranzas desde la preventiva hasta la cobranza legal.

Cuyo propósito principal es llevar a mediación a los clientes con obligaciones con el sistema financiero y en un futuro asistir a casas comerciales.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- Lograr el reconocimiento dentro del mercado de cobro como mediadores calificados.
- Lograr un ROI interno de más del 15% con un valor neto actual de más de \$200,000 y un ROA promedio en los primeros 4 años.
- Alcanzar una cartera de clientes del 5% del mercado financiero en el primer año.
- Conseguir un 85% de satisfacción de los clientes de la empresa Boulé al finalizar el primer año de funcionamiento.

### **1.3. Hallazgos de la Revisión de la Literatura Académica Relacionada con el Negocio**

#### **Planteado**

##### ***1.3.1. Emprendimiento***

El término "emprendedor" se refiere a aquel individuo que posee la habilidad de identificar oportunidades a partir de ideas sencillas, se dedica a la innovación a través de este proceso y es capaz de sortear los obstáculos hasta lograr el objetivo que origina su motivación (Avila, 2021).

Según una investigación de Rodríguez y Jiménez (2005, p. 78) y citado por Max Olivares (2017), los emprendedores tienen la habilidad de encontrar soluciones creativas a problemas específicos. Además, Nelson (1997) argumenta que el emprendimiento es un proceso cognitivo que implica transformar ideas innovadoras en productos de valor agregado o crear nuevos negocios. En línea con esta perspectiva, Saldarriaga y Guzmán (2018, p. 129) sostienen que un emprendedor es alguien que tiene una idea de negocio, la lleva a cabo, asume riesgos, invierte capital y busca obtener ganancias, a la vez que contribuye a mejorar el entorno económico y social de su región, generando empleo en algunos casos.

##### ***1.3.2. Plan de negocios***

Según Longenecker (2007), es una estrategia que presenta la idea central de una empresa y que incluye referencias relacionadas con su comienzo y su funcionamiento futuro. Otra definición sugiere que es una forma de planificar el futuro del negocio, estableciendo metas, estrategias y reduciendo la incertidumbre y los riesgos (More, 2006). Si bien hay varias

definiciones, es importante tener en cuenta los elementos principales que deben incluirse en la planeación de un plan de negocios.

La elaboración de un plan de negocios surge de la necesidad de concretar estrategias y describir detalladamente los servicios, productos y recursos tangibles e intangibles que posee una empresa, para determinar su competitividad y diferenciación en el mercado. Este instrumento permite establecer objetivos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros a corto y mediano plazo, así como identificar las oportunidades de mercado existentes.

El objetivo fundamental del plan de negocio es obtener un conocimiento detallado sobre la empresa o actividad que se desea emprender. Además, sirve como herramienta para persuadir a los posibles socios e inversores sobre la viabilidad del proyecto y obtener los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

### ***1.3.3. Financiamiento***

La empresa requiere de recursos financieros para poder llevar a cabo las inversiones necesarias y hacer frente a los gastos corrientes derivados de su actividad productiva. Estos recursos se pueden agrupar en tres categorías según el balance: fuentes financieras propias, fuentes financieras externas de mediano y largo plazo y fuentes financieras externas de corto plazo.

- Recursos propios (fuentes de financiación propias).
- Recursos externos de mediano y largo plazo (fuentes financieras externas).
- Recursos externos de corto plazo (fuentes financieras externas).

#### **1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

Dentro del análisis de los proyectos análogos, se analiza la empresa GESCOM en la ciudad de Quito quienes cuentan con un centro de mediación, como empresa de cobranzas tiene cerca de 10 años en el mercado y como centro de mediación 2 años.

De acuerdo a una entrevista realizada a su Director Abg. Patricio Herrera actualmente se encuentran llevando cartera de 7 instituciones financieras y varias casas comerciales.

De acuerdo a un análisis de mercado realizado en las empresas de cobranzas existentes, se establece que el contar con mediadores certificados nos agrega ese valor agregado, esa marca diferenciadora, esa ventaja competitiva frente a las empresas de cobranzas tradicionales donde posterior a la gestión extrajudicial iniciarán la vía judicial, la misma que se manejará a través de juicios ejecutivos con pagarés o juicios ordinarios con contratos, mientras que Boulé al manejar sus negociaciones a través de mediaciones vía actas transaccionales iniciaría juicios de ejecución de actas que son juicios que no llevan el tiempo que los antes mencionados.

#### **1.5. Hipótesis Conceptual**

La mediación es un mecanismo legal en el que podemos ejecutar un proceso en un tiempo mucho menor a un proceso ejecutivo (pagaré) que tiene un promedio aproximado de seis meses o un proceso ordinario (contrato) cuyo proceso podría llevar un promedio de doce meses.

Dentro de un juicio con acta transaccional que es un proceso de ejecución podemos obtener una sentencia en 90 días donde el mayor tiempo se concentra en la citación del demandado.

La estrategia de Boulé no es la competencia por precios, pues existen centros de mediación públicas que no tienen costo, sin embargo, en estos centros de mediación se revisan todo tipo de casos desde problemas entre vecinos, temas laborales etc.,

En nuestro centro de mediación Boulé llevaremos casos exclusivos de cartera vencida derivadas de nuestros clientes.

## **CAPÍTULO 2: Justificación y Aplicación de la Metodología a Utilizar – Análisis de la Industria**

### **2.1. Entorno Macroeconómico y Político (Análisis PESTEL)**

Según Kotler (2013), el análisis PESTEL es una herramienta útil y fácil de utilizar que brinda información importante para cualquier empresa, ya que permite identificar los factores clave del entorno externo en el que maniobra la distribución.

El Análisis PESTEL ofrece varias ventajas y beneficios importantes para las empresas, como lo mencionan varios expertos en la materia. Por un lado, permite mejorar el juicio de toma de decisiones al proporcionar investigación valiosa sobre el entorno externo que es fundamental para la planificación estratégica (López, 2018). Además, este análisis facilita la evaluación de riesgos al momento de introducir innovaciones o entrar en nuevos mercados o contextos (Kotler, 2013). También ayuda a las organizaciones a ser más adaptables al generar información sobre cambios y tendencias en su sector (Porter, 2015). Es importante mencionar que este análisis no es una foto fija, sino una matriz dinámica de datos interrelacionados, lo que permite tener flexibilidad y dinamismo en la toma de decisiones (Johnson et al., 2017).

| ANÁLISIS PESTEL  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|
| P  | E  | S  | T   | E  | L   |
| POLÍTICO   | ECONÓMICO  | SOCIAL   | TECNOLÓGICO   | ECOLÓGICO  | LEGAL   |
| <p>El 2023 se perfila como un año complejo en temas políticos para Ecuador</p> <p>Con elecciones seccionales y la convocatoria a un referendun que desde la perspectiva de los analistas políticos es un termometro de aceptación de Guillermo Lasso</p> | <p>El BCE prevé que la economía ecuatoriana crecerá 3,1% en 2023. Un porcentaje ligeramente superior al 2022.</p> <p>Tal como en el año 2022 se espera que , el camarón, el banano, la minería, el atún y las flores sean los motores de las exportaciones no petroleras</p> | <p>Los aspectos sociales negativos provocados por la delincuencia, el narcotráfico, generan una perspectiva muy negativa en los ciudadanos que afectan la sociedad</p> <p>Los ecuatorianos no están conformes con el desempeño que ha tenido el país ni con el rumbo del mismo de cara al futuro</p> | <p>Gracias a la tecnología podemos conocer en línea la situación financiera de un cliente, contamos con empresas como Equifax que a partir de un repositorio de información nos brinda</p> <p>.</p> | <p>Enfocados en combatir los actuales problemas ambientales mediante las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciclaje.</li> <li>- Uso correcto de recursos no renovables</li> </ul> <p>.</p> | <p>Con Ley de Defensa a los Clientes se prohíbe el hostigamiento por cobros</p> <p>Las empresas que realicen gestión de cobro vía telefónica no podrán hacerlo más de una vez al día. Tampoco en un horario previo a las 07:00 o posterior a las 20:00, ni en fines de semana o feriados.</p> |

TU  
LOGO

**Figura 1. Componentes del análisis PESTEL.**

- **Factor Político**

¿Al referirse a los factores políticos, nos enfocamos en cómo consiguen inquietar el gobierno y otros elementos políticos a nuestra organización?

Ecuador empezó el 2023 con un clima de negocios deteriorado, lo que ocasionará desempleo, el incremento de actividades informales, poca liquidez dentro de los hogares que priorizarán los gastos de su hogar y no las deudas adquiridas.

Dentro de los factores incidentes en esta clara inestabilidad encontramos el alto grado de peligrosidad que existe en el país y principalmente en el puerto principal Guayaquil.

Una evidente división entre los poderes del Estado marca un declive eminente en los inversores extranjeros.

- ***Factor Económico***

¿Qué tendencias económicas afectarán a nuestra organización?

Según la Fundación Getulio Vargas, considera que el deterioro del entorno económico del país se debe principalmente a:

- Falta de confianza en los planes económicos del gobierno.
- El panorama político es inestable.
- Entorno desfavorable para la inversión extranjera directa (IED).

Durante gran parte del año 2022, los mercados han mantenido una postura escéptica hacia la política económica del Gobierno debido a la limitada capacidad para impulsar reformas de fondo, en vista de la falta de apoyo mayoritario en la Asamblea. La parálisis legislativa se ha reflejado en el fracaso de los esfuerzos por aprobar una ley para atraer inversiones, lo que podría provocar un aumento de la morosidad bancaria por la falta de liquidez en los hogares.

- ***Factor Social***

¿Cuáles son las nuevas tendencias sociales y demográficas?

Dentro del aspecto social es posible enumerar un sinnúmero de problemas sociales que impulsan el no pago de las deudas al sistema financiero, dentro de las principales podemos mencionar el desempleo y la ola delictiva que tiene convulsionado al país.

Esta parte contempla robos, sicariato y la nueva modalidad de extorción denominada ‘las vacunas’ que afectan a los negocios tanto en los sectores periféricos y rurales. En muchos casos los dueños de estos negocios optan por el cierre definitivo ocasionando la reducción de ingresos en su flujo mensual, por ende, el no pago de las deudas.

- ***Factor Tecnológico***

¿Qué innovaciones tecnológicas afectarán a nuestro mercado?

La gran ventaja de utilizar la tecnología es que te permite mejorar el proceso de pago.

Gracias a la tecnología podemos conocer en línea la situación financiera de un cliente, contamos con empresas como Equifax que a partir de un repositorio de información nos brinda una radiografía del cliente y de esta manera podemos preparar la estrategia que utilizaremos para ejecutar el cobro.

Usando los datos de esta plataforma, podemos crear diferentes indicadores para analizar las estrategias que usaremos para hacerlos efectivos.

La automatización de cobros y pagos permite mejorar el control de la deuda, así como medir la productividad de cada gerente y la función de las estrategias de cobranza implementadas.

- ***Factor Ecológico***

Grupo Boulé se orientará en batallar los actuales problemas del medio ambiente a través de las siguientes medidas:

- Reciclamiento
- Uso adecuado de los servicios, ejemplo: la luz y el agua.
- Manejo adecuado de contaminantes ambientales como repuestos para equipos de comunicaciones e informática.
- Los empleados no deben trabajar mientras estén enfermos para evitar la propagación de enfermedades. Entre otras actividades que ayudan a prevenir la degradación ambiental en el país.

- ***Factor legal***

Grupo Boulé amparará su gestión de cobro dentro de la normativa legal vigente en el Ecuador, podemos citar:

- La constitución del Ecuador
- Ley orgánica de pagos en plazos justos
- Ley orgánica de la economía popular y solidaria, entre otros

En nuestro centro de mediación Boulé llevaremos casos exclusivos de cartera vencida derivadas de nuestros clientes.

## **2.2 Análisis del Sector**

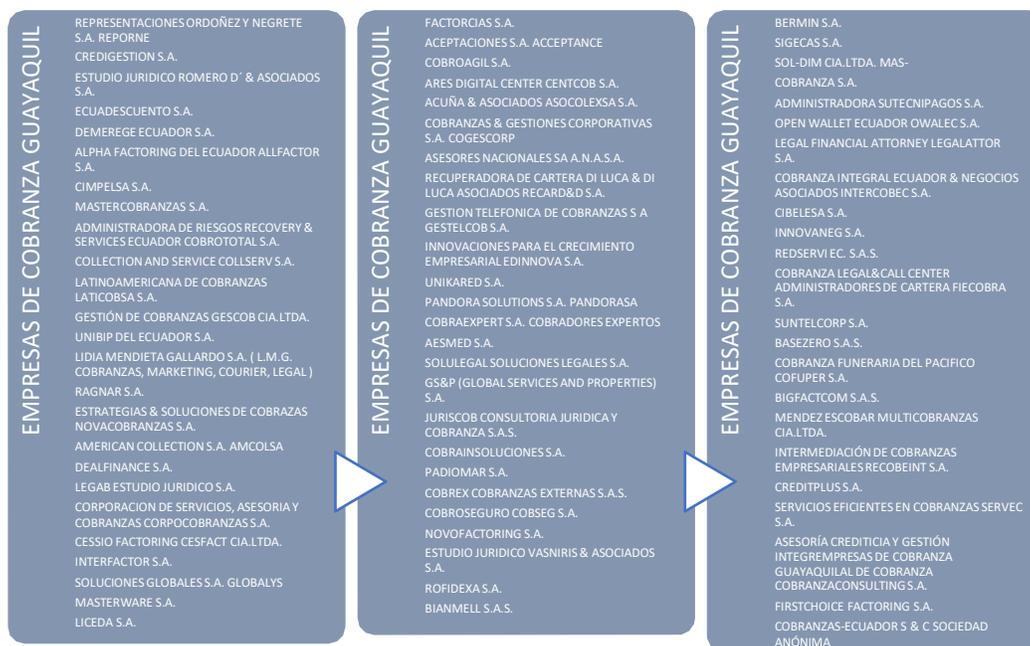
En la actualidad, las empresas de cobranzas basan su gestión en los días de atraso de los créditos, estableciendo estrategias de recuperación y costos en función de esto. Sin embargo, nuestra estrategia principal es llevar a una mediación a todos los clientes con créditos en mora, sin importar los días de retraso.

Es importante destacar que en Ecuador ya existe una empresa de cobranzas que cuenta con mediadores certificados y tiene su centro de mediaciones en la ciudad de Quito. Grupo Boulé es pionera en esta iniciativa y ofrece estos servicios en la ciudad de Guayaquil.

## **2.3 Tamaño de la Industria**

Actualmente, en el país existen 148 empresas dedicadas a la gestión de cobranzas extrajudicial, la misma que contempla cartera castigada y no castigada con morosidad desde mora temprana y mora de alto riesgo; la propuesta de este proyecto es contar con un recurso

diferenciador, dentro de nuestro equipo contamos con mediadores certificados con lo que garantizamos negociaciones ágiles y efectivas.



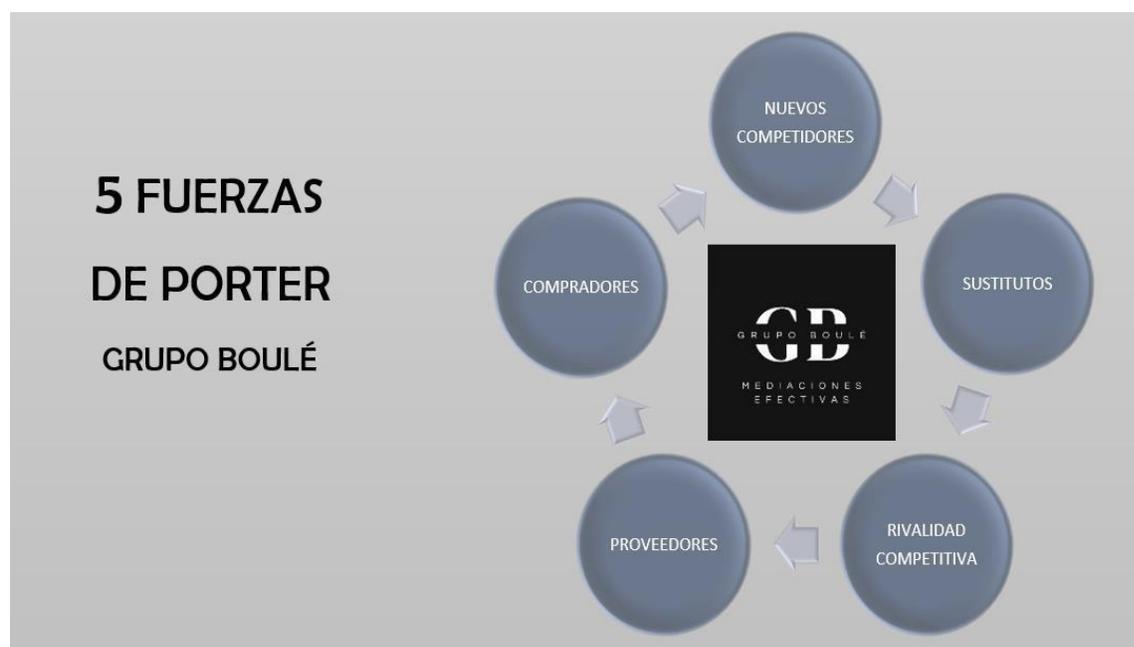
**Figura 2. Empresas de Cobranza Guayaquil.**

El propósito primordial es llevar a mediación a los clientes con obligaciones con el sistema financiero y en un futuro asistir a casas comerciales.

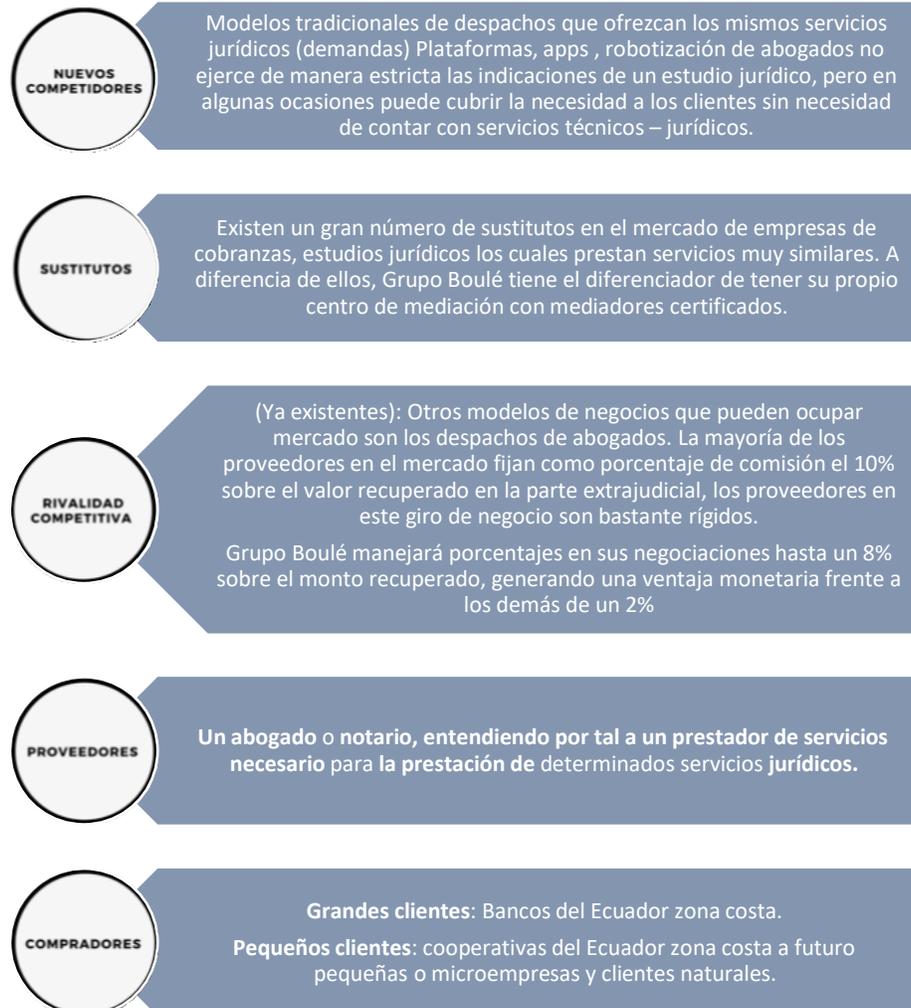
La mediación es un mecanismo legal en el que podemos ejecutar un proceso en un tiempo mucho menor a un proceso ejecutivo por un pagaré.

El mercado objetivo de la Empresa de Cobranzas del sector financiero “Boulé” se encuentra en la zona costa en la ciudad de Guayaquil donde se asientan más de 10 instituciones bancarias, consiguiendo acceso directo a los potenciales consumidores jurídicos de la zona.

## 2.4 Análisis de la Competencia (PORTER)



**Figura 3. Fuerzas de Porter Empresa de Cobranzas “Boulé”.**



**Figura 4. Detalle de fuerzas de Porter Empresa de Cobranzas “Boulé”.**

- ***Nuevos competidores***

La amenaza de estos competidores es media y se materializa en: empresas que prestan el servicio de recuperación de cartera y despachos de abogados que se podrían interesar en el servicio de cobranza judicial, sin embargo, no tienen un centro de mediación particular.

- ***Productos sustitutos***

La intimidación de mercados sustitutos es baja: no existe en la ciudad de Guayaquil una empresa de cobranzas con mediadores certificados y con un centro de mediación especializado en temas de deudas.

- ***Rivalidad***

La amenaza de nuevos rivalidad es baja y se materializa en los centros de mediación de la cámara de comercio, sin embargo, dentro de estos centros se presentan todo tipo de casos, desde problemas entre vecinos, inquilinato, accidentes de tránsito etc.

- ***Proveedores***

La autoridad de negociación de nuestros proveedores es BAJO, el riesgo más relevante es la dimisión de abogados mediadores para independizarse.

Los proveedores tienen un poder de negociación BAJO debido que en Guayaquil no existen centros de mediación particulares.

- ***Compradores***

Bajo, en virtud de la sistematización y especialización de nuestros servicios estaremos en capacidad de prestarlos a un mejor precio que la competencia.

## 2.5 Análisis de la Situación Actual del Mercado de la Empresa/Negocio

Para desarrollar este plan de negocios se procedió a realizar una encuesta a 10 posibles clientes del sistema financiero.

Dentro de las conclusiones obtenidas en este mapeo de mercado nos encontramos con que existe un porcentaje atrayente de instituciones que no han utilizado un centro de mediación particular ya que desconocen de la existencia de estos.

Así mismo se pudo determinar que desconocen el rol que ocupa un mediador certificado.

También encontramos que a la hora de escoger entre un centro de mediación como el de la cámara de comercio que atiende todo tipo de conflicto y un centro de mediación especializado en conflictos de deudas, escogerían el centro especializado sin embargo no conocen ninguno existente.

¿Conoce cuál es el rol de un mediador?

Respondidas: 10 Omitidas: 0

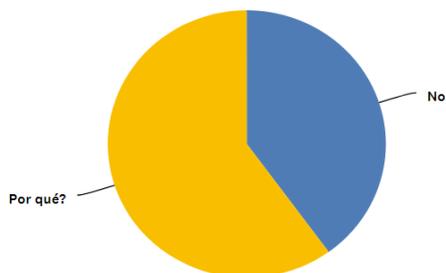


| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |           |
|-----------------------|------------|-----------|
| Si                    | 80,00 %    | 8         |
| No                    | 20,00 %    | 2         |
| <b>TOTAL</b>          |            | <b>10</b> |

**Figura 5. Análisis del mercado – Conocimiento del Rol del mediador.**

¿Ha utilizado el servicio de mediación particular?

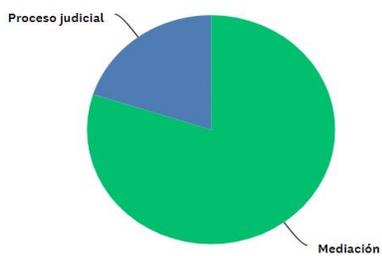
Respondidas: 10 Omitidas: 0



**Figura 6. Análisis del mercado – Uso del servicio de mediación.**

¿Si tuviera que resolver un conflicto de índole financiero, escogería una mediación o un proceso judicial?

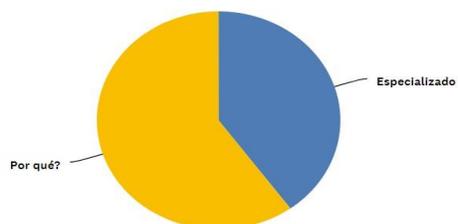
Respondidas: 10 Omitidas: 0



**Figura 7. Análisis del mercado – Elección de mediación o proceso judicial.**

¿Si tuviera que escoger un centro de mediación, escogería entre uno que atienda temas generales o uno especializado en cobranzas?

Respondidas: 10 Omitidas: 0

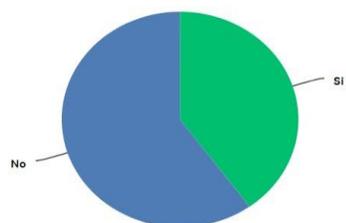


| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|-----------------------|------------|
| General               | 0,00 %     |
| Especializado         | 40,00 %    |
| Por qué?              | 60,00 %    |
| TOTAL                 | 10         |

**Figura 8. Análisis del mercado – Elección de centro de mediación.**

¿Conoce quien se hace cargo de los costos del proceso?

Respondidas: 10 Omitidas: 0

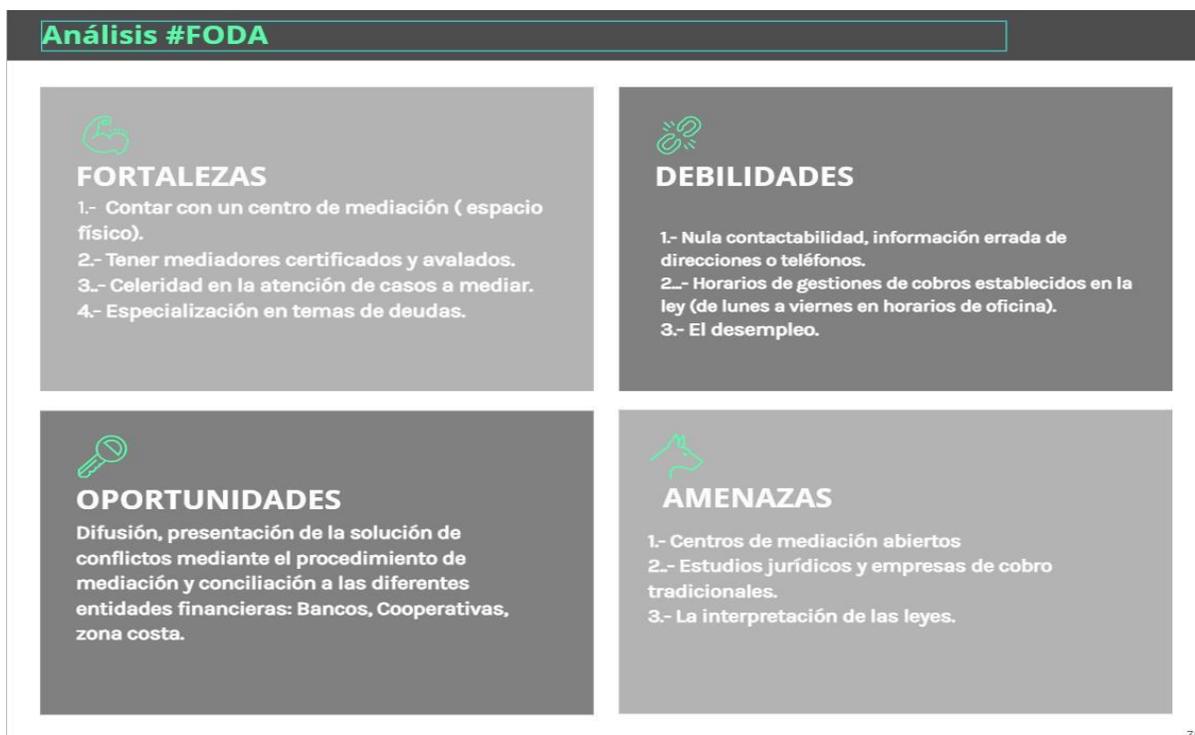


| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|-----------------------|------------|
| Si                    | 40,00 %    |
| No                    | 60,00 %    |
| TOTAL                 | 10         |

**Figura 9. Análisis del mercado – Conocimiento del costo del proceso.**

## 2.6 Mercado y Estrategia

### 2.6.1 Ventaja Competitiva y Estrategia de Posicionamiento de Existir



**Figura 10. Estructura de Análisis FODA.**

### 2.6.2 Análisis Foda

Del análisis FODA debemos destacar que, si bien existen en la ciudad de Guayaquil empresas proyectadas a la recuperación de cartera, el proyecto propuesto ofrece una gestión diferente al momento de contar con mediadores certificados y un centro de mediación.

Entre las debilidades nos encontramos con la mas fuerte dificultad en el área de cobranzas y es la contactabilidad o ubicación de los clientes pues una vez que comienzan a recibir gestiones de cobro dejan de contestar o realizan cambios en sus direcciones físicas, electrónicas y números de contacto lo cual dificulta poder llegar a ellos y plantearles soluciones posibles a sus obligaciones.

Por otro lado, otra falencia que hemos identificado es la de la ley natural que protege las retribuciones de los clientes en el sistema financiero público y evita tarifas innecesarias y productos no deseados, para lo cual el artículo 49 establece:

"Las empresas de cobranza contratadas por los proveedores, que realicen gestión de cobro vía telefónica, mediante mensajes, llamadas o correo electrónico, no podrán hacerlo más de una vez al día, mediante el mismo mecanismo, ni en un horario previo a las 7h00 o posterior a las 20h00, ni en fines de semana o feriados, ni desde un número de teléfono no identificable".

Finalmente, dentro de las debilidades encontramos el desempleo en el Ecuador y las actividades informales subempleo.

## **2.7 Definición de la Estrategia Genérica Específica del Negocio**

### ***Liderazgo en Costes.***

En relación a los costos se procurará mantener precios de acorde al mercado, como hemos indicado a lo largo del proyecto, en cuanto a nuestros servicios ofrecemos negociaciones efectivas desde mora temprana, hasta mora de alto riesgo llevadas a través de la mediación.

### ***Diferenciación.***

Como se ha mencionado a lo largo del presente proyecto, el factor diferenciador del negocio es poder llevar negociaciones a través de la mediación contando con mediadores certificados y nuestro propio centro de mediación.

Sin descartar llevar negociaciones tradicionales como las reestructuraciones vía pagarés y tablas de amortización.

***Segmentación.***

La segmentación en este proyecto está bien definida ya que nos enfocaremos en las obligaciones contraídas con el sistema financiero bancos y cooperativas en la ciudad de Guayaquil.

## **CAPÍTULO 3: Propuesta de solución del problema planteado – naturaleza del negocio**

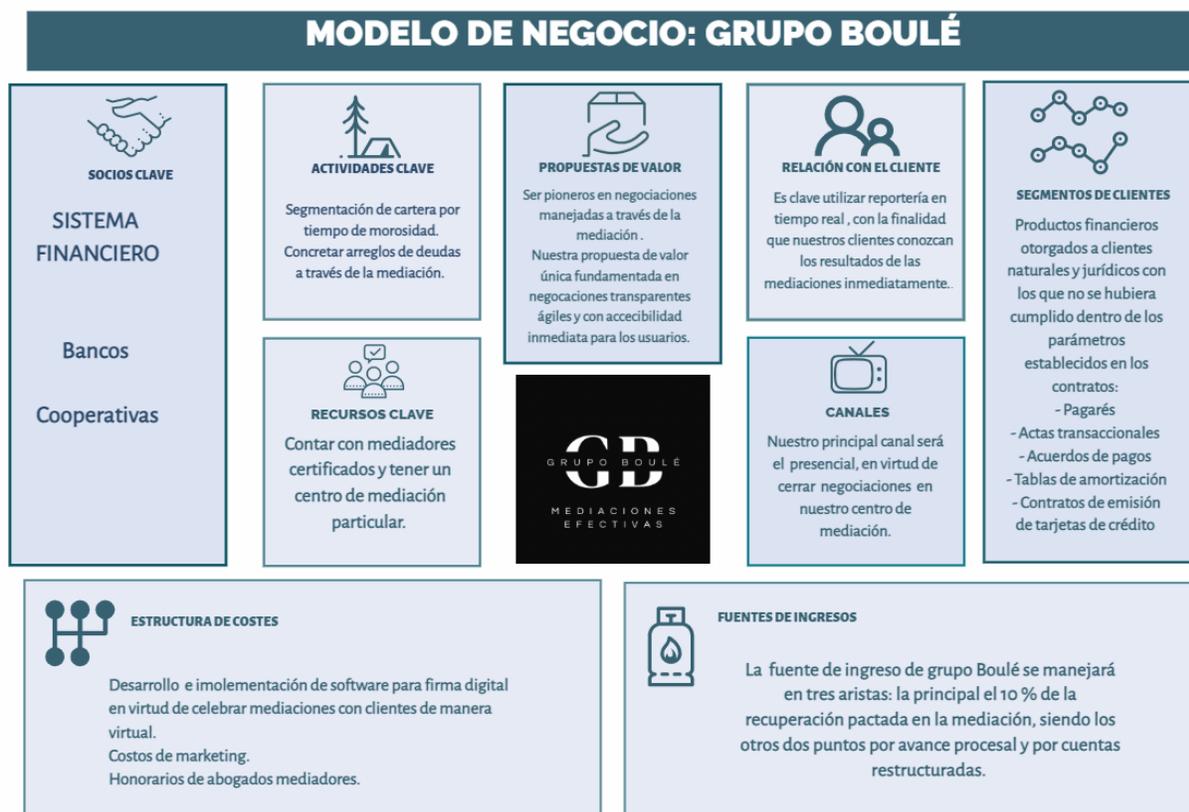
### **3.1 Modelo de negocio**

El proyecto tiene como objetivo principal la negociación a través de lograr la contractibilidad del cliente y llevarlos a mediación.

Existen diferentes empresas de cobranzas en el mercado, pero debido a que no cuentan con el plus de tener mediadores certificados, ni métodos efectivos para llevar el manejo de la cartera asignada.

Desde el momento en que nuestros clientes nos entreguen la gestión de la cartera en mora inmediatamente se procedería de la siguiente manera:

1. Análisis del cliente.
2. Verificación de la información proporcionada para contactabilidad.
3. Ampliación de datos como círculo familiar con el que podamos llegar al cliente sin vulnerar el sigilo bancario.
4. Inicio de la gestión de cobro.



**Figura 11. Modelo de negocio Grupo Boulé.**

## Logotipo



**Figura 12. Logotipo Grupo Boulé.**

### ***3.1.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión***

Vemos la recuperación no como un acto de convencimiento, sino como una oportunidad de llegar a un acuerdo en beneficio de las partes.

#### **Visión:**

Ser líderes en el mercado eficientes y eficaces con alta destreza en servicios de mediaciones efectivas.

#### **Misión:**

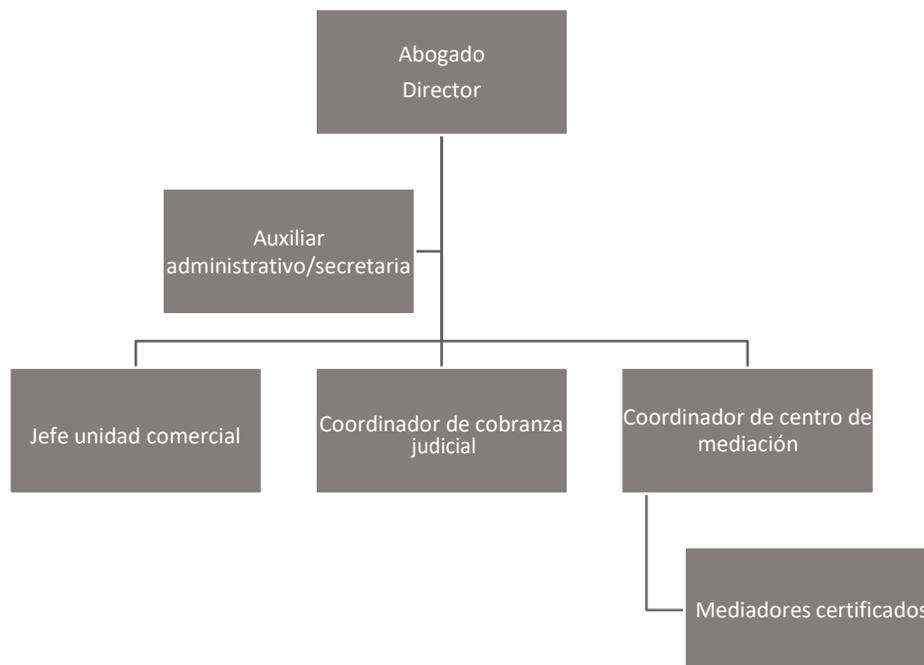
Solucionar los diferentes conflictos generados por obligaciones pendientes a través de la mediación.

### **3.2 Información Legal**

“Grupo Boulé” se constituirá a través de una sociedad anónima, cuyo capital estará integrado por las aportaciones de los accionistas, que no excedan del número de sus acciones. Se requieren al menos dos accionistas al momento de la incorporación. La empresa se establecerá mediante escritura pública y se inscribirá en el Registro Mercantil después de recibir una decisión de aprobación previa de la Autoridad de Supervisión de Empresas de Noruega. A partir de la citada fecha de registro, se considera que la empresa existe y tiene personería jurídica.

Grupo Boulé amparará su gestión de cobro dentro de la normativa legal vigente en el Ecuador.

### 3.3 Estructura Organizacional



**Figura 13. Estructura organizacional.**

### 3.4 Ubicación

Las oficinas de “Grupo Boulé” estarán ubicadas en Guayaquil, en la ciudadela urdesa central, debido a que este sector está considerado como arteria comercial y donde se encuentran varias instituciones bancarias, así como notarías por lo tanto se consideró la ubicación como privilegiada para el proyecto a emprender.

### **3.5 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida**

En este Proyecto se ha determinado que a nivel nacional existe una empresa de cobranzas con mediadores y centro de mediación se encuentra ubicada en Quito, Grupo Boulé será el precursor de este servicio en Guayaquil.

A lo largo del trabajo se ha manifestado que la estrategia de Boulé no es la competencia por precios, pues existen centros de mediación públicas que no tienen costo, sin embargo, en estos centros de mediación se revisan todo tipo de casos desde problemas, en nuestro centro de mediación llevaremos casos exclusivos derivados de nuestros clientes.

#### ***3.5.1 Estrategias de Mercadeo***

El Grupo Boulé está diseñado para brindar soluciones eficientes y adaptables a las diversas situaciones complejas que se presentan cuando los clientes cumplen con sus compromisos a tiempo, se administra a través de un modelo de doble tarifa, es decir, considerando casos extrajudiciales y judiciales de cobro de deudas en dos casos, el Acuerdo puede celebrarse a través de la mediación.

#### ***3.5.2 Producto o Servicio***

Es la prestación de servicios de cobranza adicionales que corresponden a la gestión del proceso de cobranza, es decir, fases preventiva, extrajudicial y judicial de operaciones de crédito u otros valores de activos para entidades públicas y privadas del sector financiero. Puede trabajar con diseño y ejecución estratégica. Podrá realizar todas las actividades, operaciones y contratos

permitidos que sean compatibles, necesarios o convenientes para la consecución de sus objetivos principales.

Como ya lo hemos mencionado Grupo Boulé se manejará todas las instancias de morosidad desde la temprana hasta la de alto riesgo, de la misma su personal se encuentra capacitado para llevar negociaciones como acuerdos de pagos vía tabla de amortización, reestructuraciones vía pagarés, pero su principal objetivo es llevar a la mediación las negociaciones.

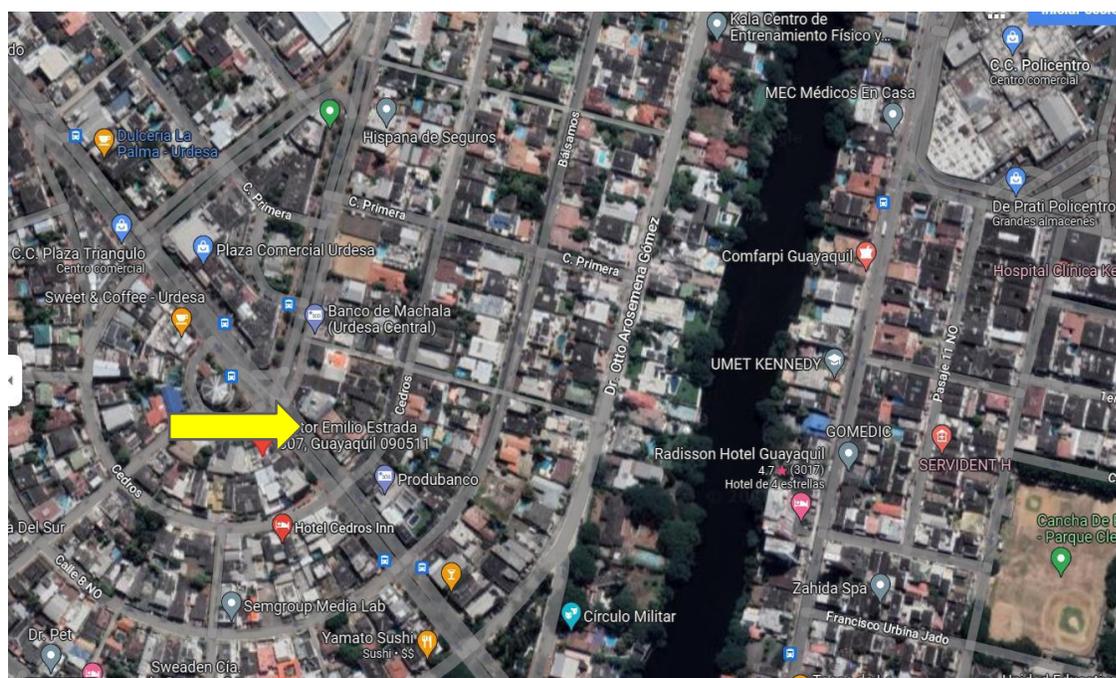
*Tabla 1.* Listado de servicios.

| <b>SERVICIOS</b>   | <b>HABILITANTES</b>    |
|--------------------|------------------------|
| ACUERDOS DE PAGO   | TABLAS DE AMORTIZACIÓN |
| REESTRUCTURACIONES | PAGARÉ                 |
| MEDIACIONES        | ACTAS TRANSACCIONALES  |

## CAPÍTULO 4: Propuesta de solución al problema planteado - operaciones

### 4.1 Gestión táctica de operaciones

Como se mencionó en el capítulo 3, la oficina estará ubicada en Guayaquil en la ciudadela urdesa y se contará con una oficina que tendrá 4 ambientes y será dividida según las áreas: mora/temprana, jurídica/legal y mediaciones/jurídica. La zona donde se encontrará el estudio jurídico es un sector de gran afluencia de bancos y cooperativas.



**Figura 14. Ubicación oficinas Boulé.**

## 4.2. Descripción del proceso

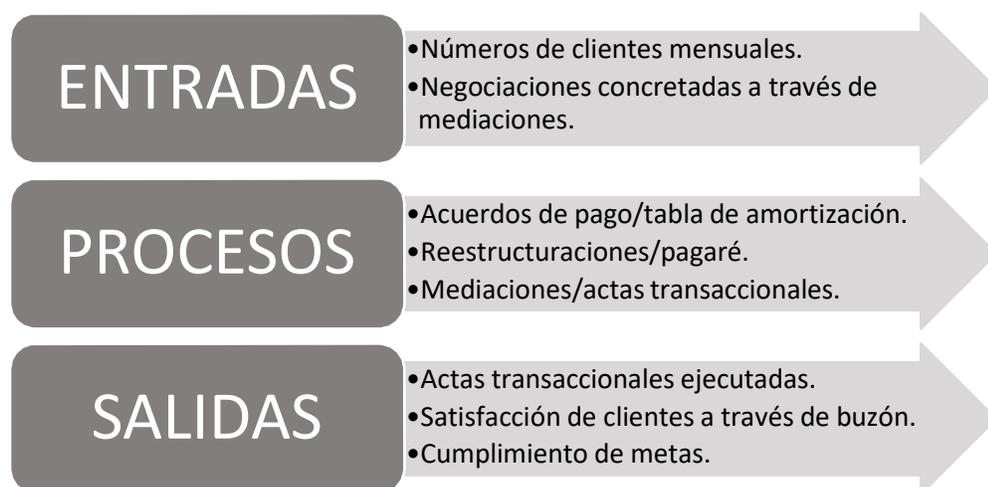
Como empresa orientada al servicio, no cuenta con un proceso productivo específico, sino que brinda servicio al cliente de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

En este caso, nuestro cliente (una persona jurídica) solicita asistencia legal, y luego de contactar al deudor, el asistente se encargará de derivar al cliente a un abogado que se encargará de su caso. El deudor inicia negociaciones y continúa, si las circunstancias lo justifican, con el asesoramiento del abogado.

## 4.3 Capacidad instalada

Se permitirá procesar hasta 15 casos por día de diferentes clientes. Si la demanda aumenta, se requerirán los servicios profesionales de otros abogados. La productividad está determinada por el promedio de servicios por usuario, lo que toma alrededor de 30 minutos por usuario por usuario. El horario de oficina es de 8:30 a. m. a 5:30 p. m. y todos los abogados están disponibles para manejar nuevas consultas o continuar con casos existentes.

### *Macroproceso*



**Figura 15. Macroproceso Boulé.**

Se elaboró un lienzo de la propuesta de valor para tener un semáforo de los valores y necesidades de los clientes.



**Figura 16. Lienzo de la Propuesta de Valor Boulé.**

#### **4.3.1 Necesidades y requerimientos / capacidad instalada**

Para la instalación de la oficina y del centro de mediación se requerirán mobiliarios, escritorios, archivadores aéreos, aires acondicionados, computadoras, un proyector. El centro de mediación contará con la comodidad de una sala de juntas con la más alta calidad y tecnología con la que incluso se podrá celebrar mediaciones de manera telemática.

Los equipos que se manejarán en el negocio y los costos de inversión inicial son los siguientes:

Tabla 2. Detalle de inversión inicial.

| <b>INVERSIÓN INICIAL</b>        |                 |                       |                    |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Inventario</b>               | <b>Cantidad</b> | <b>Valor unitario</b> | <b>Valor total</b> |
| Escritorios                     | 8               | USD.200               | USD.1600           |
| Sillas ejecutivas               | 16              | USD.150               | USD.2400           |
| Mesa de reuniones/negociaciones | 1               | USD.900               | USD.900            |
| Archivadores                    | 10              | USD.80                | USD.800            |
| Computadoras                    | 9               | USD.450               | USD.4050           |
| Aires acondicionados            | 4               | USD.420               | USD.1680           |
| Proyector                       | 1               | USD.400               | USD.400            |
| Mano de obra/ajustes            | 1               | USD.1500              | USD.1500           |
| Alquiler de oficina (anual)     | 12              | USD.650               | USD.7800           |

#### 4.4 Plan de Producción

Los horarios establecidos para atención a clientes en Grupo Boulé son de lunes a viernes de 8:30 am – hasta las 18:00, mientras que en cuestiones internas el horario podría extenderse según las necesidades como planeaciones, estrategias o revisión de metas y presupuestos.

Considerando la rotación con la que proyectamos contar un mínimo de 15 personas diarias como flujo de clientes 60 semanales y 240 clientes en un mes, se ha elaborado un plan de gestiones que evidencian el giro de clientes determinando los días de mayor afluencia

#### 4.5 Número de empleados para atención a clientes

Tabla 3. Listado de empleados.

| <b>EMPLEADO</b>          | <b>NÚMERO</b> | <b>TIPO DE ROTACIÓN</b> |
|--------------------------|---------------|-------------------------|
| Secretaria               | 1             | Alta                    |
| Asistente administrativo | 1             | Alta                    |
| Abogados/mediadores      | 5             | Baja                    |

#### **4.6 KPI'S**

- Mantener un flujo de clientes no menor a 60 clientes semanales.
- Llevar a mediaciones al 4% de los clientes de manera mensual.
- Mantener negociaciones con clientes y cerrar en tiempos aproximados de 35 minutos.

## **CAPÍTULO 5: Plan Financiero**

### **5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero**

A continuación, se definirán las principales premisas financieras aplicadas, estas premisas son los datos generales que se utilizarán en la estimación del proyecto de inversión de los próximos cinco años.

Según datos históricos del Banco Central del Ecuador espera una inflación del 3.50% en todos los años, lo que se traducirá en una extensión de los precios de los servicios y otros costos.

En cuanto a los clientes, se espera que el número de clientes aumente gradualmente a medida que se promocióne y se expanda el negocio. En el primer año, se espera que haya 30 clientes por mes, y esta cifra aumentará a 40, 50, 60 y 70 clientes por mes en los años siguientes.

Los precios de los servicios se han establecido en \$30 por cliente para el servicio de mediación y una comisión del 5% para la recuperación de deudas, dependiendo del monto de recuperación. Además, se aplicará una comisión del 1% a los abogados de mediación que participen en el proceso de recuperación, lo que se reflejará en los costos de ventas.

Estas premisas financieras son importantes para proyectar los ingresos y los costos y evaluar la rentabilidad del proyecto de inversión en los próximos años. Con estos datos, se podrán realizar proyecciones financieras más precisas y tomar disposiciones informadas sobre la posibilidad del proyecto.

#### ***Determinación de ingresos***

Los ingresos del proyecto de inversión se generarán principalmente por dos conceptos: el servicio de mediación y la comisión por recuperación. El servicio de mediación tendrá un valor

de \$30 por cliente y se cobrará mensualmente. Por otro lado, la comisión por recuperación será del 5% sobre el capital recuperado de los deudores.

Para calcular los ingresos por el servicio de mediación, se utilizará la premisa de cantidad de clientes por año, que se estima en 30, 40, 50, 60 y 70 en los años 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente. Por lo tanto, los ingresos anuales por el servicio de mediación se detallan en la tabla siguiente:

*Tabla 4. Proyección de clientes.*

| <b>PREMISAS</b>  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Clientes por mes | 30           | 40           | 50           | 60           | 70           |

*Tabla 5. Determinación de ingreso y costo unitarios.*

| <b>Valores por cliente</b> | <b>Peso por Monto</b> | <b>Ingreso por recuperación</b> | <b>Comisión mediadores</b> |
|----------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| \$3,000 - \$6,000          | 13%                   | \$300                           | \$60                       |
| \$6,001 - \$10,000         | 60%                   | \$500                           | \$100                      |
| \$10,001 - \$20,000        | 20%                   | \$1,000                         | \$200                      |
| 20,001 - \$30,000          | 7%                    | \$1,500                         | \$300                      |

*Tabla 6. Proyección de ingresos por año.*

| <b>Cálculo de Ingresos</b> | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos por mediación     | \$10,800         | \$14,400         | \$18,000         | \$21,600         | \$25,200         |
| Ingresos por recuperación  | \$231,840        | \$309,120        | \$386,400        | \$463,680        | \$540,960        |
| \$3,000 - \$6,000          | \$14,040         | \$18,720         | \$23,400         | \$28,080         | \$32,760         |
| \$6,001 - \$10,000         | \$108,000        | \$144,000        | \$180,000        | \$216,000        | \$252,000        |
| \$10,001 - \$20,000        | \$72,000         | \$96,000         | \$120,000        | \$144,000        | \$168,000        |
| 20,001 - \$30,000          | \$37,800         | \$50,400         | \$63,000         | \$75,600         | \$88,200         |
| <b>Total Ingresos</b>      | <b>\$242,640</b> | <b>\$323,520</b> | <b>\$404,400</b> | <b>\$485,280</b> | <b>\$566,160</b> |

Tomando en consideracion la premisa indicada en la que el servicio de mediacion tendra un valor de \$30 por cliente, para el primer año se contaria con un ingreso anual de \$10,800 bajo este concepto.

En el caso de los ingresos por recuperación, la comisión corresponde al 5% del valor recuperado de los deudores. Estos valores se establecieron considerando los montos de deuda promedio que manejan los clientes, adicionalmente se otorgó un peso porcentual según la experiencia y gestiones realizadas en cobranzas.

Siendo un promedio de deuda de \$10,000 el que mantiene mayor peso en este escenario con un 60%.

Se presenta el detalle correspondiente según rango de deuda, siendo el total de ingresos por recuperación para el primer año de \$231,840.

Se estima un total de ingresos para el año 1 de \$242,640, con un crecimiento del 200% a lo largo de los siguientes 5 años, dando como ingresos totales proyectados de \$566,160.

### ***Determinación de Gastos***

Los gastos para la Empresa de Cobranzas del sector financiero “Boulé”, vienen dados por el gasto de personal y los beneficios sociales, gastos directos e indirectos, así como el gasto en marketing.

A continuación, se detalla el gasto de personal y el gasto en beneficios sociales, considerando los años en los cuales se realizarán las contrataciones de cada persona.

Tabla 7. Listado de personal por año.

| Posición/Cargos                    | Cantidad | Año de contratación | Remuneración base | Beneficios sociales |
|------------------------------------|----------|---------------------|-------------------|---------------------|
| <b>1.- Área de Administración</b>  |          |                     |                   |                     |
| Abogado Director                   | 1        | Año 1               | 2,000             | 704                 |
| Auxiliar administrativo/secretaria | 1        | Año 1               | 450               | 188                 |
| Jefe unidad comercial              | 1        | Año 2               | 1,500             | 538                 |
| Coordinador de cobranza judicial   | 1        | Año 2               | 800               | 304                 |
| Coordinador de centro de mediación | 1        | Año 2               | 800               | 304                 |
| <b>2.- Área de Operación</b>       |          |                     |                   |                     |
| Mediadores certificados            | 3        | Año 1               | 1,800             | 638                 |
| Mediadores certificados            | 2        | Año 3               | 1,200             | 425                 |

Tabla 8. Proyección de gastos por salarios del personal.

| Posición/Cargos                    | Año 1         | Año 2         | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>1.- Área de Administración</b>  |               |               |                |                |                |
| Abogado Director                   | 2,000         | 2,100         | 2,100          | 2,100          | 2,100          |
| Auxiliar administrativo/secretaria | 450           | 473           | 496            | 521            | 547            |
| Jefe unidad comercial              |               | 1,500         | 1,575          | 1,575          | 1,575          |
| Coordinador de cobranza judicial   |               | 800           | 800            | 800            | 800            |
| Coordinador de centro de mediación |               | 800           | 800            | 800            | 800            |
| <b>2.- Área de Operación</b>       |               |               |                |                |                |
| Mediadores certificados            | 1,800         | 1,800         | 3,000          | 3,000          | 3,000          |
|                                    |               | -             | -              | -              | -              |
| <b>Total por año</b>               | <b>51,000</b> | <b>89,670</b> | <b>105,254</b> | <b>105,551</b> | <b>105,864</b> |

Tabla 9. Proyección por gastos de beneficios sociales.

| Posición/Cargos                    | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>1.- Área de Administración</b>  |               |               |               |               |               |
| Abogado Director                   | 704           | 704           | 704           | 704           | 704           |
| Auxiliar administrativo/secretaría | 188           | 197           | 207           | 217           | 228           |
| Jefe unidad comercial              |               | 538           | 538           | 538           | 538           |
| Coordinador de cobranza judicial   |               | 304           | 304           | 304           | 304           |
| Coordinador de centro de mediación |               | 304           | 304           | 304           | 304           |
| <b>2.- Área de Operación</b>       |               |               |               |               |               |
| Mediadores certificados            | 638           | 638           | 1,063         | 1,063         | 1,063         |
| <b>Total por año</b>               | <b>18,350</b> | <b>32,213</b> | <b>37,431</b> | <b>37,555</b> | <b>37,685</b> |

Tabla 10. Estructura de Costos y Gastos

| Costos Directos                   | Valor    | Periodicidad | Total anual |
|-----------------------------------|----------|--------------|-------------|
| Tasas municipales, bomberos, etc. | \$ 1,200 | anual        | \$ 1,200    |
| Energía Eléctrica                 | \$ 200   | mensual      | \$ 2,400    |
| Internet                          | \$ 90    | mensual      | \$ 1,080    |
| Agua Potable                      | \$ 40    | mensual      | \$ 480      |
| Limpieza                          | \$ 250   | mensual      | \$ 3,000    |

| Costos Indirectos  | Valor  | Periodicidad | Total anual |
|--------------------|--------|--------------|-------------|
| Insumos de oficina | \$ 300 | mensual      | \$ 3,600    |
| Alquiler Oficina   | \$ 650 | mensual      | \$ 7,800    |
| Sistema contable   | \$ 40  | mensual      | \$ 480      |
| Telefonía Fija     | \$ 50  | mensual      | \$ 600      |
| Telefonía Celular  | \$ 100 | mensual      | \$ 1,200    |

|                                     |  |  |                  |
|-------------------------------------|--|--|------------------|
| <b>Total gastos administrativos</b> |  |  | <b>\$ 21,840</b> |
|-------------------------------------|--|--|------------------|

| Gastos de Publicidad   | Valor    | Periodicidad | Total anual |
|------------------------|----------|--------------|-------------|
| Marketing y Publicidad | \$ 2,500 | anual        | \$ 2,500    |

### ***Inversión Inicial y Capital de Trabajo***

Para la inversión inicial se considera la adquisición de activos tales como equipos de computación mobiliario y otros activos menores los cuales fueron detallados previamente en el numeral 4.3.1 Necesidades y requerimientos / capacidad instalada, adicional también se ha considerado la reinversión en equipos sobre todo los equipos tecnológicos cuya vida útil es de 3 años.

Adicional a estos valores se han considerado también los gastos preoperacionales tales como costos de constitución de la compañía y el capital de compromiso para cubrir los gastos de los primeros 3 meses.

*Tabla 11.* Total requerimiento de fondos.

| <b>Detalle de requerimiento de fondos</b>  | <b>Subtotal</b> | <b>Total</b>  |
|--|-----------------|---------------|
| <b>Costos preoperacionales</b>             |                 | <b>800</b>    |
| Costos legales de constitución             | 500             |               |
| Costos notariales                          | 300             |               |
| <b>Inversión en Activos Fijos</b>          |                 | <b>10,150</b> |
| Computadoras y laptops                     | 4,450           |               |
| Muebles de oficina                         | 5,700           |               |
| <b>Capital de trabajo 3 primeros meses</b> |                 | <b>50,785</b> |
| <b>Total requerimiento de fondos</b>       |                 | <b>61,735</b> |

## 5.2. Estados Financieros Proyectados

### a) Estado de resultados

Primero se calculó un Estado de Resultados proyectados, considerando los ingresos y gastos de la operación. Por el lado de los ingresos se consideran los ingresos por mediación el cual como se ha mencionado se establece como un valor fijo de \$30 por cliente, además, se establece la proyección del ingreso por recuperación, el mismo que viene dado por el 5% de los montos recuperados por cada cliente.

Con relación a los gastos, se ha considerado el gasto de personal propiamente por los sueldos además de los beneficios sociales, por otro lado se incluyen los gastos administrativos y operativos, incluyendo la depreciación de los activos.

Tabla 12. Estado de Resultados

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
|-----------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos por intermediación |              | 10,800         | 14,400         | 18,000         | 21,600         | 25,200         |
| Ingresos por recuperación   |              | 231,840        | 309,120        | 386,400        | 463,680        | 540,960        |
| <b>Total Ingresos</b>       |              | <b>242,640</b> | <b>323,520</b> | <b>404,400</b> | <b>485,280</b> | <b>566,160</b> |
| Costo de Ventas             |              | 46,368         | 61,824         | 77,280         | 92,736         | 108,192        |
| <b>Margen Bruto</b>         |              | <b>196,272</b> | <b>261,696</b> | <b>327,120</b> | <b>392,544</b> | <b>457,968</b> |
| <b>% MB</b>                 |              | <b>81%</b>     | <b>81%</b>     | <b>81%</b>     | <b>81%</b>     | <b>81%</b>     |
|                             |              |                |                |                |                |                |
| Gastos de personal          |              | 51,000         | 89,670         | 105,254        | 105,551        | 105,864        |
| Beneficios sociales         |              | 18,350         | 32,213         | 37,431         | 37,555         | 37,685         |
| Gastos administrativos      |              | 21,840         | 22,604         | 23,396         | 24,214         | 25,062         |
| Gastos de Publicidad        |              | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          |
| <b>Total gastos</b>         |              | <b>93,690</b>  | <b>146,987</b> | <b>168,580</b> | <b>169,820</b> | <b>171,111</b> |
|                             |              |                |                |                |                |                |
|                             |              |                |                |                |                |                |
| <b>EBITDA</b>               |              | <b>102,582</b> | <b>114,709</b> | <b>158,540</b> | <b>222,724</b> | <b>286,857</b> |

|   |  |         |         |         |         |         |
|---|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Gastos financieros                      |  | 2,196   | 1,425   | 573     |         |         |
| Utilidad antes de Depreciaciones        |  | 100,386 | 113,284 | 157,967 | 222,724 | 286,857 |
| Depreciación                            |  | 2,053   | 2,053   | 2,053   | 3,166   | 3,166   |
| Utilidad antes de participación laboral |  | 98,332  | 111,231 | 155,914 | 219,558 | 283,692 |
| Participación laboral 15%               |  | 14,750  | 16,685  | 23,387  | 32,934  | 42,554  |
| Utilidad antes de impuestos             |  | 83,582  | 94,546  | 132,527 | 186,624 | 241,138 |
| Impuesto a la Renta                     |  | 20,896  | 23,637  | 33,132  | 46,656  | 60,284  |
| Utilidad neta                           |  | 62,687  | 70,910  | 99,395  | 139,968 | 180,853 |
| Margen de utilidad %                    |  | 26%     | 22%     | 25%     | 29%     | 32%     |

## b) Balance General

Seguidamente, se presentan el Balance General proyectado considerando los activos, las obligaciones (pasivos) y los recursos propios de la compañía para cada año.

Tabla 13. Balance General

| <b>BALANCE GENERAL</b>             | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS</b>                     |                |                |                |                |                |
| Efectivo y Equivalentes            | 59,762         | 75,094         | 82,685         | 104,969        | 150,452        |
| Cuentas por Cobrar                 | 72,792         | 97,056         | 121,320        | 145,584        | 169,848        |
| Activos Fijos Neto                 | 8,097          | 6,043          | 3,990          | 8,612          | 5,446          |
| <b>Total Activos</b>               | <b>140,651</b> | <b>178,194</b> | <b>207,995</b> | <b>259,164</b> | <b>325,746</b> |
|                                    |                |                |                |                |                |
| <b>PASIVOS</b>                     |                |                |                |                |                |
| Cuentas por Pagar                  | 16,229         | 21,638         | 27,048         | 32,458         | 37,867         |
| Obligaciones Bancarias corto plazo | 7,433          | 8,205          | 9,056          | -              | -              |
| Pasivos No Corrientes              | 17,261         | 9,056          | -              | -              | -              |
| <b>Total Pasivos</b>               | <b>40,923</b>  | <b>38,899</b>  | <b>36,104</b>  | <b>32,458</b>  | <b>37,867</b>  |
|                                    |                |                |                |                |                |
| <b>Patrimonio</b>                  |                |                |                |                |                |

|                            |                |                |                |                |                |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Aporte de Accionistas      | 37,041         | 37,041         | 37,041         | 37,041         | 37,041         |
| Utilidades años anteriores | 0              | 47,015         | 53,182         | 74,546         | 104,976        |
| Utilidad del Ejercicio     | 62,687         | 70,910         | 99,395         | 139,968        | 180,853        |
| Utilidades Accionistas     | -              | - 15,672       | - 17,727       | - 24,849       | - 34,992       |
| Total Patrimonio           | 99,728         | 139,294        | 171,891        | 226,707        | 287,879        |
| <b>Pasivo + Patrimonio</b> | <b>140,651</b> | <b>178,194</b> | <b>207,995</b> | <b>259,164</b> | <b>325,746</b> |

**c) Estados de flujos de caja**

Basados en los estados de resultados, se procede a realizar la proyección de los flujos con un periodo de 5 años, tomando como punto de comienzo la utilidad neta.

*Tabla 14.* Flujo de Caja

| <b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>         | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Utilidad neta                             |              | 62,687       | 70,910       | 99,395       | 139,968      | 180,853      |
| ( + ) Depreciación y Amortización         |              | 2,053        | 2,053        | 2,053        | 3,166        | 3,166        |
| ( - ) Amortización de la deuda            |              | 7,433        | 8,205        | 9,056        |              |              |
| ( - ) Reinversiones                       |              | -            | -            | 7,788        | -            | -            |
| ( - ) Inversión en Activos Fijos          | 10,150       |              |              |              |              |              |
| ( - ) Costos preoperacionales             | 800          |              |              |              |              |              |
| ( - ) Capital de trabajo 3 primeros meses | 50,785       |              |              |              |              |              |
| Flujo de caja neto                        | - 61,735     | 57,307       | 64,758       | 84,605       | 143,134      | 184,019      |
| Flujo de caja acumulado                   |              | 57,307       | 122,066      | 206,670      | 349,804      | 533,824      |

Una vez obtenida la utilidad neta, se elabora el flujo de caja, considerando las entradas y salidas de efectivo, así como los ajustes como por ejemplo sumar la depreciación dado que no consiste en una salida de dinero por parte de la empresa.

**d) Análisis de ratios financieros**

A continuación, se presentan los principales ratios financieros proyectados de la compañía.

*Tabla 15. Ratios Financieros.*

| <b>RATIOS FINANCIEROS</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ROE                       | 62.86%       | 50.91%       | 57.82%       | 61.74%       | 62.82%       |
| ROA                       | 44.57%       | 39.79%       | 47.79%       | 54.01%       | 55.52%       |
| EBITDA                    | 42.28%       | 35.46%       | 39.20%       | 45.90%       | 50.67%       |
| Margen Neto               | 25.84%       | 21.92%       | 24.58%       | 28.84%       | 31.94%       |

ROE (Retorno sobre el Patrimonio): El ROE proyectado es un indicador de la rentabilidad esperada de la empresa en conjunto con su patrimonio durante los próximos cinco años. Un ROE alto dice que se espera que la empresa genere un retorno sólido en relación con su inversión de capital. En este caso, se espera que el ROE oscile entre 50.91% y 62.86% durante los próximos cinco años, lo que muestra que se espera que la empresa será rentable.

ROA (Retorno sobre los Activos): El ROA proyectado mide la eficiencia esperada de la empresa en el uso de sus activos para generar ganancias durante los próximos cinco años. Un ROA alto indica que se espera que la empresa utilice eficazmente sus activos para generar ganancias. En este caso, se espera que el ROA aumente gradualmente de 39.79% a 55.52% durante los próximos cinco años, lo que muestra que se espera que la empresa sea más eficiente en el manejo de sus activos para crear ganancias.

EBITDA (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización): El EBITDA proyectado es una medida de la rentabilidad esperada de la empresa antes de considerar el impacto de los intereses, impuestos, depreciación y amortización durante los próximos cinco años. Un alto EBITDA indica una empresa rentable. En este caso, se espera que el EBITDA oscile entre 35.46% y 50.67%, lo que muestra que se espera que la empresa sea rentable.

Margen neto: El margen neto proyectado mide la eficiencia esperada de la empresa en la conversión de sus ingresos en ganancias netas durante los próximos cinco años. Un alto margen neto indica que se espera que la empresa genere ganancias netas sólidas. En este caso, se espera que el margen neto aumente gradualmente de 21.92% a 31.94% durante los próximos cinco años, lo que indica que se espera que la empresa sea más eficiente en la conversión de sus ingresos en ganancias netas.

### **5.3 Viabilidad del proyecto**

#### ***Modelo de análisis***

Para poder valorar la viabilidad financiera de la Empresa de Cobranzas del sector financiero “Boulé” Mediaciones Efectivas, se aplicará metodología de proyecciones de caja descontado a valor presente, utilizando la tasa de descuento del WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital).

El WACC combina el costo de financiamiento de la empresa, considerando tanto deuda y patrimonio en una tasa que se maneja para restar los flujos de caja futuros a su valor presente.

Según el libro Principios de Finanzas Corporativas, "La metodología de proyecciones de flujo de caja descontado a valor presente, utilizando la tasa de descuento del WACC, es una

técnica comúnmente utilizada para realizar análisis financieros y determinar la viabilidad de proyectos de inversión" (Brealey, Myers y Allen, 2017, p. 243).

Mediante una proyección financiera de los flujos de caja, para luego descontarlos a valor presente, se pueden calcular los principales indicadores financieros: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Payback.

El VAN mide el valor presente de los flujos de caja futuros, descontados a la tasa de descuento WACC, una vez recuperada la inversión inicial. Si el VAN es positivo, entonces el proyecto es viable financieramente.

Por otro lado, la TIR representa la tasa de rentabilidad que generará la Empresa de Cobranzas del sector financiero "Boulé". Por otro lado, el Payback es el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial. En general, se busca que el Payback sea lo más corto posible.

En conclusión, la metodología que se aplicará para el análisis financiero incluirá el cálculo de proyecciones de flujo de caja descontado a valor presente mediante el WACC y la evaluación de los principales indicadores financieros como el VAN, TIR y Payback, así como también se tendrán en cuenta otros factores importantes para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

### ***Cálculo de WACC***

Para calcular el WACC, es necesario conocer la proporción de financiamiento de la empresa en términos de deuda y patrimonio, así como las tasas de interés y los rendimientos esperados de cada fuente de financiamiento.

Con el fin de poder calcular el WACC se aplicará la siguiente fórmula:

$$WACC = [E/(D+E) \times Ke] + [D/(D+E) \times Kd \times (1 - T)]$$

Donde:

- E: representa el valor de mercado del patrimonio o acciones de la empresa.
- D: representa el valor de mercado de la deuda de la empresa.
- Ke: representa el rendimiento esperado del patrimonio.
- Kd: representa el costo de la deuda.
- T: representa la tasa impositiva corporativa.

Por una parte, es importante determinar la proporción de deuda y patrimonio en la distribución de financiamiento de la empresa. La proporción de deuda se calcula dividiendo la deuda total por el valor de mercado de la empresa, mientras que la proporción de patrimonio se obtiene al restar la deuda total al valor de mercado de la empresa y dividir el resultado entre el valor de mercado de la empresa.

En segundo lugar, se debe calcular el costo de la deuda, que es la tasa de interés que la empresa paga por su financiamiento de deuda. Este costo se puede obtener a partir de la tasa de interés de los préstamos y bonos de la empresa.

En tercer lugar, se debe calcular el rendimiento esperado del patrimonio, que es la tasa de retorno que los inversionistas esperan obtener por invertir en la empresa. Este rendimiento se puede obtener mediante el modelo WACC, que considera el riesgo sistémico de la empresa, la tasa libre de riesgo y la prima de riesgo del mercado.

Por último, el WACC se calcula mediante la multiplicación de la proporción de deuda por el costo de la deuda y la proporción de patrimonio por el rendimiento esperado del patrimonio, y la suma de ambos resultados. El WACC es una tasa fundamental que se utiliza para descontar los flujos de efectivo futuros a su valor presente y determinar la viabilidad financiera del proyecto.

Para el cálculo del WACC, en especial para su componente  $K_e$ , se ha tomado en consideración compañías que brinden un servicio similar al propuesto y que coticen en la bolsa de valores de Estados Unidos, las compañías seleccionadas son Encore Capital Group, Inc., MIND C.T.I. Ltd y PRA GROUP, Inc., estas compañías brindan el servicio relacionado con gestión de cobranzas tanto para entidades financieras y compañías comerciales.

En primer lugar se procede al cálculo del  $K_e$ , el cual determina el rendimiento esperado sobre el patrimonio, para ello se obtuvo información sobre la rentabilidad, nivel de deuda y patrimonio, así como la tasa de impuestos.

A continuación se define la fórmula del  $K_e$

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + EMBI$$

Donde:

$R_f$  es la tasa libre de riesgo, es decir, el rendimiento que se espera obtener de una inversión sin riesgo, como los bonos del tesoro de Estados Unidos.

$\beta$  es el coeficiente de beta, que mide el riesgo sistemático de la inversión.

$R_m$  es la tasa de rendimiento esperada del mercado, que se puede medir por el rendimiento de un índice de mercado, como el S&P 500.

$(R_m - R_f)$  es el premio por riesgo de mercado, que mide la prima de riesgo que se espera obtener por invertir en el mercado de valores.

EMBI Riesgo País que representa el riesgo asociado con la inversión en Ecuador

Tabla 16. Ratios Financieros.

|                                | Encore Capital Group,<br>Inc. | MIND C.T.I.<br>Ltd | PRA GROUP,<br>Inc. |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| Rentabilidad neta              | 13.91%                        | 24.53%             | 12.12%             |
| $\beta$ (Beta)                 | 1.47                          | 0.85               | 1.17               |
| Deuda (Miles de millones)      | 3,328.70                      | 7.90               | 2,888.90           |
| Patrimonio (Miles de millones) | 1,179.60                      | 23.80              | 1,286.80           |
| Impuestos                      | 37%                           | 5%                 | 24%                |

Con los datos anteriores se procede a calcular el  $\beta$  (Beta) desampalancado tomando como base la siguiente formula.

$$\beta_u = \beta / (1 + ((1 - T) * D/E))$$

Donde:

$\beta_u$  es el Beta Desampalancado

$\beta$  es el Beta apalancado es el coeficiente de beta (riesgo) de una empresa con deuda.

T es la tasa impositiva de la empresa.

D es la deuda total de la empresa.

E es el valor total de los accionistas de la empresa.

Reemplazando los datos de las 3 compañías y obteniendo un promedio de los resultados se obtiene un Beta desampalancado de 0.54, con esta información se procede a aplicar el proceso

para apalancar el Beta con lo cual se añade la realidad de la economía ecuatoriana y las variables propias del negocio como el nivel de deuda y patrimonio estimados.

A continuación se presenta la formula para apalancar el Beta:

$$\beta_l = \beta_u * [1 + ((1 - T) * D/E)]$$

Donde:

$\beta_l$  es el Beta apalancado

$\beta_u$  es el Beta desapalancado es el coeficiente de beta de una empresa sin deuda.

T es la tasa impositiva de la empresa.

D es la deuda total de la empresa.

E es el valor total de los accionistas de la empresa.

Para el caso de la Empresa de Cobranzas del sector financiero “Boulé” se estima que el nivel de deuda será de \$24,694 y se aportará \$37,041 como patrimonio, adicional se toma en consideración el impuesto a la renta del 25%, con estos datos y con el Beta desampalancado se procede a calcular el Beta apalancado.

$$\beta_l = 0.54 * [1 + ((1 - 0.25) * 24,694/37,041)]$$

$$\beta_l = 0.80$$

Con el Beta obtenido se procede a aplicar la formula de Ke para determinar el rendimiento esperado sobre el patrimonio, para lo cual se obtiene tambien la tasa libre de riesgo

de los bonos del tesoro de Estados Unidos que a la fecha es 1.51%, y según los datos del Banco Central a la fecha de elaboración del presente documento el riesgo país es de 1.87%.

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + EMBI$$

$$K_e = 4.57\% + 0.80 * (16.85\% - 1.51\%) + 10.50\%$$

$$K_e = 24.96\%$$

Con los datos previamente obtenidos se procede a calcular el WACC aplicando la fórmula previamente descrita, para ello también se toma en consideración el costo de la deuda de un préstamo con una tasa de interés del 10%

$$WACC = [E/(D+E) * K_e] + [D/(D+E) * K_d * (1 - T)]$$

$$WACC = [37,041/(24,694+37,041) * 0.2496] + [24,694/(24,694+37,041) * 0.10 * (1 - 0.25)]$$

$$WACC = 17.97\%$$

Con base a los cálculos previamente realizados se obtiene un WACC de 17.97% el mismo que será utilizado como tasa de descuento para traer al presente los flujos futuros y obtener así el VAN, TIR y Payback.

### ***Cálculo de VAN y TIR***

Con las estadísticas del flujo de caja se procede a calcular el VAN, TIR y payback del proyecto con el fin de establecer la factibilidad financiera del proyecto.

Para calcular el Valor Actual Neto (VAN) es importante tomar en consideración una tasa de rebaja para traer a valor presente todos los flujos a futuro de los 5 años, para ello se utilizará la tasa calculada del WACC la cual es de 17.97%.

Luego, se procede a deducir el valor presente de cada flujo de caja: para cada año del flujo de caja, se debe calcular su valor presente utilizando la tasa de descuento.

La fórmula para el valor presente es:

Flujo de caja / (1 + tasa de descuento) ^ número de años desde el inicio del proyecto.

Año 0:  $-61,735 = -61,735$  (al estar en el año cero no requiere ningún calculo)

Año 1:  $57,307 / (1 + 17.97\%)^1 = 48,578$

Año 2:  $64,758 / (1 + 17.97\%)^2 = 46,532$

Año 3:  $84,605 / (1 + 17.97\%)^3 = 51,532$

Año 4:  $143,134 / (1 + 17.97\%)^4 = 73,902$

Año 5:  $184,019 / (1 + 17.97\%)^5 = 80,539$

Luego, para calcular el VAN del proyecto, se agregan los valores públicos de los flujos de caja y se resta el monto de la inversión inicial. Para el presente proyecto la inversión inicial es de 61,735, por lo tanto el cálculo sería:

$$\text{VAN} = -61,735 + 48,578 + 46,532 + 51,532 + 73,902 + 80,539 = 239,348$$

Por lo tanto, el VAN del proyecto sería de 239,348, considerando una tasa de descuento del 17.97%, por el lado del VAN, basta con que el resultado sea mayor a cero para que el proyecto se considere factible desde el punto de vista financiero.

Para calcular la TIR del proyecto, se debe encontrar la tasa de rebaja que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero, para ello se ha utilizado la herramienta Excel, que cuenta con una función específica para este cálculo. En este caso, al aplicar la función TIR en Excel sobre el flujo de caja dado, se encuentra una tasa de rebaja de aproximadamente 111.95%.

Por lo tanto, la TIR del proyecto sería del 111.95%, lo que significa que si la tasa de descuento utilizada para promediar el VAN fuera igual este porcentaje, el VAN sería igual a cero.

Con relación al TIR, para que un proyecto sea considerado viable financieramente, el valor de la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento aplicada para traer a valor presente los flujos futuros, en este caso el WACC.

Considerando que el VAN es mayor a cero y que la TIR es mayor a la tasa de descuento (WACC) se determina que el proyecto de Boule es viable financieramente.

### *Análisis de punto de equilibrio*

*Tabla 17.* Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias.

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS</b> | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Costos fijos                                      | 95,886         | 148,412        | 169,153        | 169,820        | 171,111        |
| Ventas totales                                    | 242,640        | 323,520        | 404,400        | 485,280        | 566,160        |
| Costo de Venta Total                              | 46,368         | 61,824         | 77,280         | 92,736         | 108,192        |
| <b>Punto de equilibrio en dólares</b>             | <b>118,539</b> | <b>183,473</b> | <b>209,114</b> | <b>209,939</b> | <b>211,534</b> |

Tabla 18. Punto de Equilibrio en Unidades Vendidas.

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES VENDIDAS</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos fijos                                    | 95,886       | 148,412      | 169,153      | 169,820      | 171,111      |
| Precio de Venta Unitario                        | 674          | 674          | 674          | 674          | 674          |
| Costo de Venta Unitario                         | 129          | 129          | 129          | 129          | 129          |
| <b>Punto de equilibrio - Clientes por año</b>   | <b>176</b>   | <b>272</b>   | <b>310</b>   | <b>311</b>   | <b>314</b>   |
| <b>Punto de equilibrio - Clientes por mes</b>   | <b>15</b>    | <b>23</b>    | <b>26</b>    | <b>26</b>    | <b>26</b>    |

Como se puede apreciar en el calculo anterior, el punto de equilibrio para el año 1 es de 15 clientes por mes, mientras que esto aumento a 23 clientes por mes para el año 2 y del año 3 en adelante 26 clientes por mes.

Esta cifra sirve para conocer el minimo de clientes necesarios para cubrir los costos fijos de la compañía y generar un punto de equilibrio.

#### **5.4. Impacto económico**

La compañía de cobranzas “Boulé” tendrá un impacto explicativo en la economía local y regional en términos de generación de empleo. En primer lugar, la creación de la compañía en sí misma generará empleo directo para el personal que trabaje en la empresa, tanto para el personal administrativo, así como para los abogados de mediación.

En segundo lugar, la compañía también tendrá un impacto indirecto en la economía de la generación de empleo para los proveedores y otros negocios relacionados. La compañía necesitará contratar servicios de terceros, como proveedores de tecnología, servicios de limpieza, proveedores de suministros y servicios de marketing. Estas empresas a su vez tendrán que contratar a su propio personal para compensar la demanda de servicios de la compañía.

En términos de números, se espera que la compañía genere alrededor de 5 empleos directos para su personal en el primer año de operaciones. Además, se espera que la compañía tenga un impacto indirecto en la generación de empleo para otros negocios relacionados, generando alrededor de 10 empleos indirectos.

A medida que la compañía crezca, se espera que el número de empleos directos e indirectos aumente significativamente, se estima que para el año 5 se tendrán 10 empleados directos y alrededor de 20 indirectos.

### ***Conclusiones de la evaluación financiera***

El análisis financiero del proyecto de inversión ha arrojado resultados positivos y prometedores para los inversionistas. El VAN de \$239,348 indica que el proyecto generará un flujo de caja positivo en el tiempo, lo que significa que el proyecto es rentable y viable. La TIR del 111.95% también es un indicador fuerte de la viabilidad del proyecto, ya que indica una tasa de rendimiento atractiva para los inversores.

La tasa de descuento aplicada del 17.97% es razonable, ya que representa una tasa de retorno requerida por los inversores que tiene en cuenta el riesgo del proyecto. La TIR del 111.95% es muy superior a la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto tiene un margen de seguridad y que los inversores pueden esperar una rentabilidad adecuada en comparación con el riesgo asumido.

En conclusión, La inversión en la Empresa de Cobranzas del sector financiero “Boulé” es viable y rentable según el análisis financieros, y puede ser una oportunidad atractiva para los inversores.

## **CAPITULO 6. Conclusiones y Recomendaciones**

El modelo de negocio propuesto se enfoca en un mercado B2B y tiene como propósito brindar servicios de cobranza desde la preventiva hasta la cobranza legal.

El objetivo es conseguir un conjunto específico de metas a corto y mediano plazo y describir en detalle los productos ofrecidos y los recursos palpables y no palpables que le permitirán competir y diferenciarse de otros finalistas y aliados.

En relación al análisis PESTEL, en el caso de Ecuador, se presenta una clara inestabilidad política y económica que afecta el clima de negocios y la libertad en el plan económico del gobierno. También hay tendencias sociales y demográficas emergentes como la ola delictiva y el desempleo, que pueden reducir los ingresos de los negocios. El factor tecnológico también es importante, ya que la automatización de cobros y pagos permite mejorar el control de las deudas y la productividad de cada gestor. Finalmente, se debe tener en cuenta el factor ecológico y su influencia en el entorno empresarial. En conclusión, la aplicación del análisis PESTEL es fundamental para obtener información valiosa y adaptarse a un entorno en constante cambio.

La encuesta realizada a 10 posibles clientes del sistema financiero reveló que hay un porcentaje significativo de instituciones que desconocen la existencia de centros de mediación particular y el rol que ocupa un mediador certificado. A pesar de ello, el 80% de los encuestados elegiría un proceso de mediación en lugar de un proceso judicial y optarían por un centro especializado en conflictos de deudas. Además, el 60% de los encuestados desconoce el costo del proceso de mediación. Estos resultados sugieren la importancia de promover la existencia y los beneficios de los centros de mediación para aumentar la demanda de estos servicios.

Luego de realizar un análisis financiero detallado del proyecto de inversión, se puede afirmar que los resultados son muy positivos y prometedores para los inversores. El VAN de

\$239,348 indica que el flujo de caja del proyecto será positivo en el tiempo, lo que sugiere que el proyecto es rentable y viable. La TIR del 111.95% es otro indicador fuerte de la viabilidad del proyecto, ya que muestra una tasa de rendimiento atractiva para los inversores. La tasa de descuento aplicada del 17.97% es razonable y representa una tasa de retorno requerida por los inversores que tiene en cuenta el riesgo del proyecto.

La TIR del 111.95% es muy superior a la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto tiene un margen de seguridad y que los inversores pueden esperar una rentabilidad adecuada en comparación con el riesgo asumido.

En general, los resultados financieros indican que la inversión en la Empresa de Cobranzas del sector financiero “Boulé” es viable y rentable, lo que podría ser una oportunidad atractiva para los inversores.

## Bibliografía

- Barriga. (n.d.). *La intención de endeudamiento con tarjeta de crédito, una aplicación de la Teoría de la Conducta Planificada*. Retrieved April 11, 2023, from <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/¿qué-motiva-profesionales-ecuatorianos-su-intención-de-endeudamiento-con-tarjetas-de-crédito>
- Estadística y Censos, I. N. (n.d.). Estadísticas Laborales – septiembre 2022. Instituto Nacional De Estadística Y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-septiembre-2022-2/>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Avila Angulo, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Investigación & Negocios*, 14(23), 126-135. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Rodríguez, M., & Jiménez, D. (2005). El emprendimiento en las pequeñas empresas: el caso de Antioquia. *Revista Universidad EAFIT*, 41(141), 73-86. <https://doi.org/10.17230/revistae.v0i141.4387>
- Nelson, R. (1997). *The sources of economic growth*. Harvard University Press.
- Saldarriaga, J. M., & Guzmán, E. (2018). Caracterización del perfil del emprendedor en la ciudad de Armenia. *Espacios*, 39(25), 129.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de marketing* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2017). *Fundamentos de estrategia*. Pearson Educación.
- López, J. (2018). La importancia del análisis PESTEL. Blog de Market Access.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill.

**Referencias**

[www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec) Banco Central Del Ecuador

[www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec) Superintendencia de Bancos

[www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-septiembre-2022-2/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-septiembre-2022-2/)

<http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/%C2%BFqu%C3%A9-motiva-profesionales-ecuatorianos-sus-intenciones-de-endeudamiento-con-tarjetas-de-cr%C3%A9dito>

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/empleo-recupera-ecuador-niveles-prepandemia.html>

<https://asobanca.org.ec/analisis-economico/alivios-financieros-para-mas-de-dos-millones-de-ecuatorianos/>

<https://grupologis.co/importancia-y-funciones-area-sistemas>