



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
COBRANZA CON BASE EN BUSINESS INTELLIGENCE EN LA CIUDAD  
DE QUITO

AUTOR

JAIME DANIEL POZO VELASCO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
COBRANZA CON BASE EN BUSINESS INTELLIGENCE EN LA CIUDAD DE  
QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial

Profesor/a guía:

Tamara Denise Erazo Orrego

Autor:

Jaime Daniel Pozo Velasco

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Tamara Denise Erazo Orrego

1710689231

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro (amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Santiago David Muñoz Solórzano

1720995859

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Jaime Daniel Pozo Velasco

1711010809

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primero y ante todo a mi glorioso Dios quien nunca me ha fallado, a mis queridos padres por darme la vida y porque nunca han dejado de guiarme y nunca desmayaron para enrumbarme por el camino correcto, a mi amada esposa Maria Fernanda que siempre estuvo apoyándome en interminables y agotadoras noches para lograr este objetivo, a mis hermanos que con su amor y apoyo me motivaron en todo momento de mi vida, a mis suegros que me han hecho sentir un hijo más, a mi tutora Tamara Erazo quien me apoyo con mucho profesionalismo, a mis maestros, compañeros de la UDLA y en especial a mis jefes de trabajo que supieron comprender y en oportuno momento supieron apoyarme, este logro no es mío es del conjunto de actividades de todas las personas detalladas. De corazón muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a mis padres como símbolo de haber realizado la tarea correcta conmigo, a mis más preciados tesoros mi esposa Maria Fernanda Tejada, quien se ha convertido en mi refugio en donde se disuelven las grandes y dolorosas heridas que dejo mi pasado y que hoy florecen como grandes girasoles en el verano, te amo mi amor, a mi orgullo de hijo Joaquín Pozo quien en tan poco tiempo me ha enseñado a descubrir la ternura que hay en mi interior y se ha convertido en mi mayor motivación de vida y a mis hijos que están por venir que estoy seguro que Dios nos tiene más angelitos por entregar a mi hogar.

## RESUMEN

El plan de negocios desarrollado, se enfoca en revelar la total factibilidad para la implementación de una empresa de cobranza "INTELCOBRO" apoyada su gestión de cobranza en una plataforma de *Business Intelligence* en la ciudad de Quito.

Con el objetivo de sustentar y respaldar la viabilidad del negocio se realizó un análisis de los siguientes puntos:

- Análisis del entorno
- Análisis del cliente
- Plan de marketing
- Propuesta de filosofía y estructura organizacional
- Evaluación financiera

Se realizó el análisis PEST y se evidencia que es muy probable que el otorgamiento de créditos se mantenga constante, al no variar la tasa activa para préstamos de consumos, se determinó que el crecimiento de la industria financiera ha sido positiva en el 2016 y con proyecciones crecientes en el 2017.

Después del análisis de la industria se concluye que existe una amenaza media de ingreso de nuevos competidores, con una rivalidad alta entre competidores, este análisis conlleva a que el proyecto se enfoque con mucha importancia en tener una clara diferenciación y una marcada ventaja competitiva.

Se realizó el estudio y análisis del cliente de manera cuantitativa y cualitativa obteniendo como resultado que los competidores utilizan métodos tradicionales para realizar la gestión de cobranza y lo que el cliente quiere es algo diferente, adaptado a los avances tecnológicos y nuevas prácticas del servicio de cobranza, este proyecto se apega a satisfacer estas necesidades y requerimientos. En las encuestas realizadas se obtuvo que los bancos privados declaran un 80.60% estar interesados en contratar una empresa que trabaje con una plataforma de *Business Intelligence* y el 72.50% tienen una intención de compra, este indicador revela la gran necesidad de las instituciones financieras de obtener un servicio diferente que ayude a disminuir su pérdida.



Para el plan de Marketing se determina aplicar la estrategia por diferenciación y ofrecer a los clientes más por lo mismo, el proyecto brindará un mejor servicio por el mismo precio.

Se plantea implementar una estructura funcional que respalde la operación del proyecto, procesos muy bien diseñados y una capacidad instalada de acuerdo al crecimiento en los próximos 5 años.

La inversión económica inicial necesaria para iniciar operaciones de "INTELCOBRO" es de \$59.120,17, con un financiamiento propio del 60% y bancario del 40%, el VAN del proyecto es de \$42.986,16 un TIR de 27,88% un IR 1.73%, y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y medio mes, estos datos demuestran la factibilidad y rentabilidad de desarrollar el proyecto.

## ABSTRACT

The business plan developed focuses on revealing the feasibility for the implementation of an "INTELCOBRO" company, using a Business Intelligence platform in Quito City.

In order to support business's viability, was made an analysis of the following points:

- Surrounding analysis
- Customer analysis
- Marketing plan
- Philosophy and organizational structure proposal
- Financial evaluation

The PEST analysis was carried out and it is evident that it is very probable that the granting of credits will remain constant, since the active rate for consumer loans will not change, it was determined that the growth of the financial industry was positive in 2016 and with projections growing in 2017.

After the analysis of the industry it is concluded that there is an average threat of entry of new competitors, with a high rivalry between competitors, this analysis means that the project focuses with great importance in having a clear differentiation and a marked competitive advantage.

The study and analysis of the client was done in a quantitative and qualitative way, obtaining as a result that the competitors use traditional methods to perform the collection management and what the customer wants is something different, adapted to the technological advances and new practices of the collection service , This project is attached to satisfy these needs and requirements. In the surveys conducted, it was obtained that private banks declare that 80.60% are interested in hiring a company that works with a Business Intelligence platform and 72.50%

have a purchase intention, this indicator reveals the great need for financial institutions to obtain a different service that helps to reduce your loss.

For the Marketing plan is determined to implement the strategy by differentiation and offer customers more for the same, the project will provide a better service for the same price.

It is planned to implement a functional structure that will support the operation of the project, very well designed processes and an installed capacity according to the growth in the next 5 years.

The initial economic investment necessary to start operations of "INTELCOBRO" is \$ 59.120,17, with its own financing of 60% and bank financing of 40%, the NPV of the project is \$ 42.986,16, an IRR of 27,88%, an IR 1.73 %, And a 3-and-a-half-month investment recovery period, these data demonstrate the feasibility and cost-effectiveness of developing the project.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.1.1. Objetivo general .....	2
1.1.2. Objetivos específicos .....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Análisis PEST – Entorno externo .....	3
2.1.1.1. Análisis Político y Legal .....	3
2.1.1.2. Análisis Social .....	4
2.1.1.3. Análisis Económico .....	5
2.1.1.4. Análisis Tecnológico .....	7
2.2. Análisis de la industria .....	8
2.2.1. Clasificación CIU .....	8
2.2.2. Amenaza de nuevos competidores (MEDIA) .....	8
2.2.3. Poder de negociación de los proveedores (BAJA) .....	9
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos (MEDIA) .....	9
2.2.5. Poder de negociación de los clientes (ALTA) .....	9
2.2.6. Rivalidad entre competidores (ALTA) .....	10
2.3. Conclusiones del entorno externo .....	10
2.4. Conclusiones del análisis de la industria .....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	12
3.1. SELECCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
3.1.2. Investigación Descriptiva Cualitativa .....	12
3.1.2.1. Entrevista a expertos .....	12
3.1.2.2. Resultados de entrevistas a expertos .....	13
3.1.2.3. Focus Group .....	16
3.1.2.4. Resultados de Focus Group .....	17
3.1.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa .....	18
3.1.2.1. Encuestas .....	18
3.1.2.2. Análisis de Encuestas .....	19
3.1.2.3. Conclusiones .....	20
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	22

4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	22
5.	<b>PLAN DE MARKETING</b> .....	24
5.1.	Estrategia general de marketing .....	24
5.1.1.	Mercado objetivo.....	25
5.1.2.	Propuesta de valor .....	26
5.2.	Mezcla de Marketing .....	27
5.2.1.	Estrategia de Producto/servicio.....	27
5.2.1.1.	Niveles del producto/servicio.....	27
5.2.1.2.	Branding .....	28
5.2.1.3.	Logotipo.....	28
5.2.1.4.	Slogan .....	28
5.2.1.5.	Servicios de soporte .....	28
5.2.2.	Estrategia de Precio.....	29
5.2.2.1.	Fijación de precios basada en diferentes tipos de mercado (competencia pura), precios regulados por un ente regulador.....	29
5.2.2.2.	Estrategia de introducción .....	30
5.2.2.3.	Fijación de precios por costos.....	30
5.2.2.4.	Fijación de precios de descuento y de bonificación. ....	30
5.2.3.	PLAZA .....	30
5.2.3.1.	Estrategia en la etapa de introducción:.....	30
5.2.3.2.	Estrategia en la etapa de crecimiento: .....	31
5.2.3.3.	Estrategia de distribución .....	31
5.2.3.4.	Puntos de venta .....	31
5.2.3.4.1.	Punto de venta vía web: .....	31
5.2.3.4.2.	Punto de venta telefónico:.....	31
5.2.3.4.3.	Punto de atención al cliente: .....	31
5.2.3.5.	Estructura del canal de distribución: .....	32
5.2.4.	PROMOCIÓN .....	32
5.2.4.1.	Estrategia PULL .....	32
5.2.4.2.	Publicidad:.....	32
5.2.4.1.1.	Gremial.....	32
5.2.4.1.2.	Oficial.....	32
5.2.4.1.3.	Propia.....	33
5.2.4.1.4.	Medios masivos de comunicación.....	33

5.2.4.1.5.	Promoción de ventas.....	33
5.2.4.1.6.	Relaciones públicas.....	33
5.2.4.3.	Fuerza de ventas:.....	34
5.2.4.2.1.	Interna:.....	34
5.2.4.4.	Marketing directo:.....	34
5.2.5.	PERSONAS.....	34
5.2.5.1.	Colaboradores:.....	34
5.2.5.2.	Stakeholders.....	34
5.2.5.2.1.	Primarios:.....	34
5.2.5.2.2.	Secundarios:.....	35
5.2.5.3.	Familias de los trabajadores:.....	35
5.2.5.4.	La sociedad:.....	35
5.2.5.5.	La protección al medio ambiente:.....	35
6.	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	35
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización:.....	35
6.2.	Plan de operaciones.....	37
6.2.1.	Mapa de procesos.....	37
6.2.2.	PROCESOS.....	37
6.2.2.1.	Call center.....	37
6.2.2.2.	Gestión domiciliaria.....	37
6.2.2.3.	Servicio al cliente.....	38
6.2.2.4.	Control de calidad.....	38
6.2.3.	Flujograma del proceso de gestión de cobranza apoyado en la plataforma de <i>Business Intelligence</i> .....	38
6.2.4.	Tiempo del proceso de gestión.....	39
6.2.5.	Capacidad instalada.....	39
6.2.6.	Requerimientos de herramientas.....	40
6.3.	Estructura Organizacional.....	41
6.3.1.	Estructura legal:.....	41
6.3.2.	Diseño organizacional:.....	41
6.3.3.1.	Explicación del organigrama propuesto:.....	42
6.3.3.2.	Coordinación interfuncional:.....	42
6.3.3.3.	Funciones de los cargos.....	43
7.	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	45
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45

<b>7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....</b>	<b>46</b>
<b>7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....</b>	<b>48</b>
<b>7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....</b>	<b>51</b>
<b>7.5. Índices financieros.....</b>	<b>52</b>
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación

Después de analizar los indicadores de cartera de créditos de consumo de los bancos privados del Ecuador, apoyados en datos oficiales de la (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2017), se deduce que la banca ecuatoriana atraviesa una crisis de recuperación de cartera en mora de crédito de consumo, los índices de morosidad de cartera de 1 a 30 días de enero 2014 fueron del 26.50%, mientras que enero 2017 fueron del 30.58%, existe un aumento de morosidad del 2017 en un 15.37% con relación al 2014.

La primera causa del incremento de la morosidad podría ser debido al aumento del desempleo, según cifras del (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016), el desempleo incrementó del 4.74% en 2013 vs. El 6.81% en 2016.

Los volúmenes de crédito otorgados desde el 2014 tienen una tendencia hacia la baja hasta el año 2016; sin embargo, en enero del 2017 los volúmenes de créditos aumentan con respecto a enero 2016, proyectando el 2017 indicadores muy parecidos al 2014 y 2015, como se observa en la tabla 01.

**Tabla No. 01: Evolución créditos otorgados**

DETALLE/AÑO	2014	2015	2016	2017
CRÉDITO EN ENERO	\$257,634,422	\$289,320,002	\$108,995,185	\$182,395,433
CRÉDITO EN TODO EL AÑO	\$3,493,794,814	\$2,541,388,922	\$2,270,627,754	

**Adaptado de:** (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2017),

Para el 2017 la demanda de servicios de cobranza va en aumento, es por esta razón que nace este proyecto de crear una empresa de cobranza en la ciudad de Quito apoyada en tecnología de punta.

El plan de negocio va enfocado en hacer más eficiente la cobranza, apoyada por una plataforma de BI (*BUSINESS INTELLIGENCE*), esta herramienta permite segmentar la cartera a cobrar mediante un score de clientes, predecir comportamientos de pagos de los clientes, generar estrategias de cobro que resultarán más eficientes al administrar mejor los recursos de la compañía y garantizar mejores indicadores que la competencia.



Este cambio novedoso de operar despertará gran interés de los bancos privados y casas comerciales, al atender la necesidad de mejorar los indicadores de recuperación y mejorar la calidad de servicio con el que actualmente cuentan.

#### **1.1.1. Objetivo general**

Determinar la factibilidad técnica y financiera de la creación de una empresa de cobranza con base en una plataforma de *BUSINESS INTELLIGENCE* en la ciudad de Quito, que permita mejorar los índices de recuperación de las entidades financieras.

#### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades y amenazas en el micro y macro entorno resultante de un análisis (PEST) y las cinco fuerzas de Porter para la creación de una empresa de cobranza en base a una plataforma de *BUSINESS INTELLIGENCE* en la ciudad de Quito.
- Conocer el nivel de aceptación de una empresa de cobranza en base a una plataforma de *BUSINESS INTELLIGENCE* en la ciudad de Quito, resultado de la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Encontrar la mejor estrategia para incrementar la penetración en el mercado financiero y fidelizar al mismo, mediante el diseño de un plan de marketing.
- Diseñar un plan operativo y organizacional para fortalecer las bases técnicas y operativas del negocio.
- Determinar la viabilidad financiera-económica de la creación de una empresa de cobranza en base a una plataforma de *BUSINESS INTELLIGENCE* en la ciudad de Quito.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Análisis PEST – Entorno externo**

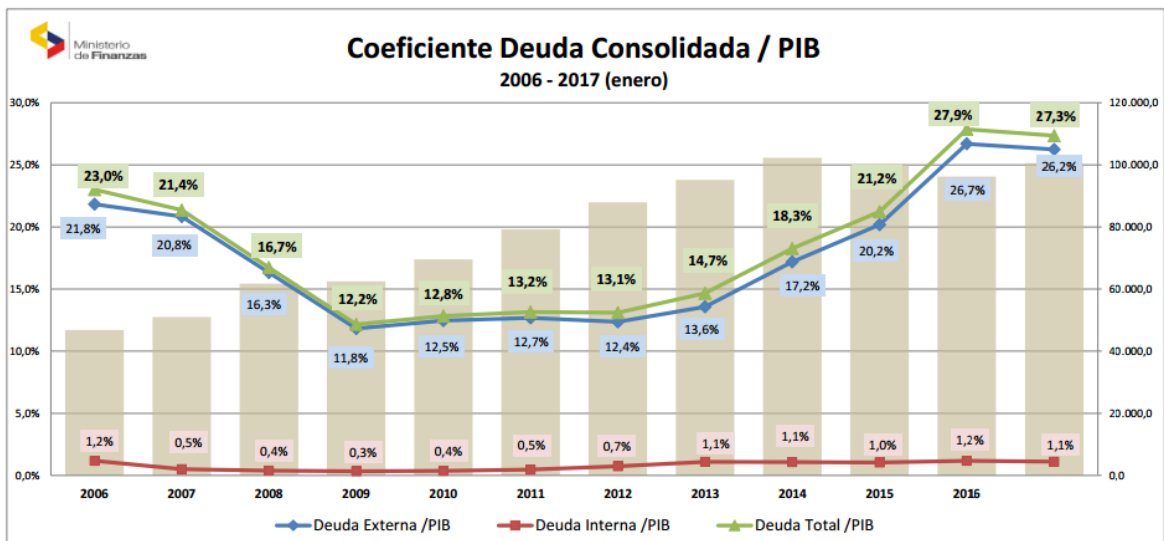
##### **2.1.1.1. Análisis Político y Legal**

##### **Honorarios por gestión de cobranza**

Los recargos de cobranza por pago tardío para la industria financiera, lo regula la (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2013), desde la resolución DSC-G-2013-007 del 13 de mayo de 2013 que aprobó una tabla de honorarios que se calcula de acuerdo al valor de la cuota del crédito, estos recargos varían entre 3 y 18 dólares, la industria financiera utiliza estos valores para el pago de servicios de cobranza, estos valores son muy aceptables y rentables para la industria de la cobranza y representa una oportunidad.

##### **Deuda externa**

Desde el año 2013 se analiza un incremento de la deuda externa del Ecuador hasta la actualidad, lo que provocaría que el nuevo gobierno entrante este 24 de mayo de 2017, recibiría un país con un poco más del doble de deuda de hace 10 años (MINISTERIO DE FINANZAS, 2017), como lo podemos observar en la figura 01 y con un riesgo país que va creciente en los últimos 2 años (BCE RIESGO PAÍS, 2017), el Ecuador se encuentra en incertidumbre política y económica, esta incertidumbre hace que baje la actividad comercial (movimiento de dinero), esto afecta directamente a la industria financiera y se convierte en una amenaza.



**Figura No. 01: Coeficiente Deuda Consolidada**

Tomado de: (MINISTERIO DE FINANZAS, 2017)

### 2.1.1.2. Análisis Social

#### Tasa de desempleo

Según (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016) la tasa de desempleo promedio del 2014 y 2015 fue del 5.26% versus el 6.52% del promedio de 2016, se proyecta un aumento para el 2017. Este incremento del desempleo aumentará el porcentaje de clientes que dejan de pagar sus créditos y la industria de la cobranza tendrá mayor demanda de servicios, representa una oportunidad.

#### Crecimiento poblacional

Según (INEC, 2010), el Ecuador proyecta el 1.45% de crecimiento poblacional por año, esto es una variable positiva para la industria financiera, al tener mayor población, mayor colocación de créditos y servicios de cobranza, esto representa una oportunidad.

## Empleo adecuado

Según el (INEC, 2016) el (PET) la población en edad de trabajar (mayor a 10 años) (INEC, 2016) en septiembre 2016 fue de 11.6 millones de personas, mientras las que tuvieron empleo adecuado fueron de 3.1 millones, esto representó un 27% de (PET) que estuvo con empleo formal, la industria de la cobranza ayuda a la generación de fuentes de empleo al tener que contratar masivamente personal para la gestión de cobranza telefónica, representa una oportunidad.

### 2.1.1.3. Análisis Económico

#### Tasa activa de créditos de consumo

Según (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016) Los últimos 5 años la tasa activa efectiva máxima de interés para créditos de consumo ordinario se ha mantenido constante entre los años 2010 y 2015 fue del 16.30%, a partir del 2016 la tasa creció al 17.30% (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017), este comportamiento estable de acuerdo a la regulación por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no causará que la demanda de créditos disminuya, proyectando un igual o mayor otorgamiento de créditos en el país, siendo favorable para la industria de servicios de cobranza, representa una oportunidad.

#### PIB de la industria financiera

Por otro lado, las variaciones del PIB en el Ecuador de la industria de servicios financieros (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016), muestra un mejor comportamiento en el año 2016 con respecto al año 2015, esto representa una oportunidad, como lo observamos en la tabla No. 02.

**Tabla No. 02: PIB Servicios financieros**

<b>INDUSTRIA / TRIMESTRES</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>VARIACIÓN SERVICIOS FINANCIEROS 2015</b>	-0.73	-3.55	-1.68
<b>VARIACIÓN SERVICIOS FINANCIEROS 2016</b>	1.66	1.02	2.96

**Adaptado de:** (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016)

### Comparativo de PIB de la industria con la de mercado

La comparación entre la industria de servicios financieros muestra una tendencia creciente con respecto al mercado global que indica una variación del PIB decreciente, esto es favorable para la industria financiera y de cobranza, esto representa una oportunidad, como lo observamos en la tabla No. 03.

**Tabla No. 03: PIB Servicios financieros y de mercado**

**AÑO 2016**

<b>INDUSTRIA / TRIMESTRES</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>VARIACIÓN SERVICIOS FINANCIEROS</b>	1.66	1.02	2.96
<b>VARIACIÓN DEL MERCADO</b>	-1.71	0.69	0.45

**Adaptado de:** (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016)

### Morosidad cartera de 1 a 90 días

Según (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016) el sector Monetario y Financiero está con tendencia creciente en cartera vencida de 1 a 90 días de morosidad, creció un 13.51% comparando enero del año 2014 a enero de 2017, esto genera una oportunidad para la industria de servicios financieros y de cobranza, como lo observamos en la tabla No. 04.

**Tabla No. 04: Cartera en mora por tramo de morosidad**

<b>TRAMO MOROSIDAD / AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>De 1 a 30 días</b>	26.50%	24.93%	29.40%	30.58%
<b>De 31 a 90 días</b>	9.08%	9.41%	10.07%	9.81%
<b>De 91 a 180 días</b>	10.33%	10.85%	11.43%	10.84%
<b>De 181 a 360 días</b>	14.40%	16.05%	15.87%	15.04%
<b>De más de 360 días</b>	39.69%	38.75%	33.23%	33.74%
<b>TOTAL MOROSIDAD 1 A 90 DÍAS</b>	<b>35.58%</b>	<b>34.35%</b>	<b>39.48%</b>	<b>40.39%</b>

**Adaptado de:** (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016)

#### **2.1.1.4. Análisis Tecnológico**

##### **Cobertura de comunicación móvil**

Ecuador presenta avances en el sector de telecomunicaciones y tecnologías de la información, según el (MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES , 2016) en el 2006 la cobertura poblacional de servicios móviles fue del 89%, mientras que en el 2015 subió a un 96%; también informa el crecimiento de fibra óptica del 2006 al 2015 que fueron de 3.500 km y de 60.000 km respectivamente, lo que aportó al crecimiento de banda ancha en casi 7 veces de crecimiento desde el 2006, esto es considerada como una oportunidad para la industria al ser su principal canal el Call center.

##### **Crecimiento de la red 3G**

El (MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES , 2016) indica que el crecimiento de redes de 3G fueron de 53% al 90% de la población que ya cuenta con un red 3G. Estos avances tecnológicos en la comunicación son favorables directamente para la industria de la cobranza, al tener como herramientas de apoyo el canal de redes sociales, mail, sms, etc.

##### **Cambio en el modelo de cobranza, nuevas tendencias**

Según (DELOITTE, 2002) la industria financiera está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis, con la finalidad de obtener mayor información e indagar minuciosamente para obtener el riesgo de cada cliente y distribuir de manera eficiente los esfuerzos para la gestión, el objetivo es mejorar el proceso de cobranza en las siguientes dimensiones: Segmentos/clientes, Canales, Productos, Procesos, Tecnología, Gente y Medición del desempeño, esto se convierte en una oportunidad para la industria.

## **2.2. Análisis de la industria**

### **2.2.1. Clasificación CIU**

#### **K66 ACTIVIDADES AUXILIARES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS.**

Esta división incluye la provisión de servicios involucrados en o relacionados cercanamente a las actividades de servicios financieros, pero no provistos por ellos. El principal desglose de esta división es de acuerdo al tipo de transacción financiera o el financiamiento servido.

K6630.00 Actividades de personas, empresas y otras entidades que gestionan carteras y fondos a cambio de una retribución o por contrato. Se incluyen las siguientes actividades: gestión de fondos de pensiones, gestión de fondos mutuos de inversión y gestión de otros fondos de inversión. (INEC, 2012)

### **2.2.2. Amenaza de nuevos competidores (MEDIA)**

#### **Barreras de entrada**

##### **Economía de escala**

Según el (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016-2017) los créditos colocados de los bancos privados en el 2016 hasta el mes de noviembre, fueron de \$16.140 millones, siendo el 1.12% mayor que el 2015, esto hace que la industria de la cobranza sea masiva y que puedan ser multientidades, significa que los mismos gestores de cobranza pueden cobrar una o más bancos, aprovechando los costos fijos y aplicando economías de escala, concluyendo que la misma aplica una producción de escala y sea atractivo para la industria.

##### **Diferenciación de producto**

El servicio que brinda la industria de cobranza por lo regular es manual y con información limitada, con poco conocimiento en manejo y análisis de grandes bases de datos, en esta industria un gran diferenciador es a través del desarrollo tecnológico, como lo menciona (IBM, 2010) se necesita apoyarse de plataformas BI (*Business Intelligence*), para lograr eficiencias en la operación.

## **Proveedores**

La mayoría de materias primas para la industria de cobranza se las adquiere en el mercado local, sin embargo si se quiere potencializar se debe importar tecnología de punta y según (ADUANA DEL ECUADOR, 2015) “La Resolución No. 051-2014 del Comex establece una tarifa del 10% a todas las subpartidas a la partida 8471 Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos” esto tiene una afectación mediana en la industria de cobranza.

## **Curva de experiencia**

En esta industria la experiencia y el *know-how*, permitirá obtener máximas ventajas al momento de ejecutar estrategias de cobro, como lo menciona (DELOITTE, s.f.) A mayor experiencia mayor facilidad de cobro de carteras con mayor morosidad, por ende es considerado un factor poco atractivo para la industria de la cobranza.

### **2.2.3. Poder de negociación de los proveedores (BAJA)**

Según la entrevista a (ARRIETA, 2017) Gerente General de Recove S.A. menciona que la industria cuenta con varias alternativas de proveedores locales e internacionales de software, hardware y comunicación, esto les dificultará tener poder de negociación.

### **2.2.4. Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)**

Según la entrevista a (ARRIETA, 2017) Gerente General de Recove S.A. indica que el único sustituto para realizar un trabajo similar a la de la industria de cobranza serían las áreas internas de cobranza de los mismos bancos o entidades financieras.

### **2.2.5. Poder de negociación de los clientes (ALTA)**

De 21 bancos privados en el país, según él (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016-2017), 8 de estos abarcan un 90% de otorgamiento de créditos, estos son: Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Banco Produbanco, Banco del Austro, Banco Bolivariano, Banco General Rumiñahui, Banco Solidario, Banco Internacional, estos bancos privados cuentan con varias opciones para elegir



empresas de cobranza o incluso la alternativa de tener su propia estructura de cobranza, por lo que la negociación con los clientes es alta.

### 2.2.6. Rivalidad entre competidores (ALTA)

Según entrevista realizada a (ARRIETA, 2017) Gerente General de Recover S.A. existen alrededor de 20 competidores en la industria de los cuales 8 tienen el 90% de participación de mercado, esto resulta poco atractivo para la industria ya que si existen competidores con las mismas capacidades y recursos.

## 2.3. Conclusiones del entorno externo

Las conclusiones se realizaron por medio de la Matriz EFE que se muestra a continuación:

**Tabla No. 05: Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1. Aumento de la tasa de desempleo con proyección a seguir aumentando	0.04	2	0.08
O2. Crecimiento de la industria financiera/cobranza	0.09	3	0.27
O3. Evolución constante de la tecnología	0.07	4	0.28
O4. Muchas alternativas de proveedores locales e internacionales para la industria	0.05	2	0.1
O5. No existe diferenciación entre competidores	0.11	3	0.33
O6. La industria permite aplicar economía de escala	0.07	2	0.14
O7. Regulación tabla de honorarios de cobranza por la Superintendencia de Compañías	0.05	3	0.15
O8. Poca variación de la tasa activa efectiva máxima de interés para créditos de consumo ordinario en los últimos 5 años	0.06	3	0.18
A1. Resoluciones del Comex por impuestos a partidas arancelarias que afecten a la industria financiera/cobranza	0.03	2	0.06
A2. La industria requiere un nivel alto de experiencia	0.07	2	0.14
A3. Pocos clientes financieros que abarcan el 90% de la participación en otorgamiento de créditos.	0.09	1	0.09
A4. Alta rivalidad de competidores	0.07	3	0.21
A5. Altos costos de salida de la industria	0.07	3	0.21
A6. Productos sustitutos (Áreas internas de cobranza de los bancos)	0.08	3	0.24
A7. Aumento de la tasa de desempleo con proyección a seguir aumentando	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>2.58</b>

La empresa se encuentra por encima de la media con un resultado de 2,58 lo que se deduce que la empresa puede aprovechar sus oportunidades para enfocarlas y resistir las amenazas sin que afecte la rentabilidad de la compañía, e incluso las puede convertir en oportunidades.

#### **2.4. Conclusiones del análisis de la industria**

1. De acuerdo al análisis político se determina que el nuevo gobierno recibe un país con un poco más del doble de deuda que hace 10 años, esto se convierte en una amenaza para la industria financiera, sin embargo los honorarios por la gestión de cobranza se mantiene según la resolución DSC-G-2013-007 del 13 de mayo de 2013 de la Superintendencia de compañías, esto es una oportunidad para la industria financiera de cobranza.
2. De acuerdo al análisis social se concluye que la tasa de desempleo ha tenido un aumento de un 30% en los 3 últimos años y tiende a seguir en aumento para el 2017, lo que puede ser resultante de un aumento de morosidad en la cartera de entidades financieras, siendo una oportunidad para la industria de cobranza, otro indicador que muestra oportunidad es el crecimiento poblacional proyectado de 1,45% por año, esta variable es directamente proporcional con el otorgamiento de créditos y cobranza.
3. De acuerdo al análisis económico se determina que existirá un otorgamiento de créditos constantes debido a que la tasa activa efectiva máxima de interés para créditos de consumo ordinario se ha mantenido estos últimos 5 años, resultando de esta manera una oportunidad para la industria, otro factor positivo para la industria es el aumento de morosidad de cartera de 1 a 90 días de mora en los bancos privados.
4. De acuerdo al análisis tecnológico se determina que existe un crecimiento en la cobertura de servicios móviles, esto es una oportunidad para la industria de la cobranza, al ser su principal canal para comunicación con el cliente. El objetivo es mejorar el proceso de cobranza en las siguientes dimensiones: Segmentos/clientes, Canales, Productos, Procesos,

Tecnología, Gente y Medición del desempeño, esto se convierte en una oportunidad para la industria.

5. La industria presenta amenaza media de nuevos competidores, tiene ventajas de aplicar economías de escala, muchos proveedores locales e internacionales, necesita de experiencia en la gestión de cobranza.
6. La industria tiene ventaja en cuanto al poder de negociación frente a los proveedores al ser una industria que cuenta con muchos proveedores locales e internacionales de software, hardware y comunicación.
7. Se determina que existe una amenaza media de productos sustitutos para la industria de cobranza, que son las áreas de cobranza internas de las entidades financieras.
8. La industria tiene poco poder de negociación con los clientes, ya que existen muchas empresas de cobranza y los bancos privados tienen muchas alternativas para seleccionar su proveedor.
9. La rivalidad con los competidores en la industria financiera de cobranza es alta, al contar todos con similares capacidades y acceso en su gran mayoría a los mismos recursos, adicional esta industria presenta una barrera de salida media.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. SELECCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.2. Investigación Descriptiva Cualitativa**

###### **3.1.2.1. Entrevista a expertos**

Se determinó realizar dos entrevistas a expertos, la primera se efectuó al Ing. Jorge Matamoros, Gerente de crédito y cobranza de ICESA, por otro lado, la segunda entrevista se realizó al Ing. Fernando Mendoza, Gerente de cobranza Recover, empresa de cobranza. (Ver Anexo 1: Guía de preguntas para entrevista a expertos)

**Tabla No. 06: Información expertos**

Nombre	Tiempo de experiencia en la industria	Cargo	Fecha de entrevista	Duración entrevista
Jorge Matamoros	20 AÑOS de experiencia en crédito y cobranza	Gerente de crédito ICESA	03 de febrero 2017	15 MINUTOS
Fernando Mendoza	15 AÑOS de experiencia en cobranza	Gerente de cobranza RECOVER	02 de febrero 2017	8 MINUTOS

### 3.1.2.2. Resultados de entrevistas a expertos

Resultado de entrevista al Ing. Jorge Matamoros Gerente de crédito y cobranza de ICESA.- nos menciona que no ha existido una evolución de la cobranza en los últimos 10 años, se mantienen herramientas tradicionales que ayudan a optimizar marcación pero no existen herramientas tecnológicas que permitan generar estrategias diferentes.

Menciona que en el 2016 fue un año complicado, ya que el gobierno no pagaba los sueldos de forma mensual y constante y esta falta de inyección de circulante en el mercado hace que la morosidad crezca y esto se ve reflejado en los indicadores de los bancos que mencionan que subieron.

Otro factor es que las personas están con miedo y detienen su dinero y no están pagando sus créditos.

Menciona que los *Retails* han cerrado el 2016 con mora del 35% a 40%

Menciona que este año proyecta una contracción de la industria financiera, por ser un año electoral, menciona que estadísticamente en años electorales las personas tienen miedo de invertir y guardan sus ahorros.

Dice que para ajustar sus políticas de crédito se basan a más del comportamiento de mercado que lo validan a través del buró, en perfilamiento de clientes de acuerdo a datos socio demográfico, realizan calificación de clientes, agrupando variables y características tienen un buen comportamiento de pago, da como ejemplo una persona que tiene trabajo estable, casa propia, pocos hijos, esto les permite proyectar su riesgo y pérdidas de su colocación de créditos.

Manifiesta que la especialización de cobranza es bastante básica en el mercado ecuatoriano, se siguen usando herramientas y estrategias tradicionales y repetitivas, las estrategias son muy vagas y no se ajustan a la estacionalidad de los meses, ratifica que “no existe especialización de la cobranza” no hay una carrera, solo existen seminarios, cursos.

Para él, la administración de la cobranza no solo es la recaudación, es optimizar los gastos y recursos con los que se cuenta para recuperar la cartera, menciona que no es óptimo llamar n cantidades de veces, menciona que lo eficiente es saber cuándo llamar, distribuir bien las llamadas en todos los horarios.

Indica que si existen herramientas que brindan optimizar tiempos, menciona que existen estas plataformas para realizar scoring de clientes.

Menciona que conoce algunas empresas en la industria de la cobranza que han utilizado tecnologías para realizar score de cobranza, pero no empresas que usen Business Intelligence, menciona algunas como Sicobra, Pague Ya, Gescom, Gestiona, Siccec.

Ratifica que una administración de cartera manual, tienen falencias al momento de dar seguimiento y de establecer una adecuada focalización de cartera para realizar la cobranza.

Afirma que una buena administración de cobranza esto va ayudar a mejorar los indicadores de recuperación y que esto se lograría si contamos con procesos automatizados de cobranza.

Se muestra muy interesado que la empresa que le da servicios de cobranza implemente una gestión de cobranza apoyada en una plataforma de Business

Intelligence y manifiesta que si resultaría positiva la recuperación, entregaría más cartera sin dudar, obviamente esto lo miden con bench que realizan entre 2 o más empresas a las que entregan carteras para el servicio de cobranza.

Resultados de entrevista al Ing. Fernando Mendoza.- menciona que el Ecuador está pasando por una recesión económica, las importaciones han disminuido, pero el sobre endeudamiento del gobierno ha permitido tener liquidez, los bancos no están colocando créditos al nivel que se esperaba, abrieron políticas de Crédito el último trimestre del año.

Va a disminuir el crédito en el país pero aumentara cartera para cobranza, manifiesta que en las elecciones tiene miedo para endeudarse y esta con tendencia al ahorro.

La morosidad de la cartera va aumentar, el País tuvo un decrecimiento del PIB, va aumentar la cartera mala en un 0.15%, la industria va aumentar, sin embargo menciona que el banco tiene un gasto adicional comparado con el 2016, en relación al aumento al encaje bancario una disminución de las tasas de interés, esto va a tener relación con las tarifas para los honorarios para el servicio de cobranza y complicará la rentabilidad del negocio.

La tecnología ha permitido abaratar costos y mejorar la cobranza, la tecnología es de gran ayuda para este tipo de empresas, el BI es aplicado por muy pocas empresas y aplicado una parte de la herramienta, menciona que solo unas 3 empresas de las 8 que ha trabajado dentro y fuera del País utilizan una parte de la herramienta del BI.

La administración de la cobranza por un humano es poco eficiente, porque puede depender del estado de ánimo y otros factores externos.

Menciona que no ha visto una empresa que tenga este tipo de servicio apoyado su gestión en una plataforma de BI.

Le llama mucho la atención este tipo de gestión, aduce que entre menos personas intervengan en el proceso será mucho mejor la implementación y afirma que una buena administración de la gestión apoyará para un incremento en la recuperación.

Indica que esta manera de cobranza si va hacer aceptado por la industria financiera, ven muy bueno a este tipo de innovaciones.

### 3.1.2.3. Focus Group

Se realizó un focus group con la finalidad de determinar aspectos importantes para determinar los principales problemas al momento de recuperar cartera vencida de créditos de consumo ordinario y analizar qué tipo de recursos y/o herramientas intervienen en la recuperación, cuáles de ellos son los de mayor impacto.

Los perfiles de las personas que participaron en el focus group fueron empleados privados de entidades financieras de mandos medios que trabajen en el área de crédito y cobranza.

#### Integrantes del focus group

**Tabla No. 07: Información personas Focus Group**

Nombre	Tiempo de experiencia en la industria	Cargo y empresa
Andrea Rodriguez	12 AÑOS de experiencia en cobranza	Jefe de cobranza RECOVER
Fernando Mendoza	15 AÑOS de experiencia en cobranza	Gerente de cobranza RECOVER
Gustavo Pinto	8 AÑOS de experiencia en cobranza	Jefe de cobranza RECOVER
Victor Jara	9 AÑOS de experiencia en cobranza	Jefe de cobranza RECOVER
Paola Zaldumbide	6 AÑOS de experiencia en cobranza	Supervisor de cobranza RECOVER
Tania Robles	2 AÑOS de experiencia en cobranza	Asistente de cobranza RECOVER
Cristian Rojas	3 AÑOS de experiencia en cobranza	Supervisor de cobranza RECOVER

#### **3.1.2.4. Resultados de Focus Group**

Los participantes del *focus group* manifestaron que el crédito se ha restringido y se están contrayendo, pero se enfocan a que el crédito de consumo ordinario va a crecer para inyectar flujo en el mercado, mencionan que mucho dependerá del tipo de gobierno para colocar políticas de crédito, por ahora no tienen un escenario claro en cuanto a políticas de crédito.

Afirman que el recurso tecnológico y humano van de la mano en las empresas de cobranza, pero en mayor proporción tienen relevancia la tecnología, mencionan que hay factores externos que pueden afectar la recaudación a más de las elecciones del 2017, indican que el riesgo país es alto, las preferencias de pago de las deudas se inclinan a pagar los servicios básicos y de primera necesidad, la inestabilidad de mantener un solo número de celular o cambio de domicilio y finalmente mencionan el aumento de empleo no adecuado y desempleo.

Mencionan que con respecto al otorgamiento de crédito se debería ser más exigentes, realizar mayor profundidad de verificación de crédito, con esto aseguraremos aumentar la contactabilidad y este factor interviene directamente proporcional a la recuperación.

Mencionan que el éxito de la cobranza es el Call center vs. La gestión de terreno, otros participantes informan que depende a que segmento de cartera se va atacar para evaluar la eficiencia de cada canal.

Otros problemas internos de las empresas de cobranza indican que es la falta de capacitación sobre el producto que van a cobrar, además de que pocas empresas tienen herramientas tecnológicas para controlar la gestión.

Adicional mencionan que la principal excusa del cliente para no pagar es la falta de empleo, sin embargo acotan que un buen seguimiento en la gestión una buena intensidad de gestión permitirá que podamos ganar la cobranza a otras entidades.

Afirman que la administración por herramientas tecnológicas o procesos automatizados sin duda van hacer mucho mejor que una administración con



humanos de por medio, pero mencionan que siempre vamos a tener la intervención de un ser humano.

Indican que se escucha muy atractivo el hecho de tener una empresa de cobranza con apoyo en una herramienta o plataforma de *Business Intelligence*, pero es muy importante recalcar que depende de quién está ejecutando la herramienta, es decir para ellos es muy importante saber la experiencia de las gerencias de las empresas de cobranza.

Para esta industria no es importante la marca, para ellos lo que manda es el servicio, la asesoría y retroalimentación de parte de las empresas, un análisis a detalle de la cartera.

En cuanto al pago de honorarios estarían dispuestos a pagar más por algo diferente como es este proyecto de gestión de cobranza con apoyo de una herramienta de Business Intelligence.

### **3.1.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa**

#### **3.1.2.1. Encuestas**

La investigación se realizó a través del método de un muestreo no probabilístico y por conveniencia con un tamaño de muestra de 50 encuestas. Las encuestas se realizaron a personas que trabajan en las siguientes instituciones: ICESA, BANCO INTERNACIONAL, PRODUBANCO, BANCO DESARROLLO, COOPERATIVAS, dichas personas trabajan en las áreas de crédito y cobranza y son influyentes en la toma de decisión para contratar los servicios de cobranza de terceras empresas.

Las encuestas fueron realizadas a nuestro potencial segmento de mercado, que son clientes corporativos (bancos privados), las personas idóneas que respondieron nuestras encuestas fueron personal de mandos medios que trabajan en el área de crédito y cobranza. (Ver anexo 3).

Se realizarán entrevistas por correo electrónico.

### 3.1.2.2. Análisis de Encuestas

Los resultados fueron los siguientes:

- El 76.50% de los ejecutivos tienen más de 6 años trabajando en la industria, apenas el 13.7% opina que ha existido cambios importantes en la evolución de procesos automatizados en las empresas de cobranza.
- El 82.40% contrata empresas de cobranza para la recuperación de su cartera vencida, el 51.20% tiene un nivel de satisfacción bueno del servicio que sus empresas les brinda en la actualidad.
- El 73.70% ratifican que las estrategias de cobranza son diseñadas manualmente sin ayuda de tecnología.
- El 41.20% no conocen empresas de cobranza que trabajen apoyadas de una plataforma de *Business Intelligence* y el 61.10% no ha tenido la experiencia de trabajar con una de estas herramientas.
- El 91.70% considera que esta herramienta ayudaría a mejorar su administración de cartera morosa y el 83.30% respondieron que ayudaría a aumentar los indicadores de recuperación.
- El 80.60% está interesado en contratar una empresa que trabaje con una plataforma de *Business Intelligence* y el 72.50% tienen una intención de compra al indicar que si pagarían un adicional por un mejor servicio de recuperación.
- El 70% de los encuestados busca en el servicio de cobranza, tecnología y valores agregados que permitan mejorar los indicadores de recuperación.
- El 71.40% estarían dispuestos a entregar el 10% de su cartera en mora para arrancar un piloto de prueba de este nuevo servicio y de esta manera competir con las empresas de cobranza que actualmente les dan este servicio.

### **3.1.2.3. Conclusiones**

#### **Análisis Cualitativo**

##### **Necesidades**

- Se identifica que existe la necesidad de implementar tecnologías que permitan realizar estrategias de cobranza diferentes a las tradicionales.
- Uno de los expertos entrevistados, muestra mucho interés en disminuir su morosidad de la cartera.
- Se identifica que existe la necesidad de que la gestión de cobranza sea más eficiente al momento de administrar el número de llamadas por clientes, no se puede llamar a todos los clientes el mismo número de veces.
- Uno de los expertos muestra gran interés en contratar una empresa que realice su gestión de manera diferente, como apoyarse en una herramienta de Business Intelligence y realizar estrategias de acuerdo a segmentación por score y estrategias por comportamiento histórico del cliente.

##### **Preferencias**

- Se identifica que prefieren que la administración de cartera sea de manera automática y no por un humano de manera manual.
- Uno de los expertos menciona que si preferiría trabajar con una empresa con tecnología de punta y nuevas tendencias para realizar la cobranza, que una tradicional.
- En la entrevista el experto ratifica que una empresa con nuevas tendencias tecnológicas para realizar la cobranza tendría gran aceptación en el mercado financiero.
- Del análisis del focus group indican que en el tiempo actual ha tomado mayor fuerza la parte tecnológica en relación con la humana y si prefieren empresas de cobranza en donde participe en mayor porcentaje la administración automática.

## Análisis Cuantitativo

### Necesidades

- Se identifica que solo el 13,7% de los encuestados que tienen más de 6 años de experiencia en la industria de la cobranza, menciona que ha existido cambios importantes en la evolución de los procesos automatizados, lo que se determina que hay una necesidad clara de generar este cambio.
- Se determina que el 80.60% de personas que trabajan en bancos y entidades financieras están interesados en contratar los servicios de una empresa que trabaje apoyada con una plataforma de *Business Intelligence*.
- Se llega a la conclusión que existe un 41.20% de los encuestados que no conocen empresas de cobranza que trabajen apoyadas de una plataforma de *Business Intelligence*, es un mercado potencial para crear una necesidad y comenzar a brindar los servicios.

### Preferencias

- Se determina que el 70% de los encuestados afirman que las variables importantes del servicio de cobranza es la tecnología y valores agregados que permitan mejorar los indicadores de recuperación.
- Se identifica que el 71.40% prefieren entregar al inicio como prueba piloto un 10% de su cartera en mora para arrancar con este nuevo servicio y de esta manera competir con las empresas de cobranza que actualmente les dan este servicio.
- Se determina que el 82.40% prefiere contratar empresas de cobranza para la recuperación de su cartera vencida, lo que representa un mercado objetivo para empezar con los servicios de cobranza.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

La industria financiera ha tenido un crecimiento importante del PIB en el 2016 con relación al 2015, paralelamente existe un aumento de la cartera vencida de 1 a 90 días de mora, comparándonos con el 2014 la banca mostraba indicadores de 35% de morosidad en este tramo de cartera, actualmente se encuentra en el 40%. Lo que implica que cada vez más las instituciones financieras busquen métodos adecuados para recuperar su cartera vencida.

El avance tecnológico aporta mucho y permite apalancar la eficiencia de recursos en esta industria, por nombrar un ejemplo el avance del sector de telecomunicaciones, en la actualidad se cuenta con un 96% de cobertura de servicios móviles, el crecimiento de la fibra óptica que aportó para el crecimiento de la banda ancha en el país, estos elementos aportan para realizar una gestión masiva de cobranza y minimizar costos.

De acuerdo con el análisis de la industria, se considera que el ingreso de nuevos competidores es media, debido a que se requiere tener una inversión considerable, se debe tener el conocimiento del manejo de procesos estratégicos y legales de recuperación, los contactos en la industria son muy indispensables para captar los primeros clientes que apalanquen los primeros años hasta obtener el punto de equilibrio, el poder de negociación con los proveedores es baja, al contar con muchos proveedores nacionales e internacionales que ofertan los mismos productos. Lo que representa una oportunidad para este tipo de empresas.

Nos enfocaremos en las empresas financieras, en una primera etapa nuestro mercado meta serán los bancos privados que hayan otorgado al menos \$1.000.000 de créditos de consumo, quedando un portafolio de 25.653 cuentas en mora a cobrar.

De acuerdo al resultado obtenido en las entrevistas con los expertos, la idea de negocio debe enfocarse en diferenciarse de la competencia y principalmente en el aspecto tecnológico, menciona que en los últimos 10 años la cobranza no ha tenido una evolución significativa para los procesos de cobro, un entrevistado nos recalca que en este país no existe especialización en cobranza, carreras universitarias que profesionalicen a las personas en esta rama, se refiere que estas empresas deben administrar su gestión no solo para lograr mayor recupero, sino también para buscar hacer más eficiente los recursos y lograr mayores niveles de rentabilidad y esto puede lograrse aplicando un score de clientes para medir las probabilidades de pagos, sugiere que este análisis se lo debería realizar con una plataforma de *Business Intelligence*.

También afirman que el avance y evolución de las herramientas tecnológicas en el país permitirán abaratar los costos y aumentar la rentabilidad para este tipo de negocios, finalmente mencionan que no conocen empresas que brinden este tipo de servicios apoyados en una plataforma de *Business Intelligence* y se muestran interesados de experimentar un servicio de cobranza aplicando tecnología de punta.

Los participantes del focus group están de acuerdo que la tecnología es un factor muy importante para su gestión de cobranza y que los procesos automatizados logran mejores resultados, consideran que en el mercado no existen empresas que tengan un modelo de cobranza apoyada en una plataforma de Business Intelligence y que sería muy interesante tener este tipo de servicios y que sin duda aportaría para aumentar los resultados de recuperación.

En cuanto a las encuestas, muestran que tenemos una oportunidad de mejorar el servicio, ya que solo el 43.10% muestran un grado alto de satisfacción y lo que valoran es que las empresas tengan tecnología de punta y valores agregados que garanticen buenos resultados y es donde nos enfocaremos, en diferenciarnos a realizar el servicio con tecnología y diferenciarnos dando valores agregados.

Un 83.30% consideran que la aplicación de una herramienta de *Business Intelligence*, aportará a mejorar los indicadores de recuperación y un 80.60%

están interesados en contratar una empresa de este tipo, finalmente el 71.40% de los encuestados están dispuestos a entregar un 10% de su cartera en mora para realizar un piloto y competir con las empresas que actualmente están prestando los servicios.

Del análisis realizado en el entorno externo la oportunidad de negocio se fortalece al contar con una ventaja competitiva, la aplicación de un software que genere estrategias automatizadas con inicios de inteligencia artificial y esta se integre con la herramienta de marcación automática, este *software* no es configurado de fábrica, hay que desarrollarlo de acuerdo a las necesidades de cobranza de acuerdo a las políticas de cada banco privado, esto requerirá el conocimiento y experiencia.

Con estos aspectos analizados se concluye que existe una gran oportunidad del negocio de cobranza por medio de plataforma BI, debido a que tanto el factor externo como la tendencia encontrada en la investigación de mercados demuestran que existe necesidad de generar eficiencia en la cobranza a través de procesos automatizados a través de *software* y de las estrategias específicas que permitirán a las instituciones financieras obtener mejores resultados para sanear sus carteras vencidas. Como se demuestra con la intención del 80.60% de contratar una empresa de servicios con *Business Intelligence* el negocio tendría gran aceptación y por lo tanto se lograría rentabilidad a corto plazo lo que hace que el negocio sea atractivo.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing más adecuada para este proyecto, será la implementación de marketing de diferenciación, la misma que está enfocada en entregar al segmento de mercado un servicio con un modelo diferente de recuperación de cartera apoyada con una plataforma de *Business Intelligence*. (Porter, 2006, p.54)

La estrategia de posicionamiento que se utilizará en el proyecto será la de Más por lo mismo, ofreciendo un servicio con valor agregado con el mismo precio que

está aplicándose en el mercado y normado por la tabla de honorarios de cobranza que regula la superintendencia de bancos. (Kotler, 2013, p.187)

### 5.1.1. Mercado objetivo

Para seleccionar el segmento de mercado se realizó mediante el criterio de variables firmográficas, escogiendo así el sector financiero, bancos privados que superen el otorgamiento de crédito de CONSUMO del 2016 de \$1.000.000, que tengan presencia en la ciudad de Quito y su situación financiera se encuentre en el último año reportado con utilidad en positivo. (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2017).

**Tabla No. 08: Mercado meta**

DETALLE	ENTIDADES FINANCIERAS	BANCOS PRIVADOS	BANCOS PRIVADOS (superen el 1 millón)	QUE TENGAN PRESENCIA EN QUITO	UTILIDAD EN POSITIVO
<b>CANTIDAD</b>	33	19	18	16	15
<b>CRÉDITO OTORGADO</b>	\$2,455,412,590	\$2,270,627,754	\$2,270,211,554	\$2,263,735,291	\$2,255,947,431
<b>NÚMERO DE OPERACIONES</b>	957,422	887,168	886,954	885,668	884,597
<b>VALOR CRÉDITO PROMEDIO</b>	\$2,565	\$2,559	\$2,560	\$2,556	\$2,550
<b>VALOR DE CRÉDITOS EN MORA (1 A 90 DÍAS DE MORA) 40%</b>	\$982,165,036	\$908,251,102	\$908,084,622	\$905,494,116	\$902,378,973
<b>NÚMERO DE OPERACIONES EN MORA</b>	\$382,969	\$354,867	\$354,782	\$354,267	\$353,839

<b>INTENCIÓN DE COMPRA</b>	72.50%
<b>INTENCIÓN DE ENTREGAR CARTERA</b>	10%

DETALLE	VALOR CRÉDITO EN MORA	NÚMERO DE OPERACIONES EN MORA	VALOR CRÉDITO PROMEDIO
MERCADO OBJETIVO	\$902,378,973	353,839	\$2,550
MERCADO META	\$654,224,755	256,533	\$2,550
<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	\$65,422,476	<b>25,653</b>	\$2,550

**Adaptado de:** (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2017).

Focalizaremos a un mercado objetivo de 15 bancos privados, con la intención de compra bajarán a 10 bancos privados, los mismos que tienen una intención inicial de entrega de cartera del 10% de sus créditos en mora, esto representaría un total de 25.653 operaciones (deudas de clientes finales), como podemos observar en la tabla No. 08.



### **5.1.2. Propuesta de valor**

El valor agregado propuesto es garantizar al cliente financiero que su cartera estará administrada eficientemente, existe una área de inteligencia de cobranza, en donde trabajan ingenieros matemáticos y estadísticos que tienen un alto know-how en recuperación de cartera, estos diseñan modelos de scoring de cobranza, obteniendo una segmentación de clientes a ser gestionados con diferente estrategia a cada grupo de deudores, esto hará que el número de llamados sea en relación a la probabilidad de no pago de cada deudor, todo esto lo realizan apoyados de una herramienta de Business Intelligence integrada a la plataforma de marcación y el software de cobranza, de esta manera las decisiones tomadas en la operación serán inmediatas y se podrá maximizar la productividad de los agentes telefónicos.

Adicional, el cliente financiero podrá revisar resultados y avances de la gestión en línea y tiempo real, así aseguraremos que nuestro cliente sienta confianza del servicio.

Un factor importante es que el cliente invertirá el mismo valor por este nuevo modelo de cobranza y obtendrá mayor recuperación, lo que les representará menores pérdidas de dinero que corresponden a carteras con días de morosidad superiores a los 120 días.

### **Posicionamiento**

Para empresas del sector financiero que sean bancos privados con otorgamientos de créditos de consumo mayores a \$1.000.000 al año, que tengan la necesidad de aumentar sus indicadores de recuperación de cartera en mora, INTECCOB S.A es la empresa que brindará las soluciones de cobranza 100% automatizada, apoyada en una plataforma de Business Intelligence, para ayudar a incrementar la recuperación de la cartera en mora, optimizando recursos y siendo competitivos en el mercado.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Estrategia de Producto/servicio

#### 5.2.1.1. Niveles del producto/servicio.

**Tabla No. 09: Niveles del servicio**

<b>Valor esencial para el cliente</b>	<b>Servicios de cobranza</b>	Se brindará el servicio de recuperación de cobranza utilizando las herramientas cotidianas como son el <i>Call center</i> y visitas a los clientes
<b>Producto real</b>	<b>Gestiones de cobranza</b>	Se entrega gestiones de cobranza que se realizarán a través de diferentes canales como son la telefonía, visitas a los clientes, envíos de SMS, mail.
	<b>Inteligencia de cobranza</b>	Gestión de cobranza apoyada por una plataforma de Business Intelligence, que entregara mejores indicadores de recuperación a través de una buena administración de cartera y ejecución de estrategias de cobro.
	<b>Personalización de score de clientes</b>	Se generará score de clientes exclusivamente para cada tipo de cartera, esto permitirá retroalimentar a al cliente sobre los segmentos de cartera de alto riesgo y de bajo riesgo.
<b>Producto aumentado</b>	<b>Entrega de usuario para uso de plataforma</b>	El cliente podrá monitorear el avance de la gestión en tiempo real y cumplimiento tanto de estrategias como de las metas asignadas
	<b>Actualización de base de datos</b>	Se retroalimentará todos los números de teléfonos nuevos encontrados en base de datos externas
	<b>Cumplimiento del SLA</b>	Se dará garantía del cumplimiento al 100% del acuerdo de nivel de servicio acordado con nuestro cliente

### 5.2.1.2. Branding

La marca seleccionada para la compañía se realizó en base a los atributos que esta tiene como es la implementación de tecnología de punta y de trabajo diferenciado al momento de ejecutar los procesos de cobranza, el nombre seleccionado fue “Inteligencia tecnológica de cobranza” INTELCOBRO S.A.

### 5.2.1.3. Logotipo



Figura No. 02: Logotipo INTELCOBRO S.A.

### 5.2.1.4. Slogan

“Inteligencia tecnológica de cobranzas”

### 5.2.1.5. Servicios de soporte

**Score de cobranza.-** Se recibe la base de clientes y se entrega perfilados con un score de cobranza, el mismo que no requiere bases legales como los scoring de crédito que manejan instituciones como Equifax, esto ayuda para determinar el % de riesgo de la cartera asignada, de esta manera se podrá predecir los resultados o emitir una proyección de los mismos antes de finalizar el periodo de cobranza que por lo regular es un mes calendario.

**Actualización de base de datos.-** Se actualizará la base entregada con información externa y se emitirá un reporte de los teléfonos nuevos de los clientes.

**Acceso para uso de plataforma.-** Se entregará un usuario y contraseña al cliente para que pueda ingresar a nuestra plataforma de control, en la misma podrá revisar y auditar la administración de su cartera, revisar resultados y avances de la gestión de cobranza.

## 5.2.2. Estrategia de Precio

### Estrategia de fijación de precio:

Para la fijación del precio fue necesario evaluar las siguientes estrategias:

- Fijación de precios basada en diferentes tipos de mercado (competencia pura), precios regulados por un ente regulador.

#### 5.2.2.1. Fijación de precios basada en diferentes tipos de mercado (competencia pura), precios regulados por un ente regulador.

La fijación de precios de este tipo de servicios de cobranza viene regulado por entes de control como la superintendencia de bancos y compañías, (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2013) de esta manera INTELCOBRO S.A. cobrará el mismo valor, las tablas que actualmente se encuentran autorizadas son las siguientes:

**Art. 1.-** Aprobar los valores máximos que, previa aceptación de sus clientes, las compañías que realicen ventas a crédito podrán cobrar como recargo de cobranza por pago tardío de cuotas, de conformidad con la siguiente tabla:  
**RESOLUCIÓN No. SC-DSC-G-2013-007**

**Tabla No. 10: Honorarios por cobranza**

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

**Tomado de:** (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2013)

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

### 5.2.2.2. Estrategia de introducción

No es posible definir una estrategia de introducción para este servicio, la razón es porque su precio u honorarios están fijados en una tabla de rangos de acuerdo al valor de la cuota, esta misma es fijada por los entes regulatorios correspondientes, de esta manera el proyecto se apegara a dichos honorarios.

### 5.2.2.3. Fijación de precios por costos

El precio por costos buscando una rentabilidad del 30% es de \$9.81, comparado con el promedio de la tabla regulada que es de \$14, concluimos que el honorario es rentable y viable para el proyecto.

**Tabla No. 11: Precio por costo de operación**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gastos sueldos	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129	\$10,129
Gastos generales	\$15,425	\$6,627	\$6,627	\$5,627	\$5,627	\$5,627	\$5,627	\$5,627	\$5,627	\$5,627	\$5,627	\$5,627
Gastos de depreciación	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686	\$686
TOTAL GASTOS	\$26,239	\$17,441	\$17,441	\$16,441	\$16,441	\$16,441	\$16,441	\$16,441	\$16,441	\$16,441	\$16,441	\$16,441
LLAMADAS DE COBRANZA	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480	18,480
COSTO POR LLAMADA	\$0.70	\$1.06	\$1.06	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.12	\$1.12
LLAMADAS EN PROMEDIO POR CLIENTE	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
VALOR POR CLIENTE GESTIONADO	\$4.93	\$7.42	\$7.42	\$7.87	\$7.87	\$7.87	\$7.87	\$7.87	\$7.87	\$7.87	\$7.87	\$7.87

VALOR PROMEDIO POR GESTIÓN	\$7.55
----------------------------	--------

PRECIO RECOMENDADO (margen 30%)	\$9.81
---------------------------------	--------

### 5.2.2.4. Fijación de precios de descuento y de bonificación.

Se aplicará la estrategia de fijación geográfica de precios, de esta manera a los clientes financieros que entreguen cartera a cobrar y su participación entre Quito y Guayaquil sea superior al 50% de toda la cartera entregada, se realizará un descuento del 5% de su facturación de dichas ciudades.

A los precios se le realizará el ajuste anual con el promedio de inflación de los últimos 2 años, según (BANCO CENTRAL INFLACIÓN, 2015-2017).

## 5.2.3. PLAZA

### 5.2.3.1. Estrategia en la etapa de introducción:

#### Estrategia selectiva

La compañía de cobranza INTELCOBRO S.A. tendrá como estrategia de introducción el invertir sus recursos en la cadena de valor apoyándose en el área comercial, contratando un jefe comercial con una alta trayectoria en el mercado

de cobranza y Contact center y se aplicara para este servicio la estrategia selectiva. (Kotler, 2013, p.306)

### 5.2.3.2. Estrategia en la etapa de crecimiento:

Se realizará acuerdos comerciales con comisionistas externos que refieran clientes financieros de esta manera aumentar las ventas de los servicios a las instituciones financieras en otras ciudades del País.

### 5.2.3.3. Estrategia de distribución

#### Estrategia de distribución directa

Se realizará la distribución de manera directa, ya que contaremos con nuestro propio canal de ventas, el servicio será INTELCOBRO S.A. a los bancos privados como clientes finales.

### 5.2.3.4. Puntos de venta

Serán de dos tipos: vía web y telefónico.

#### 5.2.3.4.1. Punto de venta vía web:

Páginas de redes sociales, *Facebook, twitter, instagram*, blog y página web propia de la empresa.

#### 5.2.3.4.2. Punto de venta telefónico:

Llamadas por líneas 1800 INT ECC - 1800 468 322

#### 5.2.3.4.3. Punto de atención al cliente:

La oficina de INTELCOBRO S.A se encontrará en la ciudad de Quito que funcionará como matriz y Call center estará ubicada en la Av. Amazonas N39-61 y Pereira, tendrá un área de 150 metros cuadrados.

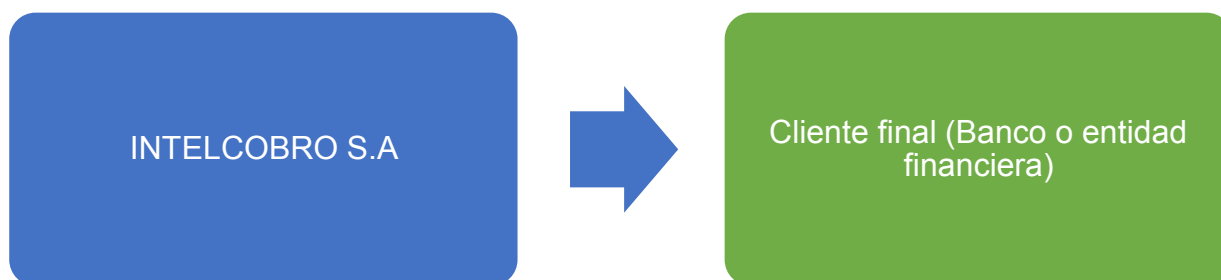


**Figura No. 03: Oficina Quito INTELCOBRO S.A.**

Tomado de: Google maps

### 5.2.3.5. Estructura del canal de distribución:

En la figura No. 03 se grafica la estructura del canal empleado que será el CANAL 1, que es del productor al consumidor, en este proyecto es la empresa de cobranza INTELCOBRO S.A. directo al cliente financiero o banco. (Kotler, 2013, p.296)



**Figura No. 04: Estructura del canal de distribución (Canal 1)**

## 5.2.4. PROMOCIÓN

### 5.2.4.1. Estrategia PULL

Para este proyecto se aplicó la estrategia de PULL (estrategia de jalar), con el fin de publicitar nuestros servicios hacia los consumidores finales que son las entidades financieras o bancos privados e inducirlos a comprar los servicios de INTELCOBRO S.A. (Kotler, 2013, p.364)

### 5.2.4.2. Publicidad:

Se efectuará a través de cuatro tipos: gremial, oficial, propia y de medios masivos de comunicación.

#### 5.2.4.1.1. Gremial.

Realizaremos los trámites para formar parte de la asociación de *Contact Center* del Ecuador y estaremos presentes en los congresos de crédito y cobranza del año 2018 y también a través de la revista de la Cámara de Comercio de Quito y Guayaquil.

#### 5.2.4.1.2. Oficial.

Se realizará a través de la página web de la Cámara de Comercio de Quito y Guayaquil.

#### 5.2.4.1.3. Propia.

A través de nuestra página web, Facebook, twitter, tarjetas de presentación, afiches.

#### 5.2.4.1.4. Medios masivos de comunicación.

Se publicitará mediante los medios de comunicación como son: revista Líderes, revista EKOS, estos medios nos ayudarán a difusión y promoción de los servicios de INTELCOBRO S.A.

**Tabla No. 12: Plan de medios**

Empresa	Producto	Cantidad	Valor unitario	Total
Revista Líderes	Publicación	2	\$324.00	\$648.00
Revista EKOS	Publicación	2	\$1,000.00	\$2,000.00
Imprenta graficas Nissi	Tarjetas de presentación	500	\$0.05	\$25.00
	Hojas membretadas	1000	\$0.10	\$100.00
	Facturas (blocks de 100 unidades)	1	\$25.00	\$25.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$2,798.00</b>

#### 5.2.4.1.5. Promoción de ventas.

Los primeros 3 meses de servicios, existirá un descuento del 5% en la facturación total de honorarios, adicional un descuento del 5% para clientes financieros que entreguen cartera a cobrar y su participación entre Quito y Guayaquil sea superior al 50% de toda la cartera entregada.

#### 5.2.4.1.6. Relaciones públicas.

Se realizará un cocktail de lanzamiento, que incluirá expositores nacionales expertos en la industria del crédito y la cobranza, este evento incluirá demostraciones del funcionamiento de la plataforma y su gestión en vivo.

Las relaciones públicas estarán basadas en la participación constante de los eventos que organicen la asociación de *Contact Center* del Ecuador y otras organizaciones de países latinoamericanos, de esta manera aprovecharemos para repartir y transmitir promociones. También buscaremos realizar alianzas estratégicas con instituciones de la industria.



**Tabla No. 13: Costos Cocktel de lanzamiento**

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Pago expositores nacionales	4	\$500.00	\$2,000.00
Alquiler salón de eventos	1	\$650.00	\$650.00
Almuerzo invitados	100	\$4.50	\$450.00
Varios	1	\$2,500.00	\$1,500.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$4,600.00</b>

**5.2.4.3. Fuerza de ventas:**

Tendremos fuerzas de ventas internas.

**5.2.4.2.1. Interna:**

Esta responsabilidad tendrá nuestra área comercial, dirigida por un jefe comercial, que deberá planificar reuniones con instituciones financieras y comerciales, para vender los servicios de cobranza.

**5.2.4.4. Marketing directo:**

Se pondrá a disposición un portal web para los clientes activos y de esta manera tendrán una vía de comunicación directa, para reclamos, felicitaciones, inquietudes, calificaciones de servicio, retroalimentaciones. De igual manera podrán conocer anuncios, nuevos procesos de mejora, talleres de cobranza y seminarios, promociones, etc.

**5.2.5. PERSONAS****5.2.5.1. Colaboradores:**

El proceso de selección de talento humano se basará en buscar perfil por competencias que se acople de manera efectiva al puesto de trabajo, ejecutando de manera eficiente las funciones destinada a cada puesto de trabajo.

Es muy importante que los colaboradores este alineados con la filosofía empresarial y conozcan muy de cerca el objetivo de la misma, de esta manera será posible entregar el servicio que nuestros clientes lo necesitan.

**5.2.5.2. Stakeholders.****5.2.5.2.1. Primarios:**

Existirán políticas que beneficien a los trabajadores, proveedores, clientes, inversionistas y accionistas, todos estos grupos de interés estarán ligados a la

cultura empresarial y su filosofía, el objetivo de la compañía será cuidar a todos los actores que dependen económicamente de manera directa.

#### **5.2.5.2.2. Secundarios:**

De todos los grupos de interés secundarios nos enfocaremos en las familias de los trabajadores, la sociedad y la protección al medio ambiente.

#### **5.2.5.3. Familias de los trabajadores:**

Realizaremos eventos recreativos anuales que logren integrar a los trabajadores con los miembros de su familia, con el objetivo de reforzar el compromiso y transmitir a todas las familias a la cultura empresarial de la compañía.

#### **5.2.5.4. La sociedad:**

Dentro de los valores de la compañía está la honestidad y una de las variables para cumplir con este valor es el pago de los impuestos de manera transparente y puntual con la sociedad.

#### **5.2.5.5. La protección al medio ambiente:**

Se crearán políticas internas para aportar con la protección al medio ambiente, como por ejemplo la reducción de impresiones y el reciclaje de papel.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización:**

**Tabla No. 14: Declaraciones estratégicas**

<b>Misión</b>
INTELCOBRO S.A. es una empresa de servicio de Cobranzas que recupera carteras vencidas de instituciones financieras del Ecuador y transparenta la información en los plazos pre-establecidos de nuestros principales socios, utilizando técnicas diferenciadas, innovando de forma permanente los procedimientos tecnológicos, poniendo énfasis en la parte humana con capacitación permanente a nuestros colaboradores y siendo responsables socialmente destinando un porcentaje de la facturación para realizar obra social.

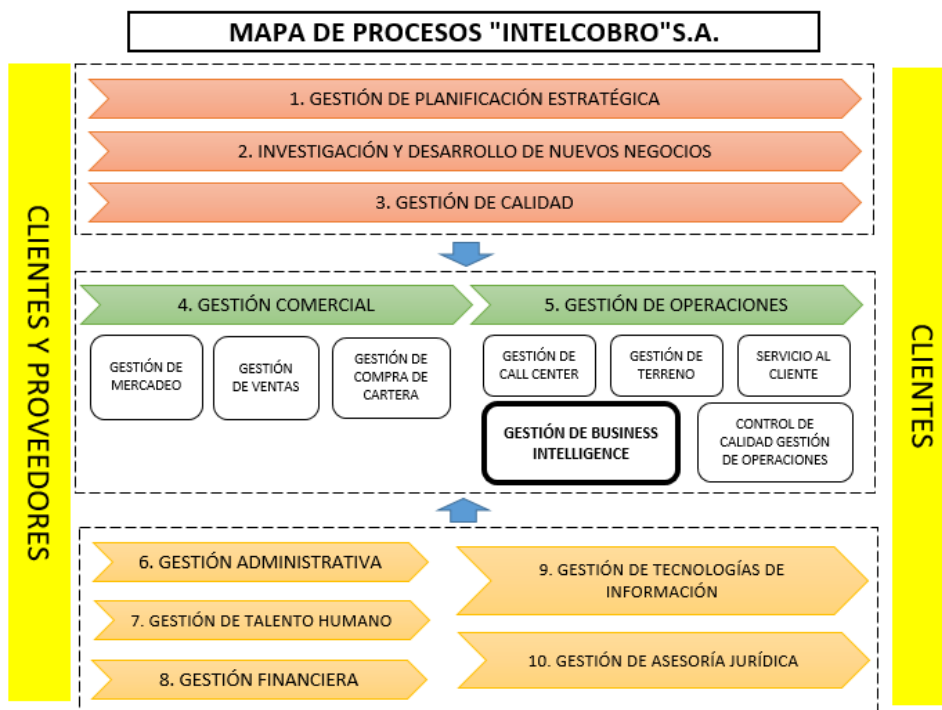
Visión
Para el 2022 estaremos entre los 5 primeros puestos de empresas de cobranza en el Ecuador, nos certificaremos en procesos de alta calidad como las ISO y seremos un aliado estratégico de nuestros principales clientes, asociados al logro de objetivos y cumplimiento de metas propuestas por nuestros accionistas.

**Tabla No. 15: Objetivos INTELCOBRO S.A.**

	Objetivos INTELCOBRO S.A.		
	2017 -2018	2018 -2019	2020 -2022
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
<b>Finanzas</b>	Aumentar la facturación en 21.02% por la gestión de cobranza	Incrementar el 11.11% la recuperación de cartera de 30 días de mora	Incrementar el 37.96% el margen operacional de la compañía con respecto al 4 año de proyecto
<b>Clientes</b>	Identificar las necesidades en un 100% de los clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes en un 90%	Aumentar la satisfacción del cliente en un 50% comparado al año de inicio de operaciones
<b>Proceso Interno</b>	Implementar en un 50% la gestión por procesos en la compañía	Implementar en un 100% la gestión por procesos en la compañía	Incrementar la eficiencia organizacional en un 30% a través de cretificaciones
<b>Formación y Desarrollo</b>	Implementar y ejecutar en un 100% el plan de capacitación interna al talento humano	Implementar y ejecutar en un 100% el plan de capacitación externa al talento humano	Incrementar en un 50% el desarrollo del Talento Humano

## 6.2. Plan de operaciones

### 6.2.1. Mapa de procesos



**Figura No. 05: Mapa de procesos**

### 6.2.2. PROCESOS

Se diseñarán e implementarán procesos en las diferentes áreas de la compañía pero se enfatizarán los procesos del área operacional, como son los siguientes:

#### 6.2.2.1. Call center

- Asignación de cartera
- Gestión de cobranza
- Gestión de verificación de crédito Call center
- Gestión de localización de clientes

#### 6.2.2.2. Gestión domiciliaria

- Gestión de terreno
- Asignación de cartera a terreno

- Gestión de refinanciamiento deuda
- Gestión de recaudación valores
- Gestión de verificación créditos en terreno

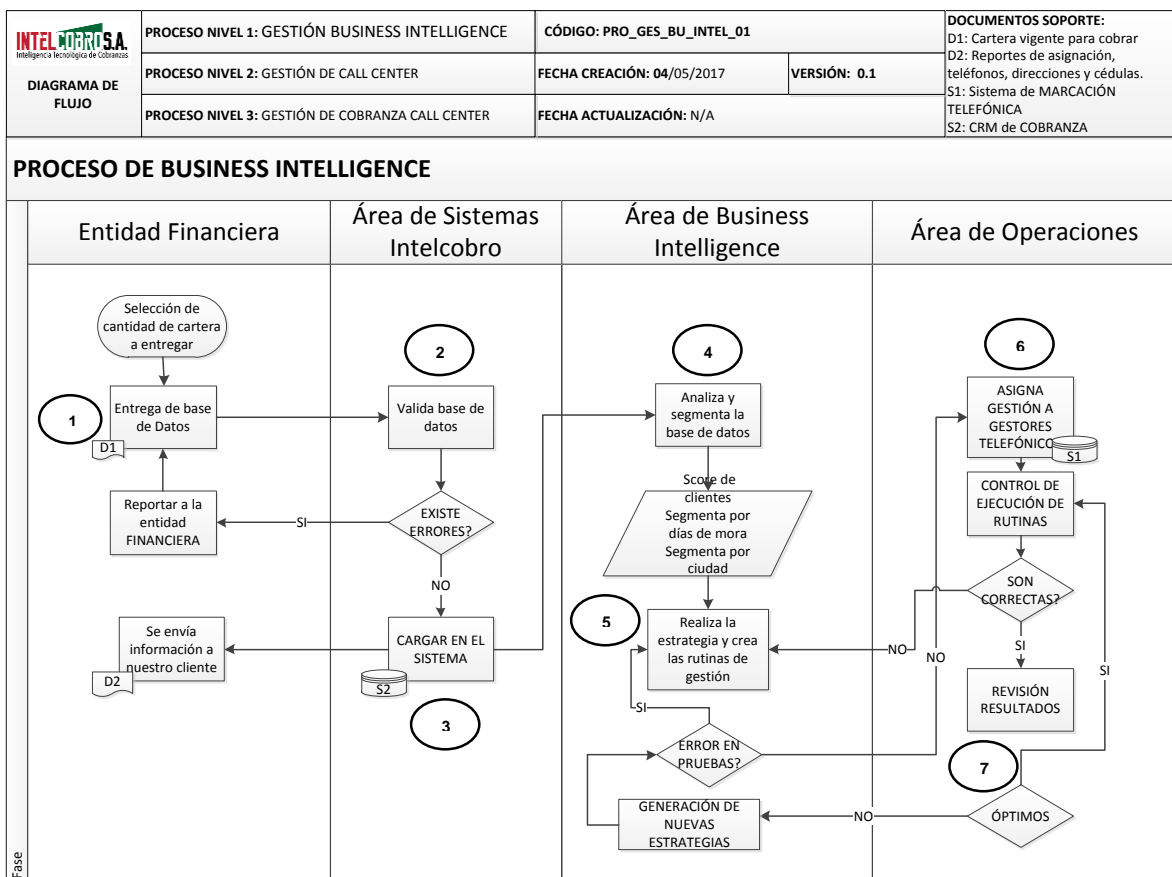
**6.2.2.3. Servicio al cliente**

- Procedimiento de gestión al cliente

**6.2.2.4. Control de calidad**

- Control de calidad gestión de operaciones

**6.2.3. Flujograma del proceso de gestión de cobranza apoyado en la plataforma de *Business Intelligence*.**



**Figura No. 06: Flujograma de proceso de gestión de cobranza apoyado en la plataforma de *Business Intelligence*.**

#### 6.2.4. Tiempo del proceso de gestión

**Tabla No. 16: Tiempo del proceso de gestión**

ACTIVIDAD	ÁREA O RESPONSABLE	DETALLE DE ACTIVIDAD	TIEMPO DE ACTIVIDAD
1	ENTIDAD FINANCIERA	ENTREGA BASE DE DATOS	2 HORAS
2	SISTEMAS INTELCOBRO	VALIDA BASE DE DATOS	2 HORAS
3	SISTEMAS INTELCOBRO	CARGAR EN EL SISTEMA	1 HORA
4	ÁREA BI INTELCOBRO	ANALISA Y SEGMANETA BASE DE DATOS	3 HORAS
5	ÁREA BI INTELCOBRO	REALIZA LA ESTRATEGIA Y CREA LA RUTINA DE GESTIÓN	5 HORAS
6	ÁREA DE OPERACIONES	ASIGNA GESTIÓN A GESTORES TELEFÓNICOS	1 HORA
7	ÁREA DE OPERACIONES	REVISIÓN DE RESULTADOS	1 HORA
<b>TOTAL DEL TIEMPO DEL PROCESO</b>			<b>15 HORAS</b>

#### 6.2.5. Capacidad instalada

INTELCOBRO S.A. tendrá un espacio físico de 150 metros cuadrados, 100 metros se destinarán para área de Call center y 50 para el área administrativa, la capacidad del Call center será de 20 posiciones o cubículos de trabajo, que podrán producir hasta 123.200 llamadas por mes. De acuerdo a las encuestas realizadas y tomando en cuenta el porcentaje de intención de compra y el

porcentaje de entrega de cartera en un inicio, podríamos alcanzar al final del proyecto una cartera de 3.286 créditos en mora, que de acuerdo a los estándares que tendrá la compañía de llamar en un promedio de 7 veces por cliente, se necesitará un máximo de 3 gestores telefónicos para realizar la gestión de cobro para la cartera asignada, de tal manera que en el proyecto llegaríamos a tener el 20% de capacidad ocupada, tal como lo observamos en la tabla No.17.

**Tabla No. 17: Capacidad ocupada**

DETALLE	AUTOMÁTICO CON PLATAFORMA DE BUSINESS INTELLIGENCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GESTORES TELEFÓNICOS	20	3	3	3	4	4
LLAMADAS POR HORA	40	40	40	40	40	40
HORAS DE PRODUCCIÓN DIARIAS	7	7	7	7	7	7
DÍAS LABORABLES EN EL MES	22	22	22	22	22	22
<b>TOTAL DE PRODUCCIÓN EN UN MES</b>	<b>123,200</b>	<b>18,480</b>	<b>18,480</b>	<b>18,480</b>	<b>24,640</b>	<b>24,640</b>
CAPACIDAD OCUPADA		15.00%	15.00%	15.00%	20.00%	20.00%

## 6.2.6. Requerimientos de herramientas

**Tabla No. 18: Requerimientos de herramientas**

HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA OPERAR	CANTIDAD
RACK MINI CENTRO DE COMPUTO CLIMATIZADO	1
GATEWAY CELULAR HYPERMEDIA MODELO HG4132Q6PM	1
SCANNERS	2
COMPUTADORAS	12
IMPRESORAS	3
SERVIDOR HP PROLIANT DL360 GEN9 E5-2630V3 1P 16GB	2
TELEFONO IP GXP 1405 SERIE 20EYXQZD5058192C	10
HP 192048G SWITCH	1
DIADEMAS	12
INSTALACIONES DE PUNTOS DE RED	20
CABLEADO ESTRUCTURADO	1
CUBICULOS SIN CAJONERA	2
SILLA SECRETARIA SIN BRAZOS EN CUERINA NEGRA	12
CANCELES 20 ESPACIOS	1
MUEBLE PARA COPIADORA	4
MUEBLE PARA CARPETA BEN	4
CAJONERA METALICA DE TRES GAVETAS	4
MUEBLES DE ARCHIVO	2
SILLONES TRIPERSONALES	1
PLASMA 3D SAMSUNG MODELO PL43F00AHXPA	2
ARCHIVADOR VERTILA 4 GAVETAS	2
CUBICULOS CON CAJONERAS	10
MESA DE REUNIONES	1
PERMISO DE BOMBEROS	1
PLAN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura legal:

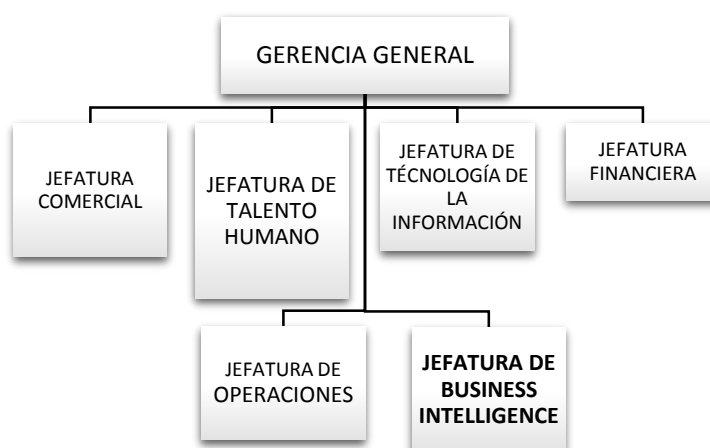
La empresa de cobranza INTELCOBRO S.A. se constituirá como Sociedad Anónima, mediante escritura pública que previa resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil, se integrará con la participación de 2 accionistas, uno con el 99% y el otro con el 1% de aportaciones de capital, que será de \$800.00, ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, capital que será suscrito en su totalidad al momento de la celebración del contrato ante un Notario Público.

Para la administración de la compañía, los accionistas formarán la Junta General que será el órgano supremo de la compañía, misma que tendrá los poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. La misma junta que se encargará de seleccionar el gerente general y/o representante legal.

#### 6.3.2. Diseño organizacional:

Se seleccionó la estructura funcional, esta estructura permite capacitar eficientemente al personal y convertirse más especializados y productivos en sus tareas, de esta manera INTELCOBRO S.A. incrementará todos los días habilidades y capacidades del personal. (JONES, 2013, p.150)

#### Organigrama funcional



**Figura No. 07: Organigrama funcional**



### 6.3.3.1. Explicación del organigrama propuesto:

El gerente general será el principal responsable de coordinar y planificar mensual y semanalmente las tareas de cada área, así como de coordinar con el área comercial el cronograma de visitas de nuevos posibles clientes.

Adicional deberá presentar un informe mensual a la Junta General, del cumplimiento del presupuesto propuesto del año en curso.

### 6.3.3.2. Coordinación interfuncional:

Para tener una eficiente comunicación y coordinación entre áreas, se les otorgará las siguientes herramientas a los jefes de cada área: mail, teléfonos celulares, ext. IP, usuarios y claves de CRM, existirán 2 tipos de colaboradores los administrativos y los operativos, el personal administrativo que está conformado por la gerencia general, jefe financiero, asistente talento humano, jefe comercial y jefe de tecnología de la información, trabajarán en un turno de 9:00 a 18:00 y el personal operativo que está conformado por el jefe de cobranza y todo el equipo de cobranza, trabajará en horarios rotativos de 7:00 a 14:00 y de 14:00 a 21:00.

**Tabla No. 19: proyección sueldos y salarios**

Cargo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	\$ 22,062.00	\$ 24,109.21	\$ 24,669.34	\$ 25,242.69	\$ 25,829.56
Asistente de control de calidad	\$ -	\$ 6,881.10	\$ 7,495.26	\$ 7,663.30	\$ 7,835.31
Jefe comercial	\$ 17,724.60	\$ 19,362.37	\$ 19,810.47	\$ 20,269.15	\$ 20,738.65
Jefe de cobranza	\$ 17,724.60	\$ 19,362.37	\$ 19,810.47	\$ 20,269.15	\$ 20,738.65
Gestores telefónicos	\$ 16,640.25	\$ 18,175.66	\$ 18,595.76	\$ 25,242.69	\$ 25,829.56
Analista estadístico	\$ 11,941.40	\$ 13,033.25	\$ 13,331.98	\$ 13,637.77	\$ 13,950.77
Jefe de sistema	\$ 17,724.60	\$ 19,362.37	\$ 19,810.47	\$ 20,269.15	\$ 20,738.65
Asistente programador	\$ -	\$ 12,741.40	\$ 13,033.25	\$ 13,331.98	\$ 13,637.77
Asistente soporte usuario	\$ -	\$ 6,881.10	\$ 7,495.26	\$ 7,663.30	\$ 7,835.31
Financiero/Contador	\$ 17,724.60	\$ 19,362.37	\$ 19,810.47	\$ 20,269.15	\$ 20,738.65
Asistente de nómina	\$ -	\$ -	\$ 7,331.10	\$ 7,495.26	\$ 7,663.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 121,542.05</b>	<b>\$ 159,271.20</b>	<b>\$ 171,193.84</b>	<b>\$ 181,353.59</b>	<b>\$ 185,536.18</b>

### 6.3.3.3. Funciones de los cargos

**Tabla No. 20: Perfiles de los cargos**

<b>ACTIVIDADES DEL GERENTE GENERAL</b>
Planificar el trabajo semanal y mensual de las diferente áreas
Controlar y evaluar el cumplimiento de metas a corto, medio y largo plazo
Supervisar los estados financieros de forma periódica
Comunicar a la Junta General los resultados mensuales de la compañía
Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y Contact Center del país

<b>ACTIVIDADES DEL JEFE DE OPERACIONES</b>
Elaborar estrategias direccionadas a incrementar los resultados de gestión de del Call Center
Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de producción y recuperación de valores
Proponer, organizar y promover cursos para el constante capacitación del personal a su cargo
Difundir comunicados importantes sean estos impartidos por las distintas áreas de la compañía
Elaborar informes de cumplimiento de resultados del personal a cargo para cálculo de comisiones, horas extras y reportar a la gerencia
Autorizar, coordinar y reportar al área de talento Humano permisos, atrasos, cambios de turno, solicitud de vacaciones, horarios especiales

<b>ACTIVIDADES DEL JEFE COMERCIAL</b>
Elaborar cronograma de visitas semanales a posibles nuevos clientes
Visitar a clientes y vender los servicios de la compañía
Dar seguimiento y evaluar el nivel de satisfacción a los clientes activos en la compañía
Coordinar con el área de operaciones reuniones para revisión de cumplimientos de resultados de los cedentes activos de la compañía

### **ACTIVIDADES JEFE FINANCIERO**

Planificar en conjunto con la gerencia general los ingresos y gastos para el fiel cumplimiento del presupuesto mensual

Planificar y controlar el pago de proveedores

Planificar y controla el flujo de efectivo

Garantizar el pago de nómina en las fechas establecidas

Garantizar el pago de los impuestos en las fechas establecidas

### **ACTIVIDADES JEFE TALENTO HUMANO**

Planificar con la gerencia general las contrataciones mensuales

Controlar y dar seguimiento periódicamente al índice de rotación de personal

Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente interno y el clima laboral de la compañía

Seleccionar el personal para las diferentes áreas de la compañía

Garantizar buenas prácticas de selección de personal

### **ACTIVIDADES JEFE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Controlar periódicamente la capacidad de los servidores de bases y aplicaciones

Garantizar la seguridad tecnológica de posibles ataques de virus

Supervisar el soporte usuario al Call center

Supervisar el buen funcionamiento de los CRM y todo el sistema informático de la compañía

Coordinar el paso de información con las áreas de tecnología de nuestros clientes

### **ACTIVIDADES DE LOS GESTORES DE CALL CENTER**

Contactar a los deudores aplicando el script autorizado y responder de acuerdo a los manuales de rebatimiento de objeciones

Cumplir con las metas establecidas de producción y recuperación

Cumplir con las normas y políticas de convivencia del Call center

<b>ACTIVIDADES DE ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE</b>
Atender a los requerimientos de los deudores y entregar soluciones
Receptar quejas y reclamos
Receptar pagos de los deudores

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de INTELCOBRO S.A. están compuestos por los créditos cobrados de la cartera asignada por nuestros clientes, la política de cobro aplicada es del 100% a crédito a 30 días, la proyección de ingresos a lo largo del proyecto se realizó en base al crecimiento de ingresos de la industria de acuerdo al CIIU K6630.00, la cartera a cobrar se asigna en diferentes segmentos que son diferenciados por días de mora, cada grupo de créditos tiene un índice de recuperación que permite obtener la cantidad de créditos totales, el precio está dado por la tabla de honorarios colocada por el ente regulador, que en este caso son \$14 en promedio que para cada año aumentará por el porcentaje de inflación.

**Tabla No. 21: proyección ingresos**

<b>DETALLE/AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CARTERA TOTAL A COBRAR POR MES (Créditos en mora)</b>	30,780	32,748	34,836	37,068	39,432
CARTERA 30 DÍAS DE MORA	12,312	13,104	13,932	14,832	15,768
CARTERA 60 DÍAS DE MORA	9,240	9,828	10,452	11,124	11,832
CARTERA 90 DÍAS DE MORA	9,240	9,828	10,452	11,124	11,832
% DE RECUPERACIÓN 30 DÍAS DE MORA	72.23%	80.25%	80.25%	80.25%	80.25%
% DE RECUPERACIÓN 60 DÍAS DE MORA	36.23%	40.25%	40.25%	40.25%	40.25%
% DE RECUPERACIÓN 90 DÍAS DE MORA	31.95%	35.50%	35.50%	35.50%	35.50%
<b>RECUPERACIÓN TOTAL DE CRÉDITOS</b>	15,191	17,960	19,098	20,330	21,619
<b>DETALLE/AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Créditos recuperados</b>	15,191	17,960	19,098	20,330	21,619
<b>Precio por cliente recuperado</b>	\$14.00	\$14.33	\$14.67	\$15.01	\$15.37
<b>TOTAL INGRESOS (FACTURACIÓN SERVICIOS)</b>	<b>\$212,674</b>	<b>\$257,374</b>	<b>\$280,141</b>	<b>\$305,250</b>	<b>\$332,265</b>

INTELCOBRO S.A. al ser una empresa de servicios de cobranza no cuenta con inventario por lo que no tiene costos.

Los gastos de INTELCOBRO S.A. están conformados por suministros, servicio de limpieza, servicios básicos que están separados con los servicios de telefonía, al ser esta de consumo para la ejecución de la cobranza del Call center.

Al no contar con edificio propio, incluiremos el gasto de arriendo, las alcuotas, los gastos de constitución que se pagarán una sola vez.

Para el funcionamiento eficiente del giro del negocio se registran gastos como el alquiler de licencias de *softwares*, plataforma de Business Intelligence, plataforma de marcación y el CRM de cobranza.

**Tabla No. 22: proyección de gastos**

DETALLE / AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros	\$3,000	\$3,071	\$3,143	\$3,217	\$3,293
Seguro Infraestructura tecnológica y equipos de computación	\$1,818	\$1,818	\$1,818	\$1,818	\$1,818
Servicio de limpieza	\$5,400	\$5,527	\$5,658	\$5,791	\$5,928
Suministros de limpieza	\$1,800	\$1,842	\$1,886	\$1,930	\$1,976
Servicios básicos	\$2,400	\$2,457	\$2,515	\$2,574	\$2,635
Servicios de telefonía	\$9,000	\$9,212	\$9,430	\$12,870	\$13,174
Gasto arriendo	\$21,000	\$21,496	\$22,003	\$22,522	\$23,054
Pago alcuotas	\$1,800	\$1,842	\$1,886	\$1,930	\$1,976
Pago de instalación software y licencias	\$3,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de licencias CRM	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800	\$7,800
Pago de licencias plataforma de marcación	\$11,700	\$11,700	\$11,700	\$11,700	\$11,700
Pago de licencia plataforma de <i>Business Intelligence</i>	\$1,800	\$1,842	\$1,886	\$1,930	\$1,976
Gastos de constitución	\$1,400	\$0	\$0	\$0	\$0
Medios masivos de comunicación	\$2,798	\$0	\$0	\$0	\$0
Cocktel de lanzamiento	\$4,600	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$79,316</b>	<b>\$68,609</b>	<b>\$69,725</b>	<b>\$74,084</b>	<b>\$75,330</b>

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para INTELCOBRO S.A. está compuesta por la adquisición de equipos de computación, Infraestructura tecnológica en la que se separó a un rack y a un Gateway que los mismos tienen otro tiempo de vida al que se deprecian, también se adquirió muebles y enseres, el capital de trabajo y finalmente se debe invertir en las adecuaciones o instalaciones que se realizarán a las oficinas que serán alquiladas. Abarcando un total de inversión inicial de \$59.120,17; tal como se indica en la tabla No.23.

**Tabla No. 23: Inversión inicial**

<b>INVERSION INICIAL</b>	
Equipos de Computación	17,365.00
Infraestructura Tecnológica	19,000.00
Muebles y Enseres	8,150.14
<b>TOTAL PPE</b>	<b>44,515.14</b>
<b>TOTAL INSTALACIONES</b>	<b>7,000.00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>7,605.03</b>
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>59,120.17</b>

El capital de trabajo fue calculado mediante el método de flujo de efectivo mensual, sumando un total de \$7.605,03. En total de la inversión requerida para el proyecto es de \$59.120,17.

**Tabla No. 24: Capital de trabajo**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	\$17,948	\$17,066	\$17,948	\$18,270	\$17,066	\$17,612	\$17,612	\$17,612	\$17,388	\$17,612	\$17,948	\$18,592
GASTOS	25,553.03	16,755.03	16,755.03	15,755.03	15,755.03	15,755.03	15,755.03	15,755.03	15,755.03	15,755.03	15,755.03	15,755.03
FLUJO	- 7,605.03	310.97	1,192.98	2,514.98	1,310.98	1,856.98	1,856.98	1,856.98	1,632.98	1,856.98	2,192.98	2,836.98
<b>FLUJO PARA CALCULO CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>- 7,605.03</b>	<b>- 7,294.05</b>	<b>- 6,101.08</b>	<b>- 3,586.10</b>	<b>- 2,275.13</b>	<b>- 418.15</b>	<b>1,438.83</b>	<b>3,295.80</b>	<b>4,928.78</b>	<b>6,785.75</b>	<b>8,978.73</b>	<b>11,815.70</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>- 7,605.03</b>											

La estructura de capital que se aplicó para el proyecto fue una participación del 60% que corresponde a fondos propios y el 40% a crédito, que se realizará en el Banco Del Pichincha, como lo podemos ver en la tabla No.25:

**Tabla No. 25: Estructura capital**

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Propio	60.00%	35,472.10
Deuda L/P	40.00%	23,648.07
<b>Razón Deuda Capital</b>	<b>0.67</b>	<b>59,120.17</b>

**Tabla No. 26: Monto deuda**

CRÉDITO		
<b>MONTO</b>	\$23,648.07	
	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>
Tasa de interés	11.23%	0.94%
Plazo	5	60
<b>Pago Mensual</b>	<b>\$ 516.88</b>	

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

El estado de resultados de INTELCOBRO S.A. está dado por las ventas totales que es igual a la utilidad bruta al no tener costos, en el primer año es de \$212.674, de este valor son restados los gastos que corresponden a sueldos, depreciación y gastos generales, el resultado es la utilidad antes de intereses e impuestos y participación, la misma que alcanza los \$3.583,85 a este valor se le resta los gastos de intereses, luego se resta el 15% de participación de trabajadores y el 22% de impuestos a la renta, resultado una utilidad neta de \$740,28 en el primer año, el margen operacional del proyecto va desde el primera año del 1,69% hasta el 19,01% al quinto año.

Adicional se obtiene en el primer año un margen neto del 0,35% que va en aumento hasta el quinto año con un 12,53%, lo cual muestra una alta rentabilidad del proyecto, los datos por año se muestran en la tabla No.27.

**Tabla No. 27: Estado de resultados**

	1	2	3	4	5
Ventas (FACTURACIÓN SERVICIOS)	\$212,674	\$257,374	\$280,141	\$305,250	\$332,265
(=) UTILIDAD BRUTA	212,674.00	257,373.98	280,140.87	305,250.40	332,265.11
(-) Gastos sueldos	121,542.05	159,271.20	171,193.84	181,353.59	185,536.18
(-) Gastos generales	79,316.25	68,608.57	69,724.62	74,084.46	75,329.75
(-) Gastos de depreciación	8,231.85	8,231.85	8,231.85	7,749.48	8,231.85
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	3,583.85	21,262.37	30,990.56	42,062.86	63,167.34
(-) Gastos de intereses	2,467.30	2,025.55	1,531.55	979.13	361.38
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	1,116.56	19,236.82	29,459.01	41,083.73	62,805.96
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	167.48	2,885.52	4,418.85	6,162.56	9,420.89
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	949.07	16,351.30	25,040.16	34,921.17	53,385.06
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	208.80	3,597.29	5,508.84	7,682.66	11,744.71
(=) UTILIDAD NETA	740.28	12,754.01	19,531.33	27,238.51	41,640.35

MARGEN OPERACIONAL	1.69%	8.26%	11.06%	13.78%	19.01%
MARGEN NETO	0.35%	4.96%	6.97%	8.92%	12.53%

El estado de situación financiera de INTELCOBRO S.A. se observa que en el primer las utilidades son mínimas, éstas llegan a \$740,28, la mayor variación de crecimiento se da en el segundo año con \$13.494,29, finalmente en el quinto año llega a \$101.904,48 de utilidades retenidas, como podemos analizar en la siguiente tabla No.28:



Tabla No. 28: Situación financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$59,120.17</b>	<b>\$57,661.19</b>	<b>\$66,852.60</b>	<b>\$82,154.63</b>	<b>\$104,519.43</b>	<b>\$140,976.68</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$14,605.03</b>	<b>\$21,377.90</b>	<b>\$38,801.15</b>	<b>\$62,335.02</b>	<b>\$75,084.31</b>	<b>\$119,773.40</b>
Efectivo	\$14,605.03	\$2,785.90	\$16,302.42	\$37,853.14	\$48,403.05	\$90,741.13
Cuentas por Cobrar	\$0.00	\$18,592.00	\$22,498.73	\$24,481.89	\$26,681.26	\$29,032.28
Inventarios Prod. Terminados	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inventarios Materia Prima	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inventarios Sum. Fabricación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>No Corrientes</b>	<b>\$44,515.14</b>	<b>\$36,283.29</b>	<b>\$28,051.45</b>	<b>\$19,819.60</b>	<b>\$29,435.12</b>	<b>\$21,203.27</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$44,515.14	\$44,515.14	\$44,515.14	\$44,515.14	\$44,515.14	\$44,515.14
Depreciación acumulada	\$0.00	\$8,231.85	\$16,463.69	\$24,695.54	\$15,080.02	\$23,311.87
Intangibles	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Amortización acumulada	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$23,648.07</b>	<b>\$21,448.82</b>	<b>\$17,886.21</b>	<b>\$13,656.91</b>	<b>\$8,783.20</b>	<b>\$3,600.10</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$1,536.05</b>	<b>\$2,150.49</b>	<b>\$2,592.24</b>	<b>\$2,941.99</b>	<b>\$3,600.10</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos por pagar	\$0.00	\$875.00	\$1,250.00	\$1,375.00	\$1,375.00	\$1,375.00
Impuestos por pagar	\$0.00	\$661.05	\$900.49	\$1,217.24	\$1,566.99	\$2,225.10
<b>No Corrientes</b>	<b>\$23,648.07</b>	<b>\$19,912.77</b>	<b>\$15,735.72</b>	<b>\$11,064.68</b>	<b>\$5,841.21</b>	<b>\$0.00</b>
Deuda a largo plazo	\$23,648.07	\$19,912.77	\$15,735.72	\$11,064.68	\$5,841.21	\$0.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$35,472.10</b>	<b>\$36,212.38</b>	<b>\$48,966.39</b>	<b>\$68,497.71</b>	<b>\$95,736.23</b>	<b>\$137,376.58</b>
Capital	\$35,472.10	\$35,472.10	\$35,472.10	\$35,472.10	\$35,472.10	\$35,472.10
Utilidades retenidas	\$0.00	\$740.28	\$13,494.29	\$33,025.61	\$60,264.13	\$101,904.48
Comprobación	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

El flujo de efectivo está compuesto por las actividades operacionales menos la utilidad neta, depreciaciones, actividades de financiamiento, terminando el primer año con \$14.605,03, incrementándose de forma ascendente hasta terminar en \$90.741,13 en el quinto año, como se observa en la tabla No.29.

**Tabla No. 29: Flujo de efectivo**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>						
Utilidad Neta		-\$8,083.83	\$17,693.57	\$26,221.76	\$33,138.38	\$48,179.29
Depreciaciones y amortización		\$740.28	\$12,754.01	\$19,531.33	\$27,238.51	\$41,640.35
+ Depreciación		\$8,231.85	\$8,231.85	\$8,231.85	\$7,749.48	\$8,231.85
+ Amortización		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Δ CxC		-\$18,592.00	-\$3,906.73	-\$1,983.16	-\$2,199.37	-\$2,351.02
- Δ Inventario PT		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Δ Inventario MP		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
- Δ Inventario SF		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
+ Δ CxP PROVEEDORES		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
+ Δ Sueldos por pagar		\$875.00	\$375.00	\$125.00	\$0.00	\$0.00
+ Δ Impuestos		\$661.05	\$239.44	\$316.75	\$349.75	\$658.11
<b>Actividades de Inversión</b>	-\$44,515.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$17,365.00	\$0.00
- Adquisición PPE y intangibles	-\$44,515.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$17,365.00	\$0.00
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$59,120.17	-\$3,735.30	-\$4,177.05	-\$4,671.04	-\$5,223.46	-\$5,841.21
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$23,648.07	-\$3,735.30	-\$4,177.05	-\$4,671.04	-\$5,223.46	-\$5,841.21
- Pago de dividendos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
+ Δ Capital	\$35,472.10	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$14,605.03</b>	<b>-\$11,819.12</b>	<b>\$13,516.52</b>	<b>\$21,550.72</b>	<b>\$10,549.92</b>	<b>\$42,338.07</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		\$14,605.03	\$2,785.90	\$16,302.42	\$37,853.14	\$48,403.05
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$14,605.03</b>	<b>\$2,785.90</b>	<b>\$16,302.42</b>	<b>\$37,853.14</b>	<b>\$48,403.05</b>	<b>\$90,741.13</b>

La proyección del flujo de caja está dado por un incremento de los ingresos de INTELCOBRO S.A. terminando el primer año con un flujo de caja de \$5.371,12, y alcanzando al quinto año \$159.439,43, lo cual se deduce que el proyecto es altamente rentable, como lo podemos observar en la tabla No.30:

**Tabla No. 30: Flujo de caja proyectado**

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	-\$59,120.17	\$5,371.12	\$5,519.99	\$5,686.46	\$5,872.63	\$159,439.43

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

El flujo de caja del inversionista está dado por un incremento de los ingresos de INTELCOBRO S.A. alcanzando en el quinto año los \$153.358,62, como lo podemos observar en la tabla No.31:

**Tabla No. 31: Flujo de caja del inversionista**

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	-\$35,472.10	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$153,358.62

En el análisis de los criterios la inversión del proyecto posee un índice de rentabilidad del 1.73%, con una TIR del 27.88%, haciendo muy atractiva a la inversión, al igual que la del inversionista que asciende a una TIR del 34.02% y con un índice de rentabilidad del 1.96%, finalmente se evidencia un PRI del 3.05 (años) del proyecto, como podemos observar en la tabla No.32:

**Tabla No. 32: Criterios de inversión**

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$42,986.16	VAN	\$34,105.78
IR (Indice de Rentabilidad)	1.73	IR (Indice de Rentabilidad)	1.96
TIR	27.88%	TIR	34.02%
PRI	3.05	PRI	3.05

### 7.5. Índices financieros

Los índices financieros del proyecto muestran que el margen neto de INTELCOBRO S.A. inicia con un 0.35%, finalizando el quinto año con 12.53%, mientras que el rendimiento sobre los activos ROA inicia el primer año con un 1.28%, finalizando el quinto año con un 29.54%, el rendimiento sobre capital ROE, el primer año empieza con el 2,04% y finaliza el quinto año con el 30.31%, tal como se observa en la tabla No.33.

**Tabla No. 33: Índices financieros**

<b>Razones de liquidez</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Industria</b>
Razón circulante	veces	13.92	18.04	24.05	25.52	33.27	1.26
<b>Razones de apalancamiento</b>							
Razón de deuda a capital	veces	0.59	0.37	0.20	0.09	0.03	4.57
Cobertura del efectivo	veces	3.79	13.56	24.61	49.87	196.57	185.12
<b>Razones de actividad</b>							
Período de cuentas por cobrar	días	31.91	31.91	31.90	31.90	31.89	243.83
Período de cuentas por pagar	días	-	-	-	-	-	-
Período de inventario	días	-	-	-	-	-	-
Ciclo operativo	días	31.91	31.91	31.90	31.90	31.89	243.83
Ciclo del efectivo	días	31.91	31.91	31.90	31.90	31.89	243.83
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Margen de utilidad	%	0.35%	4.96%	6.97%	8.92%	12.53%	31.18%
ROA	%	1.28%	19.08%	23.77%	26.06%	29.54%	4.16%
ROE	%	2.04%	26.05%	28.51%	28.45%	30.31%	12.10%

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Se definen algunas oportunidades y amenazas en la industria de la cobranza una de ellas es tener honorarios regulados por entidades de control siendo estos rentables, existe un crecimiento de morosidad en cartera de 1 a 90 días, esto provoca mayor demanda de servicios por parte de las entidades financieras. Existen una alta amenaza de nuevos competidores que no afectará a nuestro proyecto al tener un gran diferenciador con el resto de competidores, finalmente existe un sustituto del servicio que son las áreas de cobranza de los mismos bancos.
- Se concluye que el 80.60% de los encuestados, están interesados en contratar servicios de una empresa con las características de INTELCOBRO S.A. y un 71.40% están dispuestos de manera inmediata a entregar el 10% de su cartera en mora para empezar con un piloto, se concluye que existe gran expectativa y aceptación de parte de la industria financiera para optar por un servicio de cobranza como el de INTELCOBRO S.A.
- Se define la mejor estrategia para el proyecto que es la diferenciación y para posicionarnos en el mercado aplicaremos la estrategia más por lo mismo, para publicitar la marca, INTELCOBRO S.A. formará parte de la asociación de Contact Center del Ecuador, tendrá su página web para

mejorar la comunicación con el cliente, finalmente realizaremos publicaciones en las revistas EKOS y Líderes.

- Se define implementar un organigrama funcional, esto va a permitir difundir una capacitación eficiente a todo el personal, se diseñará los perfiles de puestos con sus funciones muy bien definidas y claras, adicional se implementará la gestión por procesos para mejorar la productividad y comunicación entre las diferentes áreas existentes de la compañía.
- Finalmente al proyecto se lo declara viable en los 5 años de proyecciones teniendo los siguientes indicadores financieros, VAN del proyecto \$42.986,16; TIR del proyecto 27.88%; VAN del inversionista \$34.105,78; TIR del inversionista 34.02%; finalmente un PRI de 3.05 (años).

## REFERENCIAS

- ADUANA DEL ECUADOR. (2015). *ADUANA DEL ECUADOR*. Obtenido de [https://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news\\_letters\\_view.jsp?anio=2015&codigo=45](https://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?anio=2015&codigo=45)
- ARRIETA, R. (13 de 01 de 2017). GERENTE GENERAL. (D. POZO, Entrevistador)
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (MARZO de 2016). *Boletín tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201603.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). *Contenido bce*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201611.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). *Información Estadística Mensual No.1978 - Diciembre 2016*. Obtenido de Indicadores macroeconómicos trimestrales [t/t-1: https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.jsp](https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.jsp)
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). *TASA DE DESEMPLEO*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016-2017). *Nuevas publicaciones*. Obtenido de Evolución del volumen de crédito: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (ENERO de 2017). *Tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- BANCO CENTRAL INFLACIÓN. (2015-2017). *BANCO CENTRAL INFLACIÓN*.  
Obtenido de  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE RIESGO PAÍS. (2017). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- DELOITTE. (2002). *DELOITTE*. Obtenido de  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza\\_recuperacion\\_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
- DELOITTE. (s.f.). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera*. Obtenido de  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza\\_recuperacion\\_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
- IBM. (2010). *developerworks*. Obtenido de  
<https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/data/dm-bi-pymes/>
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (JUNIO de 2012). *CIIU 4.0 - Instituto Nacional de Estadística y Censos*.  
Obtenido de  
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2016). *Ecuadorencifras*. Obtenido de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016\\_ENEMDU.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf)
- INEC. (2016). *Ecuadorencifras*. Obtenido de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/10\\_anios/201403\\_EnemduPresentacion\\_10anios.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/10_anios/201403_EnemduPresentacion_10anios.pdf)
- JONES, G. (2013). *TEORÍA ORGANIZACIONAL*. México: PEARSON EDUCACION.

Kotler, P. y. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

MINISTERIO DE FINANZAS. (2011). *Secretaría Nacional de administración pública*. Obtenido de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Catalogo\\_Servicios.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Catalogo_Servicios.pdf)

MINISTERIO DE FINANZAS. (2017). *DEUDA PÚBLICA DEL SECTOR PÚBLICO DEL ECUADOR*. Obtenido de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/DEUDA-SECTOR-P%3%9CBLICO-DEL-ECUADOR\\_enero2017-2.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/DEUDA-SECTOR-P%3%9CBLICO-DEL-ECUADOR_enero2017-2.pdf)

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. (2004). *MINCOMERCIO*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>

MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES . (2016). *Plan TTI\_registro oficial*. Obtenido de [https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro\\_plan\\_tti\\_REGISTRO-OFICIAL\\_30\\_AGOSTO.pdf](https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro_plan_tti_REGISTRO-OFICIAL_30_AGOSTO.pdf)

Porter, M. (2006). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. México: CONTINENTAL.

Rueda, L. (21 de 04 de 2016). Ingeniero Comercial. (C. Comercio, Entrevistador)

SRI. (2016). *SRI*. Obtenido de Bienes y servicios gravados con ICE.: <http://www.sri.gob.ec/de/ice>

SRI SAIKU. (s.f.). *SAIKU*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2012). *SUPERINTENDENCIA DE BANCOS*. Obtenido de RESOLUCIÓN No. JB-2012-2105: [http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol\\_JB-2012-2105.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol_JB-2012-2105.pdf)

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (2017). *Boletín mensuales Bancos privados*. Obtenido de



[http://www.superbancos.gob.ec/practg/p\\_index?vp\\_art\\_id=584&vp\\_tip=2  
&vp\\_buscr=41](http://www.superbancos.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=584&vp_tip=2&vp_buscr=41)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2013). *Biblioteca Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=104405>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1. Guía de preguntas para entrevista a expertos**

**Objetivo.-** Determinar si el uso de Business Intelligence en la gestión de cobranza, impacta positivamente a la administración de gestiones y el aumento del índice de recuperación.

**Experto 1.-** Gerente General empresa de cobranza

¿Cómo ve la situación actual del crédito y la cobranza en el país?

¿Cómo proyecta el crecimiento de esta industria este año de crisis económica y política?

¿De qué manera la tecnología apoya a la gestión de cobranza?

¿Me podría contar que conoce sobre herramientas de Business Intelligence?

¿En el Ecuador conoce alguna empresa de cobranza que utilice esta herramienta para realizar la gestión de recupero?

¿Ha experimentado el uso de una herramienta de Business Intelligence?

¿En la aplicación de estrategia de cobranza administrado por un humano, con que errores comunes se ha encontrado?

¿Cree que una buena administración de las gestiones de cobro conlleven a un índice de recuperación positivo?

¿Considera que esta manera distinta de cobranza va a ser aceptada por sus clientes financieros?

**Objetivo.-** identificar si el desarrollo tecnológico es un factor clave al momento de realizar una gestión de cobranza efectiva.

**Experto 2.-** Gerente de crédito y cobranza ICESA S.A.

¿Cómo ve la situación actual del crédito y la cobranza a nivel país?

¿Cree que el índice de morosidad está aumentando en el sector financiero?

¿En qué factores se basa para modificar sus políticas de crédito?

¿Considera que en el Ecuador hay especialización de profesionales en la rama de la cobranza?

¿Qué falencias más notables o comunes ve en una administración de cobranza?

¿Me podría contar que conoce sobre herramientas de Business Intelligence?

¿En el Ecuador conoce alguna empresa de cobranza que utilice esta herramienta para realizar la gestión de recupero?

¿Ha experimentado el uso de una herramienta de Business Intelligence?

¿En la aplicación de estrategia de cobranza administrado por un humano, con que errores comunes se ha encontrado?

¿Cree que una buena administración de las gestiones de cobro conlleven a un índice de recuperación positivo?

¿Estaría de acuerdo que la empresa que le presta servicios de cobranza se apoye en una plataforma de Business Intelligence?

## **ANEXO 2. Guión focus group**

**Objetivo.-** Determinar los principales problemas al momento de recuperar cartera vencida de créditos de consumo ordinario y analizar qué tipo de recursos y/o herramientas intervienen en la recuperación, cuáles de ellos son los de mayor impacto.

**Perfiles de los participantes.-** supervisores y jefes de cobranza de la industria financiera.

**Número de participantes.-** 7

### **Introducción**

Muchas gracias por asistir a este importante focus, en el mismo tendremos integrantes de las diferentes empresas financieras que están enfocados en el área de crédito y cobranza.

El objetivo de este debate es determinar los principales problemas al momento de recuperar cartera vencida de créditos de consumo ordinario y analizar qué tipo de recursos y/o herramientas intervienen en la recuperación, cuáles de ellos son los de mayor impacto.

Con su experiencia y aportaciones tendremos respuestas y también nuevos planteamientos que serán de mucha importancia para la investigación.

Este focus está diseñado para que su duración sea de 1 hora con un break al final, comencemos.

### **Preguntas para el FOCUS GROUP**

¿Cómo ven la situación actual del crédito y la cobranza?

¿De su experiencia nos podrían comentar que factores importantes intervienen para que la cobranza no sea efectiva?

¿Qué problemáticas más comunes existen para no cumplir con las metas establecidas de recuperación en general?

¿Por lo regular que es lo que nos mencionan los clientes para evadir su responsabilidad de pago?

¿Qué dificultades creen que pueden tener las empresas de cobranza al gestionar el cobro de una cartera de grandes volúmenes?

¿Qué principales falencias pueden ver en las empresas de cobranza?

¿De qué manera la tecnología apoya a la gestión de cobranza?

¿Consideran que una focalización de gestión es mejor manual o mediante el control automático?

¿Qué herramientas o ayudas tecnológicas conoce para la gestión de cobranza?

¿Han escuchado herramientas o plataformas de Business Intelligence?

¿Qué me pueden contar de una gestión de cobranza apoyados en una plataforma de Business Intelligence?

¿Qué reacción tendrían las entidades financieras a nivel nacional ante una gestión apoyada en Business Intelligence?

¿Qué tan factible le ven el uso de esta herramienta automática para una cobranza de consumo ordinario, puede aportar de igual manera a la cobranza de un crédito hipotecario o cualquier otro tipo de crédito?

¿Cómo se sentirían como clientes al tener una empresa de cobranza que maneje su gestión de cobranza apoyada en Business Intelligence?

¿Consideran que el cliente financiero esté dispuesto a pagar más por este tipo de gestión?

### **ANEXO 3. Preguntas para las encuestas**

1.- ¿Qué tiempo de experiencia tiene en la industria financiera y de cobranza?

Menor a 3 años

3 a 5 años

6 a 8 años

Más de 8 años

2.- ¿Cree que las empresas de cobranza han evolucionado en su manera de cobrar en cuanto a procesos automatizados y actualización de CRM que les permitan tomar mejores decisiones e implementar estrategias más eficientes?  
1(No existe cambios) y 5(existen cambios importantes).

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

3.- ¿Considera que las empresas de cobranza utilizan tecnología de punta para su gestión? 1 (totalmente en desacuerdo) 5 (totalmente de acuerdo)

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

4.- ¿Para realizar la gestión de cobranza de la cartera vencida de su empresa, contratan servicios de una empresa especializada o tiene su propia área de cobranza?

Contratamos empresa especializada      **(contestar la pregunta 5 y saltar 8)**

Tenemos propia estructura de cobranza      **(saltar a la pregunta 6)**

Ambas      **(contestar la pregunta 5 y saltar 8)**

5.- ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de servicios y cumplimiento de metas de la empresa que actualmente realiza la cobranza de su cartera? 1 (muy mala) 5 (excelente)

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

6.- ¿Al tener su propia estructura de cobranza, su empresa cuenta con un software propio especializado para realizar la cobranza?

Si ()

No ()

7.- ¿Para gestionar la cartera en su departamento de cobranza realizan estrategias apoyados en un sistema que predice probabilidades de pagos de los clientes?

Si ()

No ()

8.- ¿Ha escuchado sobre plataformas de *Business Intelligence*? **Si su respuesta es NO vaya a la pregunta 15.**

Si

No

9.- ¿La empresa que le brinda el servicio de cobranza o su departamento de cobranza, crea las estrategias de cobranza apoyados por una plataforma de *Business Intelligence* o lo realiza el jefe de cobranza diariamente?

- El jefe de cobranza
- Por un sistema de *Business Intelligence*
- Por los dos métodos

10.- ¿Conoce alguna empresa de cobranza que trabaje apoyada en Business Intelligence?

- SI
- NO

11.- ¿Ha tenido la experiencia de trabajar apoyado con esta herramienta?

- SI
- NO

12.- ¿Considera que el uso de herramientas tecnológicas como la de Business Intelligence podría mejorar su administración de cartera para una cobranza efectiva?

- SI
- NO

13.- ¿Cree usted que con el apoyo de una herramienta de Business Intelligence se pueda aumentar los índices de recuperación?

- SI
- NO

14.- ¿Qué tan interesado estaría en contratar una empresa que le brinde servicios de cobranza apoyada en una herramienta de Business Intelligence?  
Calificar colocando 1 nada interesado y 5 muy interesado.

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



15.- ¿Para escoger una empresa de cobranza, cuál de los siguientes aspectos usted considera de mayor importancia? Calificar colocando 1 al más importante y 5 al de menor importancia.

- ( ) Marca y/o trayectoria
- ( ) Buen Servicio y respuestas ágiles
- ( ) Valores agregados que garanticen buenos resultados
- ( ) Tecnología de punta
- ( ) Talento humano

16.- ¿Qué tan dispuesto estaría en pagar una comisión extra si la empresa logra recuperar valores superiores a los establecidos? 1 nada interesado y 5 muy interesado.

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

17.- ¿Qué porcentaje de cartera estaría dispuesto a entregar, para aplicar esta nueva forma de cobranza y realizar un bench con su actual forma de cobrar?

10%

20%

50%

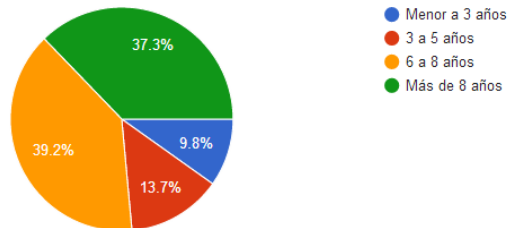
No estaría dispuesto a entregar

## ANEXO 4. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

### Resultados de la encuesta

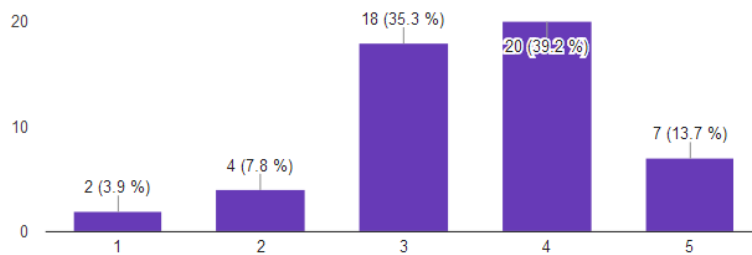
1.- ¿Qué tiempo de experiencia tiene en la industria financiera y de cobranza?

(51 respuestas)



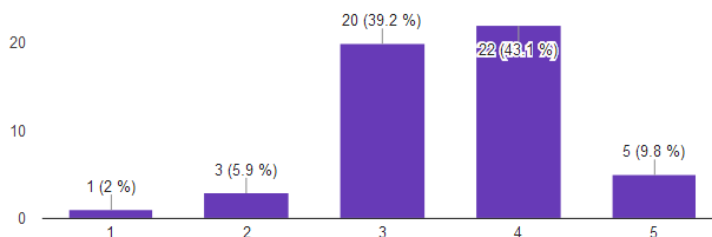
2.- ¿Cree que las empresas de cobranza han evolucionado en su manera de cobrar en cuanto a procesos automatizados y actualización de CRM que les permitan tomar mejores decisiones e implementar estrategias más eficientes? 1(No existe cambios) y 5(existen cambios importantes).

(51 respuestas)



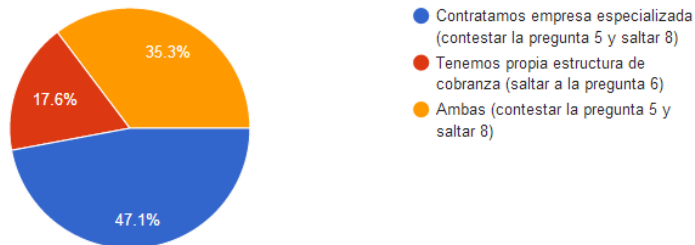
3.- ¿Considera que las empresas de cobranza utilizan tecnología de punta para su gestión? 1 (totalmente en desacuerdo) 5 (totalmente de acuerdo)

(51 respuestas)



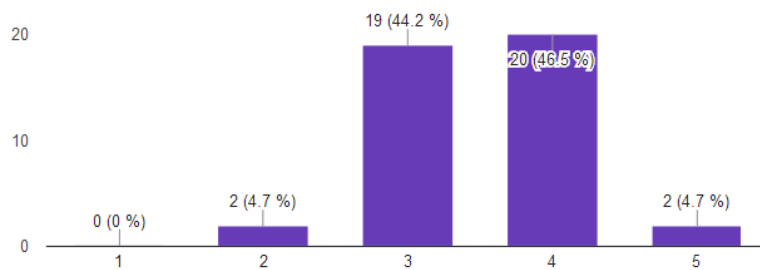
4.- ¿Para realizar la gestión de cobranza de la cartera vencida de su empresa, contratan servicios de una empresa especializada o tiene su propia área de cobranza?

(51 respuestas)



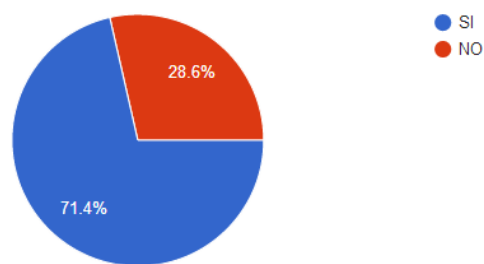
5.- ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de servicios y cumplimiento de metas de la empresa que actualmente realiza la cobranza de su cartera? 1 (muy mala) 5 (excelente)

(43 respuestas)



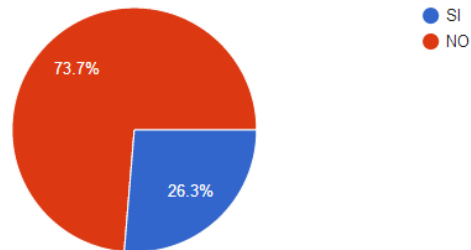
6.- ¿Al tener su propia estructura de cobranza, su empresa cuenta con un software propio especializado para realizar la cobranza?

(21 respuestas)



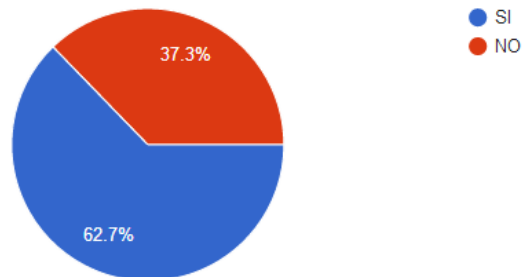
7.- ¿Para gestionar la cartera en su departamento de cobranza realizan estrategias apoyados en un sistema que predice probabilidades de pagos de los clientes?

(19 respuestas)



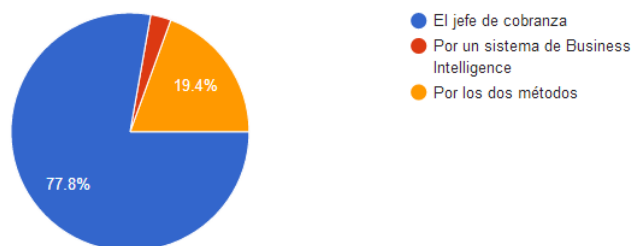
8.- ¿Ha escuchado sobre plataformas de Business Intelligence? Si su respuesta es NO vaya a la pregunta 15.

(51 respuestas)



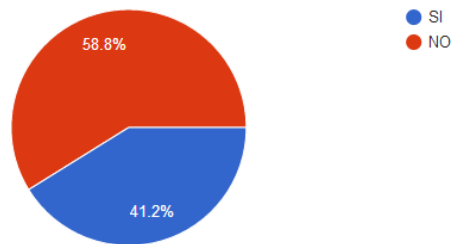
9.- ¿La empresa que le brinda el servicio de cobranza o su departamento de cobranza, crea las estrategias de cobranza apoyados por una plataforma de Business Intelligence o lo realiza el jefe de cobranza diariamente?

(36 respuestas)



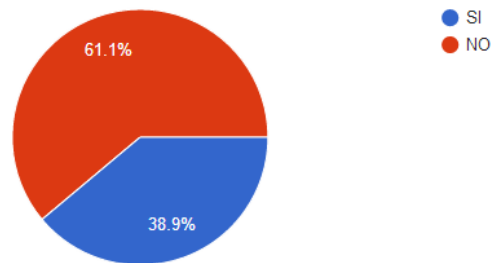
10.- ¿Conoce alguna empresa de cobranza que trabaje apoyada en Business Intelligence?

(34 respuestas)



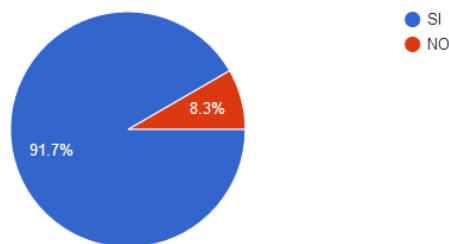
11.- ¿Ha tenido la experiencia de trabajar apoyado con esta herramienta?

(36 respuestas)



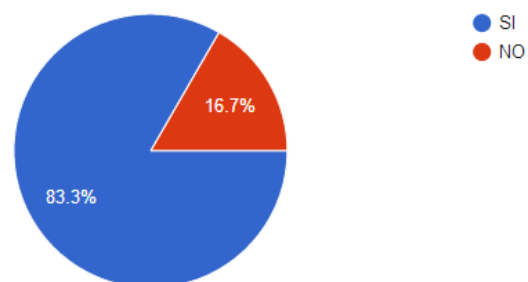
12.- ¿Considera que el uso de herramientas tecnológicas como la de Business Intelligence podría mejorar su administración de cartera para una cobranza efectiva?

(36 respuestas)



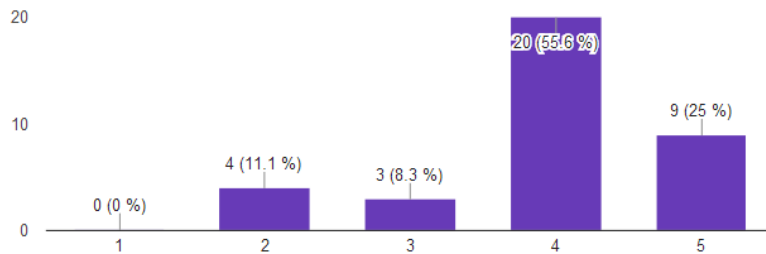
13.- ¿Cree usted que con el apoyo de una herramienta de Business Intelligence se pueda aumentar los índices de recuperación?

(36 respuestas)



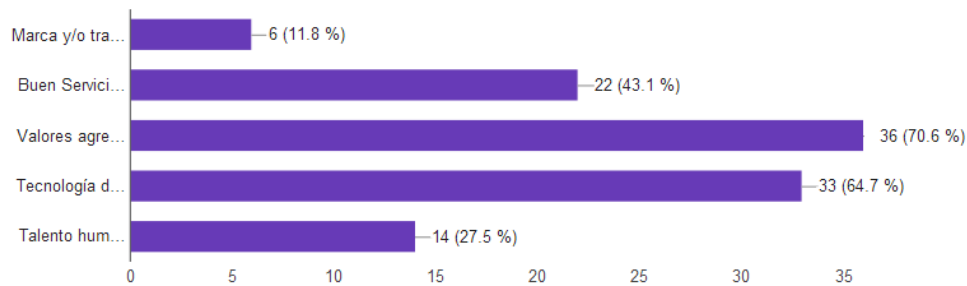
14.- ¿Qué tan interesado estaría en contratar una empresa que le brinde servicios de cobranza apoyada en una herramienta de Business Intelligence? Calificar colocando 1 nada interesado y 5 muy interesado.

(36 respuestas)



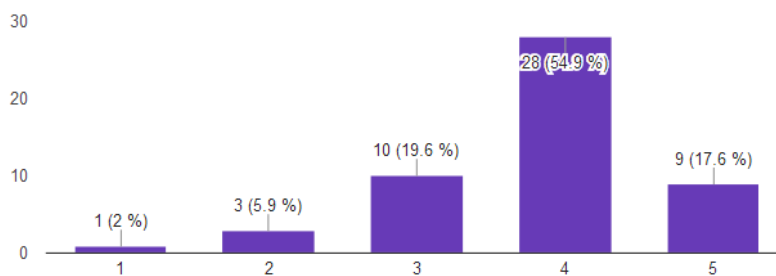
15.- ¿Para escoger una empresa de cobranza, cuál de los siguientes aspectos usted considera de mayor importancia? Seleccionar 2 opciones.

(51 respuestas)



16.- ¿Qué tan dispuesto estaría en pagar una comisión extra si la empresa logra recuperar valores superiores a los establecidos? 1 nada interesado y 5 muy interesado.

(51 respuestas)



17.- ¿Que porcentaje de cartera estaría dispuesto a entregar, para aplicar esta nueva forma de cobranza y realizar un bench con su actual forma de cobrar?  
(28 respuestas)

