



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**AUTORAS:
MELGAREJO LUDEÑA, ZOILA GEORGINA
LEIVA INTRIAGO, PASTORA ESTHER**

**TUTOR:
ING. GALARZA PROAÑO, PAOLA DE LOS ANGELES**

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Melgarejo Ludeña, Zoila Georgina y Leiva Intriago, Pastora Esther**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Administración de Ventas**

TUTOR (A)

Ing. Paola De Los Ángeles Galarza Proaño

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ramón Guillermo Viteri Sandoval

Guayaquil, a los 29 días del mes de agosto del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña y
Pastora Esther Leiva Intriago

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de negocios para la implementación del servicio de gestión de cobranza y mensajería dirigido al sector de las PYMES comerciales en la ciudad de Guayaquil para la empresa “Call Service” periodo 2015** previa a la obtención del Título **de Ingeniería en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 29 días del mes de agosto del año 2014

LAS AUTORAS

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña

Pastora Esther Leiva Intriago



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña y
Pastora Esther Leiva Intriago

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de negocios para la implementación del servicio de gestión de cobranza y mensajería dirigido al sector de las PYMES comerciales en la ciudad de Guayaquil para la empresa “Call Service” periodo 2015**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 días del mes de agosto del año 2014

LAS AUTORAS

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña

Pastora Esther Leiva Intriago

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por su bendición, por permitir que haya culminado una de mis metas más importante de mi vida.

Agradezco a mi esposo José Manuel que ha sido un pilar fundamental en todo este tiempo, gracias por su sacrificio, su apoyo y su amor incondicional.

Agradezco a mis hijos Carlos José, Manuel Antonio y Diana Isabel por su paciencia y comprensión en todo este largo camino.

Agradezco a unas excelentes amigas Haydee Brocel, Tanya Tama, Esther Leiva y Genoveva Morán por brindarme su amistad y permitir que forme parte del mejor equipo del trabajo.

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud va dirigida primero a Dios, por haberme dado sabiduría y entendimiento y permitirme lograr uno de los más grandes objetivos de la vida.

Agradezco a Carlos, mi esposo por apoyarme incondicionalmente en este largo camino y a mis hijos Eric, Carlita y Bianca por haber sobrellevado el sacrificio del tiempo.

A mis familiares y amigos que me brindaron palabras de ánimo y se sienten orgullosos de mí.

Un agradecimiento sincero al Ing. Guillermo Víteri, por fomentar la educación y ser un ejemplo; a su equipo de trabajo, quiénes siempre están prestos a colaborar.

A los docentes de la Carrera de Ventas por ser guía y compartir sus conocimientos.

A la tutora, Ing. Paola Galarza por su orientación y paciencia.

Y no podía dejar de agradecer a mis amigas “*Las Chicas Súper Poderosas*”, gran equipo: Gina, Tanya, Haydeé y Genoveva; quiénes siempre estuvimos dándonos ánimo y compartiendo.

Esther Leiva Intriago



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

**Ing. Paola De Los Ángeles Galarza Proaño
TUTORA**

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIO	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE NEGOCIO.....	15
CAPITULO I	16
1. SEGMENTACION DE MERCADO	16
1.1 MERCADO META	16
1.2 MACRO SEGMENTACIÓN	18
1.3 MICRO SEGMENTACION	21
1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	23
CAPÍTULO II	24
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	24
2.1 ANÁLISIS PEST	24
2.2 ANÁLISIS DE PORTER.....	29
2.3 POBLACIÓN, MUESTRA	35
2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	38
CAPÍTULO III	48
3. EL SERVICIO	48
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A OFRECER.....	48
3.2 CADENA DE VALOR.....	52
3.3 FODA	53

CAPÍTULO IV	55
4. PLANES ESTRATÉGICOS	55
4.1 PLAN DE VENTAS	55
4.1.4 POLÍTICAS DE NEGOCIACIÓN	63
4.2 RELACIÓN CON EL MARKETING MIX	63
4.2.1 SERVICIO.....	63
4.2.2 PRECIO.....	65
4.2.3 PLAZA	65
4.2.4 PROMOCIÓN	65
CAPÍTULO V	67
5 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	67
5.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	67
5.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	71
5.3 PRESUPUESTO DE INGRESO Y COSTOS	72
5.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA	78
5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	81
5.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	83
CAPÍTULO VI	87
6 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	87
6.1 BENEFICIARIOS DIRECTOS.....	89
6.2 BENEFICIARIOS INDIRECTOS	89
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIÓN.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES	18
TABLA 2: VARIABLES ORDEN GEOGRÁFICO	21
TABLA 3: VARIABLES DE ORDEN SOCIO-ECONÓMICO.....	22
TABLA 4: VARIABLE DE ORDEN CONDUCTUAL.....	22
TABLA 5: FODA CALL SERVICE.....	54
TABLA 6: COSTO VS PRECIO	56
TABLA 7: MÍNIMO DE PEDIDOS.....	62
TABLA 8: INVERSIÓN INICIAL	67
TABLA 9: NUEVAS INVERSIONES.....	69
TABLA 10: CAPITAL DE TRABAJO	70
TABLA 11: PRESUPUESTO DE INGRESOS	72
TABLA 12: COSTOS PROYECTADOS.....	73
TABLA 13: COSTO POR UNIDAD.....	74
TABLA 14: PRECIO DE VENTA.....	74
TABLA 15: COSTOS TOTALES.....	75
TABLA 16: PUNTO DE EQUILIBRIO.....	76
TABLA 17: CRECIMIENTO	77
TABLA 18: ESTADO DE FLUJO DE OPERACIONES	79
TABLA 19: VALOR ACTUAL NETO.....	80
TABLA 20: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	81
TABLA 21: BALANCE SCORE CARD.....	83
TABLA 22: INDICADORES (ENDEUDAMIENTO - ROE - ROI – ROA).....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: INGRESOS Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES.....	17
GRÁFICO 2: ANÁLISIS PEST	24
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	27
GRÁFICO 4: MATRIZ PORTER	30
GRÁFICO 5: PREGUNTA 1	38
GRÁFICO 6: PREGUNTA 2	39
GRÁFICO 7: PREGUNTA 3	40
GRÁFICO 8: PREGUNTA 4	41
GRÁFICO 9: PREGUNTA 5	42
GRÁFICO 10: PREGUNTA 6.....	43
GRÁFICO 11: PREGUNTA 7	44
GRÁFICO 12: PREGUNTA 8.....	45
GRÁFICO 13: PREGUNTA 9.....	46
GRÁFICO 14: PREGUNTA 10.....	47
GRÁFICO 15: CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y MENSAJERÍA.....	49
GRÁFICO 16: SISTEMA ELASTIX.....	51
GRÁFICO 17: CADENA DE VALOR CALL SERVICE	52
GRÁFICO 18: DIAGRAMA DE VENTA CALL SERVICE.....	57
GRÁFICO 19: ORGANIGRAMA CALL SERVICE	62

RESUMEN

El presente Plan de Negocios plantea la implementación en la empresa Call Service el servicio de gestión de cobranzas y mensajería dirigida al sector de las pequeñas y medianas empresas PYMES comerciales en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de recuperar la cartera vencida y generar liquidez.

Dicha gestión de cobranzas se realizará por medio de llamadas telefónicas, mensajes de textos, correos electrónicos o notificación domiciliaria donde se diferenciará de la competencia por el valor agregado que Call Service brindará a los clientes siendo éste el de personalizar el servicio acorde a las necesidades de cada PYME con la finalidad que sus clientes lleguen a un acuerdo mutuo y respetuoso, y que paguen a tiempo sus obligaciones o si ya están vencidas que las liquiden en un tiempo determinado para que no generen más intereses.

El estudio de mercado elaborado mediante fuentes primarias como las encuestas se realizó a 361 Administradores Financieros de las PYMES comerciales, lo cual demuestra que, las empresas comercializan sus bienes, productos o servicios entre un 60% a 80% a crédito, lo cual es para las PYMES es un riesgo y Call Service aprovechará tal oportunidad.

Para llevar a cabo el siguiente plan de negocios se contará con el 100% de capital propio, para lo cual la inversión inicial demandada será de \$ 15.710 dólares americanos, el cual será cubierto por los dueños de la empresa Call Service, de acuerdo al análisis financiero muestra que la recuperación inicial será de 2 años.

Al calcular Valor Actual Neto los flujos de caja del proyecto están descontados en una de tasa de 12% lo cual arroja un VAN positivo de 43.372 lo que torna aceptable el Plan de Negocios.

Una vez obtenido el VAN se procede a calcular Tasa Interna de Retorno lo que representa un 88%, demostrando una tasa atractiva para los inversionistas.

Según el análisis de sensibilidad si la cantidad de los servicios que se ofrecen disminuyen, ya el proyecto no es viable porque la Tasa Interna de Retorno (TIR) sería muy baja y no justificaría llevar a cabo el Plan de Negocios.

Palabras Claves: PYMES, call center, cobranzas, mensajería, cartera vencida, liquidez.

ABSTRACT

This business plan proposes the creation of a new service to offer, from a company named Call Service. This new service aims to provide debt collection management and courier services to SMEs in Guayaquil, in order to collect past due accounts and generate liquidity.

The collection management service mentioned earlier will be carried out through telephone calls, text messages, e-mail or home-delivered notices. Call Service advantage over its competitors lays in the added value of offering a personalized service, tailored to the specific needs of each SME, so as to ensure that their clients and our client reach mutual and respectful agreements to honor their debts on time, or to settle terms to pay past due accounts within a given period of time to avoid the generation of additional interest charges.

A market research based on primary sources was carried out, and surveys applied to 361 SME Financial Administrators show that 60 to 80% of these companies sell their products or services on credit, thus taking on a risk, which is the opportunity that Call Service will take advantage of.

To carry out this business plan, the required initial or startup investment of US \$15,710 will be 100% own capital provided by the owners of Call Service. Financial Analysis shows that the initial recovery will be achieved in two years.

After calculating the Net Present Value, the project's cash flows are discounted at a rate of 12%, which generates a positive NPV (VAN) of 43.372, which makes this Business Plan acceptable.

Once NPV is obtained, Internal Return Rate is calculated, representing an 88%, which proves an attractive rate to investors.

Keywords: SMEs, Call Center, messaging, past due accounts, liquidity.

INTRODUCCIÓN

“Call Service” es una empresa que ofrece los servicios de encuestas y actualización de datos, información de los servicios y de los nuevos productos que ofrecen los clientes, llamadas telefónicas entrantes y salientes y correos electrónicos.

La empresa inició sus operaciones en el mes de enero del 2014, en la actualidad cuenta con tres clientes que pertenecen al sector financiero específicamente al área de seguros, con la finalidad de ampliar el campo de acción aprovechando los recursos que tiene Call Service se elaborará un plan de negocios para ofrecer los servicios al sector de las PYMES comerciales en la ciudad de Guayaquil.

Es importante destacar que la iniciativa que está brindando el gobierno del Econ. Correa para fomentar un cambio en la matriz productiva del país, permitirá un mayor crecimiento de las PYMES en el Ecuador, y por consiguiente, un mayor desarrollo del sector comercial.

Este crecimiento del comercio obligará a que las empresas tengan que ser más eficientes en su gestión administrativa y las necesidades de brindar un servicio más ágil por parte de las empresas, las mismas han implementado facilidades en el pago de las mercaderías o servicios, lo que ocasiona problemas debido a que mucho clientes no tienen una cultura financiera adecuada, incurren por lo general en incumplimientos con la fecha de sus

pagos, lo que entorpece el buen accionar de estas empresas comerciales y como la mayoría no cuentan con una infraestructura adecuada para realizar una mejor gestión en la cobranza, los servicios a ofrecer en Call Service serán de gran ayuda para ellos.

Es por esta razón que nace la idea de proponer un plan de negocio que ayude a las PYMES dedicadas a actividades comerciales a recuperar la cartera vencida de sus clientes que caen en mora contratando servicios de outsourcing.

Para el presente plan de negocios se tomarán en cuenta a las pequeñas y medianas empresas PYMES donde sus volúmenes de ventas y de cartera vencida son mayores que las que poseen las microempresas.

Esto permite ser optimistas en lo referente a la aceptación del servicio que se ofrecerá; según datos de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas hay un total de empresas dedicadas al sector comercial la cual son 5999 las que están registradas y será con las que se va a realizar el estudio respectivo.

La empresa contará con personal capacitado, plataforma tecnológica y con la infraestructura necesaria que permitirá una gestión eficiente para darles un servicio de calidad a las PYMES comerciales, la empresa estará alineada con los nuevos conceptos del marketing estratégico para el siglo XXI que considera al cliente como su eje principal.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de negocio está justificada plenamente porque responde a una necesidad planteada por el mercado objetivo en el cual se propone a los clientes que son las pequeñas y medianas empresas PYMES comerciales obtener un beneficio que es de alcanzar una mayor liquidez producto de la recuperación de la cartera vencida por medio de la gestión de cobranzas que se realizará en el call center de Call Service, el mismo que lo podrán utilizar para reinvertirlo en la empresa adquiriendo bienes de capital con un elevado nivel de tecnología que garantice un mayor crecimiento de la economía al ofrecer bienes o servicios de excelente calidad.

Se podrá contratar varias personas que tengan el perfil adecuado para desempeñar las funciones de los servicios que se plantea implementar con esto no resolvemos el problema del desempleo pero contribuimos a mitigar en algo las necesidades básicas de las personas a contratarse.

Además satisface las directrices del Plan Nacional del Buen Vivir que es el de Consolidar el sistema económico y solidario de forma sostenible y que se alinea con la política de minimizar el riesgo sistemático de la economía.

OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIO

Elaborar el Plan de Negocios para la implementación del servicio de gestión de cobranza y mensajería dirigido al sector de las PYMES comerciales en la ciudad de Guayaquil para la empresa “Call Service” periodo 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE NEGOCIO

- Investigar el perfil del consumidor mediante la elaboración de una micro-segmentación de mercado.
- Aplicar una encuesta para obtener la información sobre la aceptación de las PYMES comerciales por el servicio de gestión de cobranza y mensajería.
- Definir las características del servicio que se va ofrecer a las PYMES comerciales.
- Diseñar un plan estratégico que permita a la empresa Call Service capturar un 3% de participación del mercado meta.
- Demostrar que la tasa interna de retorno es mayor que el costo por el uso del capital.
- Consolidar el sistema económico de las PYMES de forma solidaria y sostenible para fomentar el crecimiento su crecimiento y generar fuentes de trabajo.

CAPITULO I

1. SEGMENTACION DE MERCADO

Uno de los aspectos más importante en la elaboración del plan de negocios que se piensa implementar, es el estudio de mercado, el mismo que al ser realizado de una manera objetiva permitirá analizar la demanda y la oferta del servicio que se planea ofrecer.

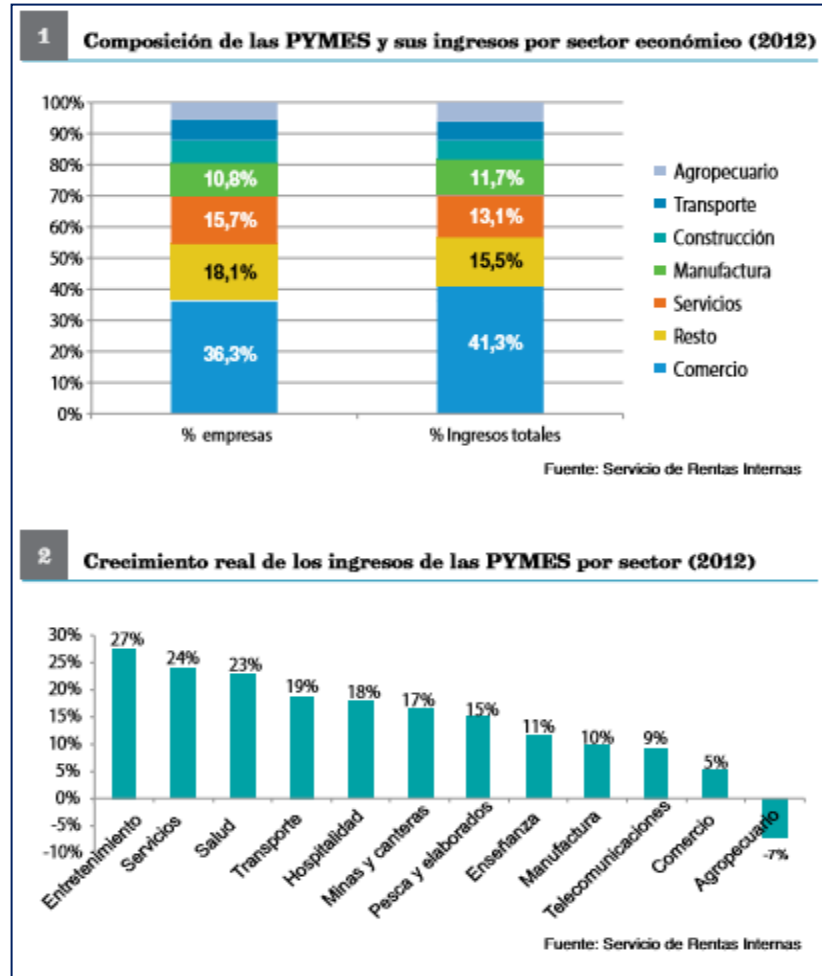
Profundizando en el estudio de la demanda se podrá determinar los gustos y preferencias de los futuros clientes, indagar sobre cuáles pueden ser los factores que incidirán para captar sus preferencias hacia el nuevo servicio.

Analizar la competencia que se va a enfrentar y las estrategias a implementar para posicionar el servicio en el mercado meta.

- **1.1 MERCADO META**

Según lo investigado las PYMES forman parte del motor de la economía del país por la generación de empleo y competitividad dejando como resultado un aumento de productividad, ingresos y, con ello, se logra un alto beneficio social.

GRÁFICO 1: INGRESOS Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES



Fuente y Elaboración: Servicios Rentas Internas

Con esta información se puede definir que el mercado meta son las PYMES del sector comercial de la ciudad de Guayaquil. Otro punto a considerar que los ingresos de las PYMES deben tener un promedio anual de \$100,000 hasta \$5,000,000 de dólares americanos.

Adicional se menciona que según información obtenida del portal de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil las PYMES se encuentran divididas de la siguiente manera:

TABLA 1: CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

EMPRESAS	NÚMERO DE EMPLEADOS	INGRESOS BRUTOS ANUALES
Pequeñas	10 - 49	\$ 100.001 - \$ 1.000.000
Medianas	50 - 199	\$ 1.000.001 - \$ 5.000.000

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil
Elaborado por: Las Autoras

- **1.2 MACRO SEGMENTACIÓN**

La idea de realizar una macro-segmentación en un mercado es dividir el mismo en grandes segmentos donde los consumidores tienen similares características.

Este mecanismo de segmentación permite a una empresa definir su campo de actividad e identificar los factores más relevantes que le permitan posicionarse en el mercado objetivo y elegir la mejor estrategia para competir.

El mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos:

- **Funciones:**

En lo referente a las necesidades funcionales que se va a satisfacer en el mercado meta, está la de ofrecer los servicios de gestión de cobros y mensajería, que permitirá reducir la cartera vencida o los días de morosidad para los clientes que adquieran los servicios de gestión de cobranzas.

Los clientes a los que se hace referencia son las consideradas PYMES comerciales que no tengan los recursos para implementar un call center y que posean una cartera vencida bastante importante para que sea atractiva para el negocio.

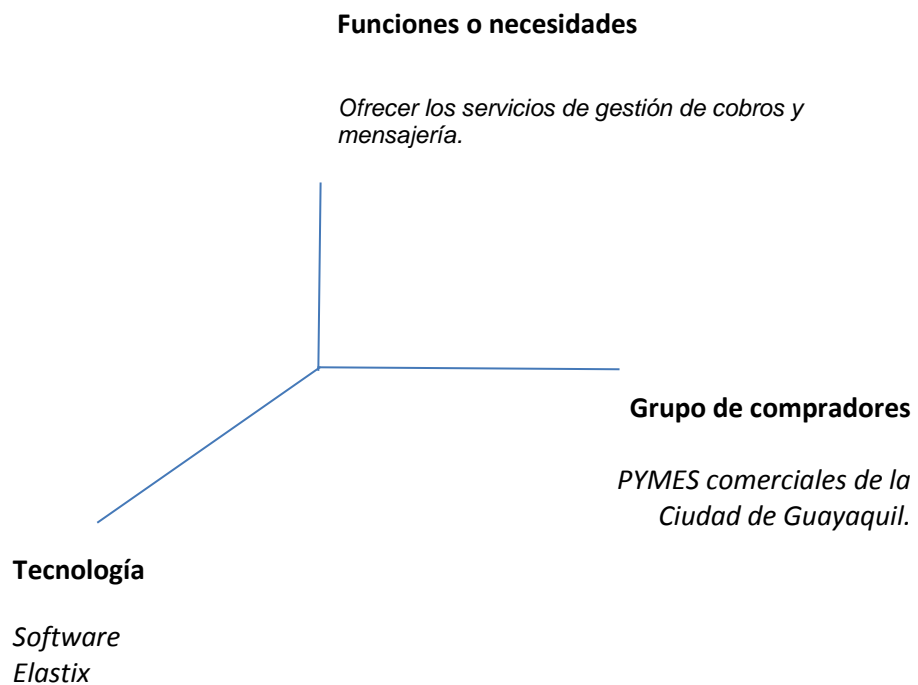
Se tiene que especificar que en lo referente a la gestión de cobro la empresa “Call Service” realizará avisos a los clientes de las PYMES de las fechas de pago de sus obligaciones y posterior a la misma se efectuará recordatorios y compromiso de pago.

- **Grupos de compradores:**

El grupo de compradores serán las Pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil registradas en la Cámara de Comercio del Guayas.

- **Tecnologías:**

Para desempeñar la actividad de la gestión de cobro se contará con el software de ELASTIX que permite manejar las campañas entrantes y salientes, adicionalmente se utilizarán herramientas tecnológicas como celulares, internet, etc.



- **1.3 MICRO SEGMENTACION**

Cuando se realiza una micro-segmentación de mercado ésta permite determinar las características de los consumidores que conforman el mercado objetivo. La utilidad que presta esta herramienta de análisis es la de delimitar lo máximo posible el mercado objeto de estudio para poder elegir la mejor estrategia de marketing de acuerdo a la respuesta que tiene el consumidor al producto o servicio que se lo ofrece.

Según José Nicolás Jany Castro (2009) la micro-segmentación “consiste en tomar parámetros identificativos para determinados núcleos de personas”. Por lo general las características que se toman en consideración son las geográficas, demográficas, socio-económicas y conductuales.

TABLA 2: VARIABLES ORDEN GEOGRÁFICO

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia-Ciudad	Guayas-Guayaquil
Tipo de Población	Urbana
Idioma	Español
Clima	Cálido

Dentro de las características geográficas se consideran variables como país, región, provincia, ciudad, tipo de población, idioma y clima. Las mismas que permiten situar específicamente donde está localizado el mercado potencial.

TABLA 3: VARIABLES DE ORDEN SOCIO-ECONÓMICO

Socioeconómica	Datos
Tamaño de Empresa	Pymes
Ingresos	\$ 100,000 a \$5,000,000
Sector	Comercial

Como variable socio-económica se considera el tamaño de la empresa, el nivel de ventas y el sector al que pertenecen las PYMES, estos factores se diferencian de los que se utilizan para evaluar a un consumidor individual porque se trata de negocios.

TABLA 4: VARIABLE DE ORDEN CONDUCTUAL

Conductuales	Datos
Clase de Consumidor	Pymes
Tasa de uso	Usuario medio
Situación de Compra	Ocasión Ordinaria
Sensibilidad al Precio	Alta sensibilidad
Sensibilidad al Servicio	Alta sensibilidad
Beneficios esperados	Satisfacción del cliente con el servicio.
Sensibilidad a publicidad	Alta Sensibilidad
Beneficios Esperados	Reducción de la cartera vencida
Nivel de lealtad	Ligero

Durante la exploración del mercado se pudo determinar que las PYMES muestran una alta sensibilidad hacia la promoción y difusión, para ofertar el servicio es esencial brindarles a los clientes un servicio de calidad y confianza para mantener la lealtad hacia la empresa.

El nivel de uso del servicio de call center para este tipo de empresas lo podemos considerar como medio pues el beneficio que esperan obtener contratando nuestro servicio va dirigido a la reducción de la cartera vencida.

- **1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR**

El perfil de los clientes responde a las características de las empresas pequeñas y medianas PYMES constituidas jurídicamente en la ciudad de Guayaquil.

Estas empresas tienen un nivel de ventas promedio anual de entre \$100,000 y \$ 5, 000,000 de dólares, las empresas consideradas pertenecen al sector comercial.

Dada las oportunidades que el Gobierno del Presidente Correa, está brindando a este sector es de esperarse un mayor crecimiento de las PYMES y por ende de su volumen de ventas, se ha estima que del total de sus ventas estas las realicen en un porcentaje del 60% a 80% crédito.

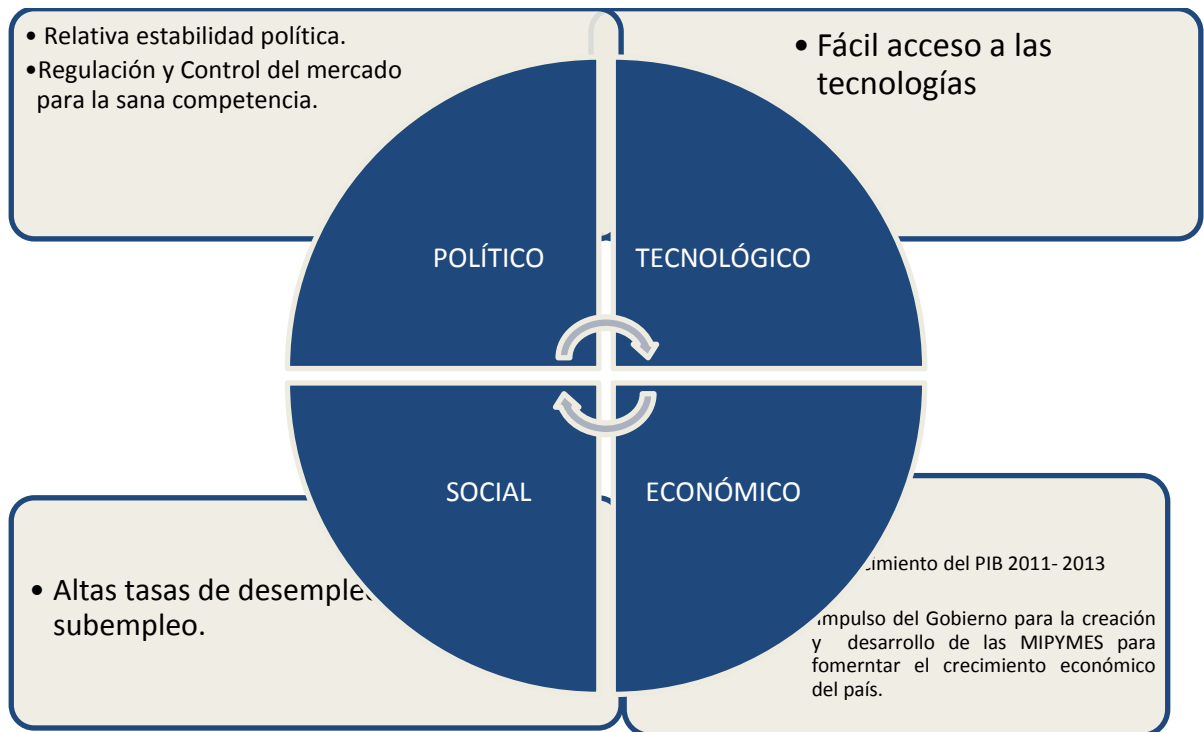
CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- 2.1 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST tiene especial importancia cuando se realiza un estudio de mercado porque permite valorar las diferentes variables que pueden incidir en el macro-ambiente de una empresa. Esto ayuda a los administradores de las unidades de negocios en la toma de decisiones dentro de la empresa, al diagnosticar el entorno donde se desenvuelve la misma y ver la manera de reducir el riesgo de los factores exógenos.

GRÁFICO 2: ANÁLISIS PEST



Fuente y Elaboración: Las Autoras

2.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO

A partir del 2007, la economía ecuatoriana ha mostrado una relativa estabilidad en el aspecto político porque la ciudadanía respalda mayoritariamente el gobierno del Ec. Rafael Correa Delgado, dándole continuidad a la gestión pública, lo que ha permitido que se concreten proyectos de tipo social y económico de verdadera importancia para el país.

Un ejemplo de aquello es la restructuración del poder legislativo y judicial, lo que agiliza la implementación de leyes que controlan la competencia y el poder de mercado en las diferentes industrias, la aplicación de estas leyes genera un beneficio para las PYMES en lo referente a las barreras de entrada a una determinada industria.

En la actualidad existe la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado que beneficia a las PYMES para que puedan tener una competencia sana y una mayor participación en el mercado bajo el esquema de asociatividad. Según indica esta Ley en su Art. 10 dice que “Abuso de Poder de Mercado en Situación de Dependencia Económica.- Se prohíbe la explotación, por uno o varios operadores económicos, de la situación de dependencia económica en la que puedan encontrarse sus clientes o proveedores, que no dispongan de alternativa equivalente para el ejercicio de su actividad. Esta situación se presumirá cuando un proveedor, además de los descuentos habituales, debe conceder a su cliente de forma regular otras ventajas adicionales que no se conceden a compradores similares”.

La ley anteriormente citada, le permite competir a “Call Service” contra las grandes empresas que dominan el mercado y que están ofreciendo el servicio de Contac center. Esta ley disminuye las barreras de entrada que traten de imponer estas empresas, permitiendo que empresas más pequeñas puedan competir dado sus recursos en ese mercado.

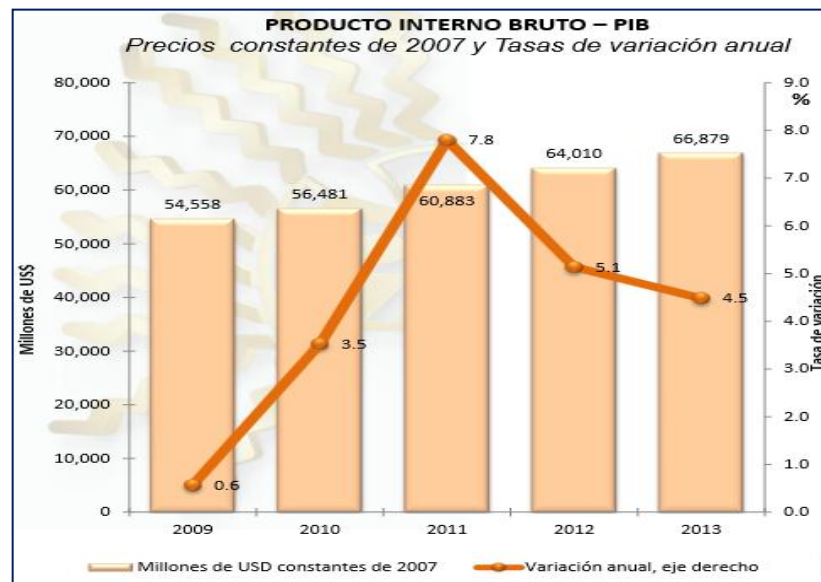
En lo referente a la tercerización que era una práctica muy utilizada por las empresas para reducir costos laborales y era una forma de contratación que provocaba perjuicios a los trabajadores porque no recibían los beneficios de ley por no estar asegurados al IESS, esta situación ya ha cambiado porque ahora es obligación afiliar a todo trabajador sin discriminar el tiempo de trabajo, es por eso que cabe señalar que la empresa “Call Service” no estaría catalogada como una empresa tercerizadora sino más bien como una empresa de servicios, con lo cual no se estaría incumpliendo la ley.

2.1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Según las estadísticas del boletín mensual del BCE a mayo 2014, donde se publica la serie estadística con un horizonte temporal que va del 2009 al 2013, se puede observar en la gráfica N° 4, un decrecimiento del PIB desde el 2011 donde se alcanzó un 7.8% en la actividad económica y luego en el 2012 sufre una caída al 5.10%, lo que repercute en la generación de plazas de trabajo. En el año 2013, continua este decrecimiento llegando a una tasa del 4.5%, lo que es alarmante para el país porque significa una disminución del bienestar de la población, lo que se contradice en lo que se refiere al Buen Vivir.

Lo anteriormente señalado, de la disminución del PIB que afecta negativamente a las PYMES dando como resultado una significativa disminución en la recuperación de cartera y en la afectación del flujo de su liquidez y, por consiguiente, una alta morosidad de sus clientes, lo que posibilita que el servicio de gestión de cobro y mensajería tenga una gran demanda por parte de las empresas.

GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Es por este motivo que el gobierno nacional está impulsando la creación y desarrollo de las MIPYMES que son las micro, pequeñas y medianas empresas con el objetivo de fomentar un mayor crecimiento económico para el país.

2.1.3 ANÁLISIS SOCIAL

Según las estadísticas del INEC la tasa de desempleo a marzo del 2014 alcanza un nivel del 5.58% y con una tasa de subempleo del 44.25% en el área urbana, esto significa que todavía el gobierno no puede fomentar la generación de empleo en el país porque los incentivos que ofrece se ven amortiguados por la falta de coordinación de las diferentes instituciones dedicadas a impulsar el emprendimiento.

A pesar de esta situación las empresas que ofrecen el servicio de Call Center y la gestión de cobro si estarían en la posibilidad de generar más plazas de trabajo con el objetivo de satisfacer la demanda de las empresas medianas y grandes que necesitan este servicio para promocionar sus productos o servicios además de reducir su cartera vencida.

Al crearse nuevos puestos de trabajo se estaría fortaleciendo el sistema económico que el gobierno denomina “Economía, social y solidaria”, lo que permitiría la entrada de pequeñas empresas al mercado de servicios de Call center para fomentar la competencia, esto va en concordancia con el objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir elaborado por la SENPLADES.

2.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Analizando el nivel tecnológico del sector de Call y Contac center, las empresas que compiten ofreciendo estos servicios, poseen un nivel tecnológico similar, por lo que, la tecnología no constituye una ventaja competitiva pues todas pueden tener acceso a la misma.

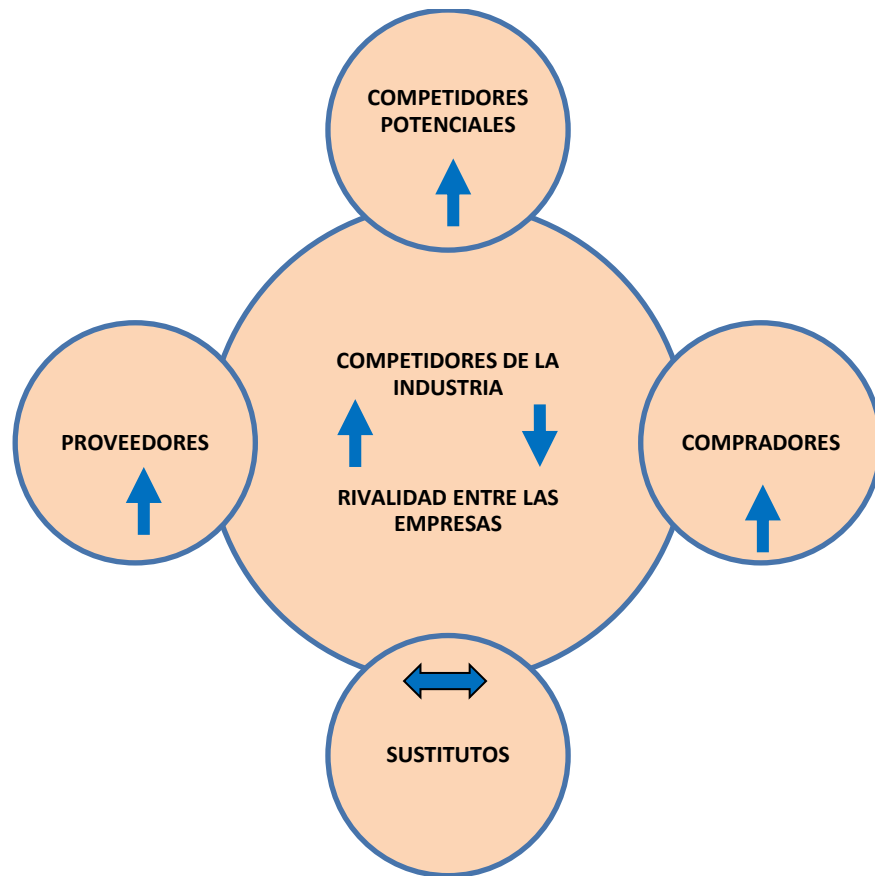
Por lo tanto, la diferenciación estaría en el precio y la calidad del servicio factores importantes a la hora de captar participación dentro de este mercado.

A nivel de tecnología la empresa “Call Service” posee una plataforma que permite brindar a sus clientes varios beneficios como los reportes detallados de las campañas entrantes, de las campañas salientes, reportes por agentes, reportes por horas, integración del CRM y grabación de llamadas.

- **2.2 ANÁLISIS DE PORTER**

Una de las herramientas de análisis que se utiliza para determinar qué tan atractivo es un mercado, se lo realiza aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el análisis de cada una de estas fuerzas permite elaborar un diagnóstico de los competidores de la industria, el grado del poder de negociación de los proveedores y de los clientes, los posibles sustitutos del producto y el ingreso de posibles competidores potenciales, tal como se observa en el gráfico # 4.

GRÁFICO 4: MATRIZ PORTER



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

2.2.1 COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son todas aquellas empresas nuevas que desean ingresar al sector o mercado objetivo, ofreciendo un servicio con similares características del que brinda "Call Service".

- **Barreras de Entrada**

Esta industria del servicio de Contac Center tiene un constante crecimiento porque no existen barreras a la entrada de tipo legal, económica y natural que impidan el acceso a esa industria, especialmente para las empresas consideradas pequeñas que solo satisfacen la demanda residual que no atienden las empresas grandes, las mismas que por estar por más tiempo en el mercado poseen una interesante participación dentro del mismo.

La aplicación de la ley orgánica de regulación y de control del poder de mercado garantiza la libertad para competir fortaleciendo el impulso y desarrollo de la economía, social y solidaria; esto posibilita que el mercado tenga las características de uno competitivo, lo que determina que a corto plazo la entrada de nuevos competidores provoque un exceso de oferta lo que empujaría los precios del servicio hacia la baja, esta situación descarta la posibilidad de que en el mediano y largo plazo, ingresen más competidores sin la experiencia requerida y sin el conocimiento del mercado porque estaría casi en un punto de madurez, volviéndolo poco atractivo para la entrada de otras empresa.

Un punto que es importante considerar es el desarrollo de nuevas tecnologías en las telecomunicaciones que las empresas grandes pueden adquirir o desarrollar de acuerdo a su capacidad de inversión e incluso las mismas PYMES que pueden en un momento dado implementar su propio departamento de Contac Center, lo que obliga a la empresa “Call Service” a mantener actualizado el software que utiliza de acuerdo con los avances tecnológicos; además de seguir capacitando al personal operativo.

- **Diferenciación de Productos**

La empresa “Call Service” para poder diferenciarse del servicio de call center, ofrecerá servicio de gestión de cobro y mensajería en forma personalizada para cada cliente, atendiendo las necesidades que se le presenten a cada uno de ellos, con la aplicación de estrategias CRM que permitan comprometer al pronto pago a los clientes de las PYMES que adquieran los servicios de gestión de cobranza y mensajería.

Entre las actividades que desarrollará la empresa están: la entrega de reportes semanales de las actividades realizadas y se informará de manera inmediata las novedades sobre algún caso en particular. Se asignará 2 o más operadoras de acuerdo al total de clientes por cobrar, que serán las encargadas en el seguimiento del valor adeudado y en realizar el compromiso de pago de cada uno de ellos.

-

- **Acceso de canales de distribución**

En la actualidad Call Service cuenta con una herramienta muy competitiva como el Internet, lo que permitirá utilizar este medio como acceso de canal de distribución del servicio.

2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es muy importante analizarlo porque tiene una incidencia directa sobre la rentabilidad de la empresa. La importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación del servicio, los costos de cambio de proveedor, la amenaza que los clientes representan de integrarse hacia atrás, si el cliente dispone de información completa de los costos y del grado de concentración de los clientes.

2.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El grado de sustitución para este tipo de servicio es de un nivel medio porque con una inversión relativamente baja pueden ingresar nuevos competidores y satisfacer la misma necesidad. Entre los competidores sustitutos tenemos a las empresas que no cuentan con una plataforma tecnológica para realizar la gestión de cobro y brindan aun así el servicio de recaudación puerta a puerta.

2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para “Call Service” los proveedores locales son CNT, Claro y Movistar, las tres empresas dominan el mercado conformando un oligopolio en lo que tiene que ver con la oferta de minutos aire a nivel nacional, por el momento estas operadoras tienen un gran poder de negociación porque el servicio que proporcionan es relativamente caro y esto afecta los costos de “Call Service”, lo que redundaría en una utilidad relativamente baja para la empresa.

La empresa que provee internet es PuntoNet la cual es fundamental para poder operar en “Call Service”.

2.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En la actualidad existen grandes competidores fuertes que brindan este servicio de Gestión de cobro tales como:

- American Call Center.
- Cronix.
- Sicobra.
- Guayaquillama.
- Redatos
- Plus services

Estas empresas son mucho más grandes debido a que cuentan con un fuerte capital de inversión de manera que pueden manejar sus precios debido a que ellos cuentan con la economía de escala.

Los precios de Call Service son un poco más elevados en comparación con estas empresas por lo que la diferenciación se va a basar por el servicio personalizado, con un grado alto de confiabilidad sobre sus clientes.

- **2.3 POBLACIÓN, MUESTRA**

Para determinar la población se considerará como referencia las PYMES dedicadas al sector Comercial registradas hasta el año 2010 en la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas para la cual se encuentra 5999 pequeñas y medianas empresas.

Una vez obtenido la población se procede a calcular la muestra, la misma que se la consigue con la fórmula estadística utilizada para poblaciones finitas porque la población no es mayor a 10.000.

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + (z^2 pq)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Universo.

z = Grado de confianza.

p = Porcentaje de éxito.

q = Porcentaje de fracaso.

e = Margen de error

Selección del tamaño de la muestra

En base a los parámetros anteriormente señalados se procede a calcular el número de la muestra.

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)5999}{0.05^2(1110 - 1) + [1.96^2(0.5)(0.5)]}$$

$$n = 361$$

En el presente Plan de Negocios se utilizará para el estudio de mercado la técnica de encuestas para la que se aplicará el muestreo probabilístico aleatorio simple porque mediante el programa estadístico se selecciona una cantidad de elementos aleatoriamente de una lista general que forma la población considerada. A continuación se detalla la encuesta a realizarse:



ENCUESTA

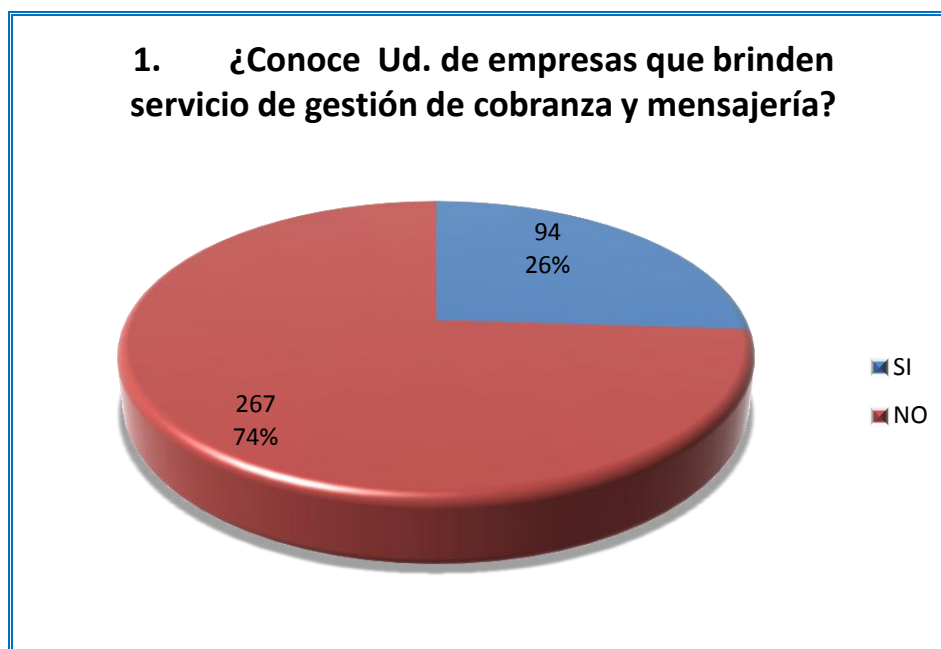
OBJETIVO: Determinar las necesidades de las PYMES del sector comercial por el servicio de gestión de cobro y mensajería

1. ¿Conoce Ud. de empresas que brinden servicio de gestión de cobranza y mensajería?
SI NO
2. ¿Su empresa cuenta con un servicio o departamento de gestión de cobro y mensajería?
SI NO
3. ¿Ha contratado el servicio de gestión de cobro y mensajería?
SI NO
4. ¿Del total de sus ventas mensuales que porcentajes las realiza a crédito?
SI NO
5. ¿Cuál es el tiempo de crédito que otorga a sus clientes?
15 días
30 días
60 días
90 días
120 días
Más de 120 días
6. ¿Del total de sus ingresos que porcentaje destina para las actividad de recuperación de cartera?
 %
7. ¿Estaría su empresa interesada en contratar servicios especializados de gestión de cobro y mensajería?
SI NO
8. Elegiría el servicio de gestión de cobro y mensajería por :
Efectividad
Precio
Confianza
9. ¿Qué tipo de gestión de cobro necesita su empresa?
Cobranza Preventiva
Cobranza Prejudicial
Cobranza Extrajudicial
Cobranza Judicial
Cobranza Domiciliaria
10. ¿Qué tipo de servicio de mensajería necesita su empresa?
Mensaje de texto
Notificaciones domiciliarias
Mensajes vía correo electrónico

Observaciones: _____

2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

GRÁFICO 5: PREGUNTA 1



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

El 74% de las PYMES encuestadas no conocen de empresas que brinden el servicio de gestión de cobranza y mensajería mientras que apenas el 26% si conoce. Una de las causas puede ser que estas empresas no conocen de este tipo de servicio por la falta de información o publicidad acerca del servicio que Call Service desea implementar.

GRÁFICO 6: PREGUNTA 2



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

Del total de empresas encuestadas el 64% contestó que no posee un departamento de gestión de cobro y mensajería mientras que el 36% si lo tiene. El porcentaje aceptación es relativamente bueno y determina que habría un número significativo de empresas como clientes potenciales por no contar éstas con un departamento que se dedique a estas actividades.

GRÁFICO 7: PREGUNTA 3

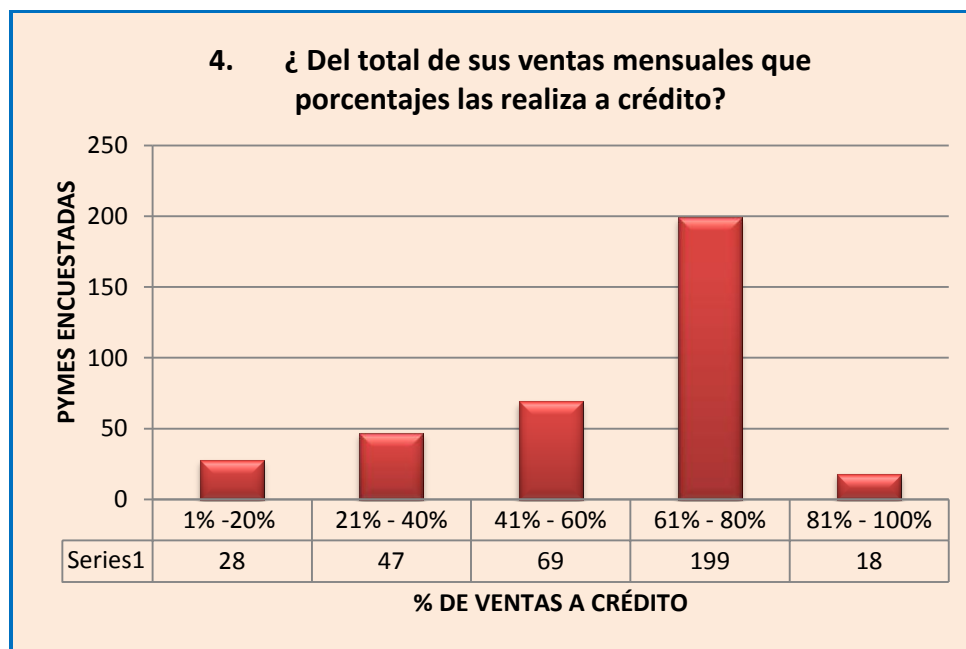


FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

En la tercera pregunta 361 empresas que representa el 97% contestaron que actualmente no contratan el servicio de cobro y mensajería lo que es muy bueno para las aspiraciones del plan a implementar en Call Service.

GRÁFICO 8: PREGUNTA 4

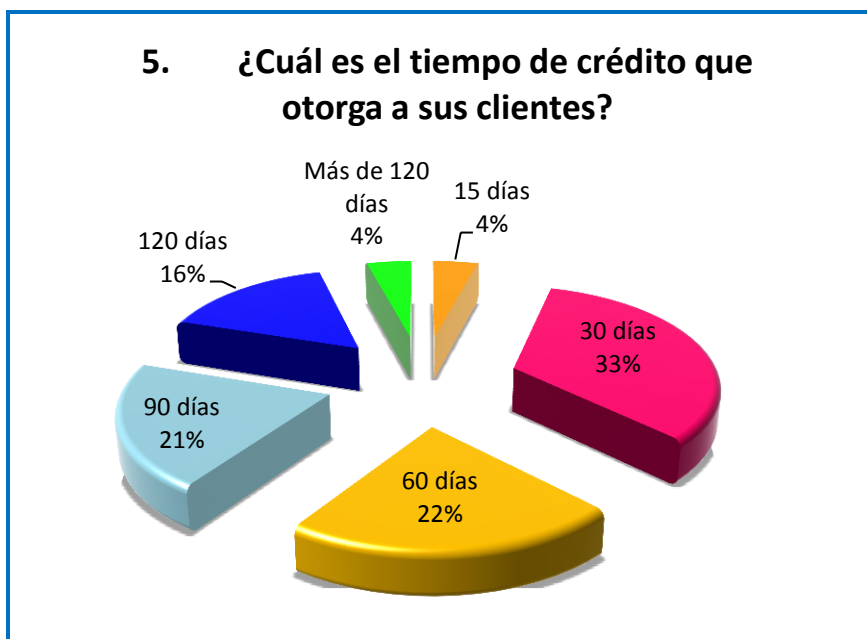


FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

En lo referente al porcentaje de las ventas que realiza las PYMES se nota una desviación muy significativa a crédito 199 empresas otorgan entre el 61% y 80% lo que significa que necesitarán contratar el servicio de gestión de cobro y mensajería; esto beneficia a la empresa Call Service y le da la oportunidad de implementar la gestión de cobranzas y generarles liquidez en el menor tiempo posible.

GRÁFICO 9: PREGUNTA 5



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas el 76% de las empresas otorgan entre el 30 a 90 días de plazo de crédito a sus clientes. Esta información es favorable para las aspiraciones de la empresa Call Service.

GRÁFICO 10: PREGUNTA 6



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la gráfica sólo 18 PYMES encuestadas destina desde el 1% al 20% de sus ingresos por ventas a la gestión de cobro.

Esto quiere decir que si una empresa mediana tienen ingresos entre \$1,000,000 a \$5,000,000 anuales aproximadamente destina entre \$200,000 a \$1,000,000 anuales, lo que significa que el gasto mensual oscila entre \$16,000 a \$83,000.

GRÁFICO 11: PREGUNTA 7

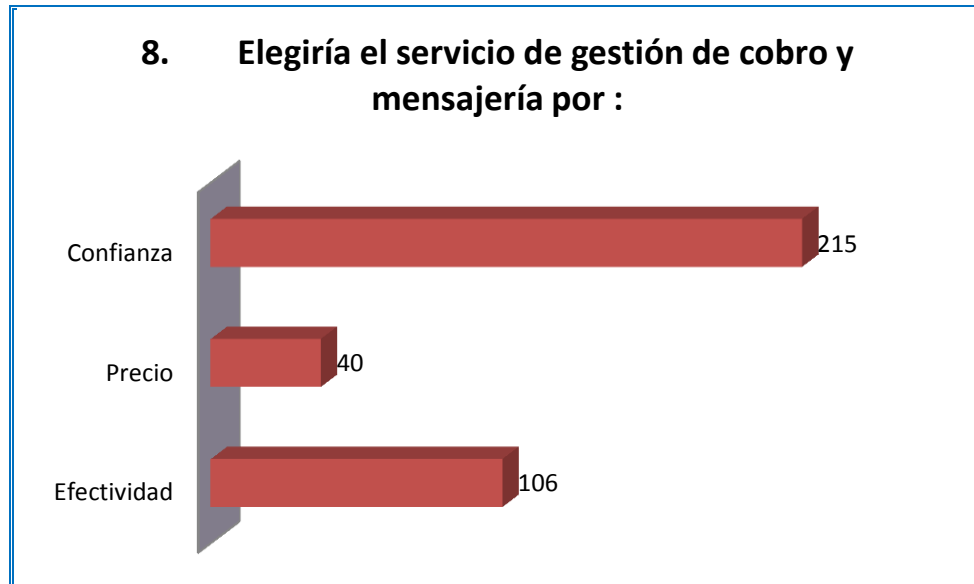


FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

Del total de las empresas encuestas 249 mostraron interés en la adquisición del servicio de gestión de cobro y mensajería, por lo que podemos intuir que el servicio que se ofrecerá tendrá una gran aceptación.

GRÁFICO 12: PREGUNTA 8

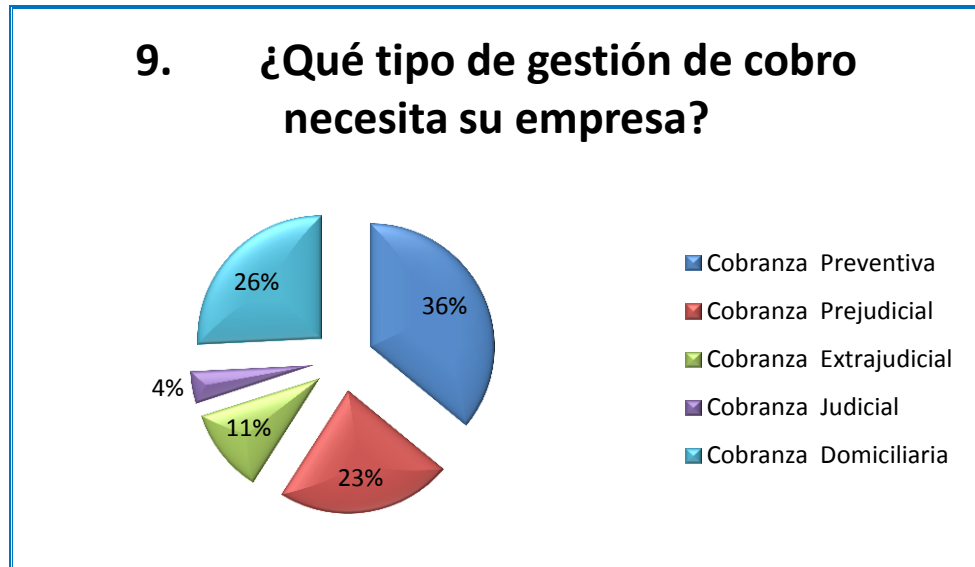


FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la pregunta número 8 determinan que las PYMES interesadas en el servicio que se comercializará elegirían a las empresas que les den la mayor confianza y efectividad posible.

GRÁFICO 13: PREGUNTA 9

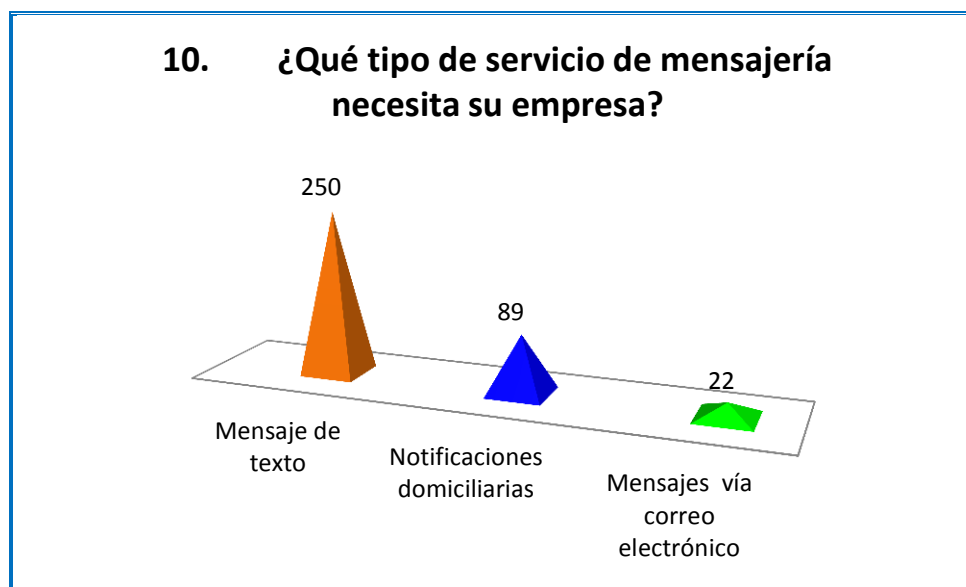


FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

De los servicios que se pueden ofrecer por parte de las empresas competidoras lo que demandarían los clientes potenciales para Call Service serán el servicio de cobranza preventiva que tiene 36%, en segundo lugar con un 26% las empresas demandarían el servicio de cobranza domiciliaria.

GRÁFICO 14: PREGUNTA 10



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

INTERPRETACIÓN:

Entre el servicio que más destaca es el 69% que es el servicio de mensaje de texto seguido con un 25% por el servicio de notificaciones domiciliarias. Lo que demuestra que el servicio con mayor demanda es el servicio de mensaje de texto.

CAPÍTULO III

3. EL SERVICIO

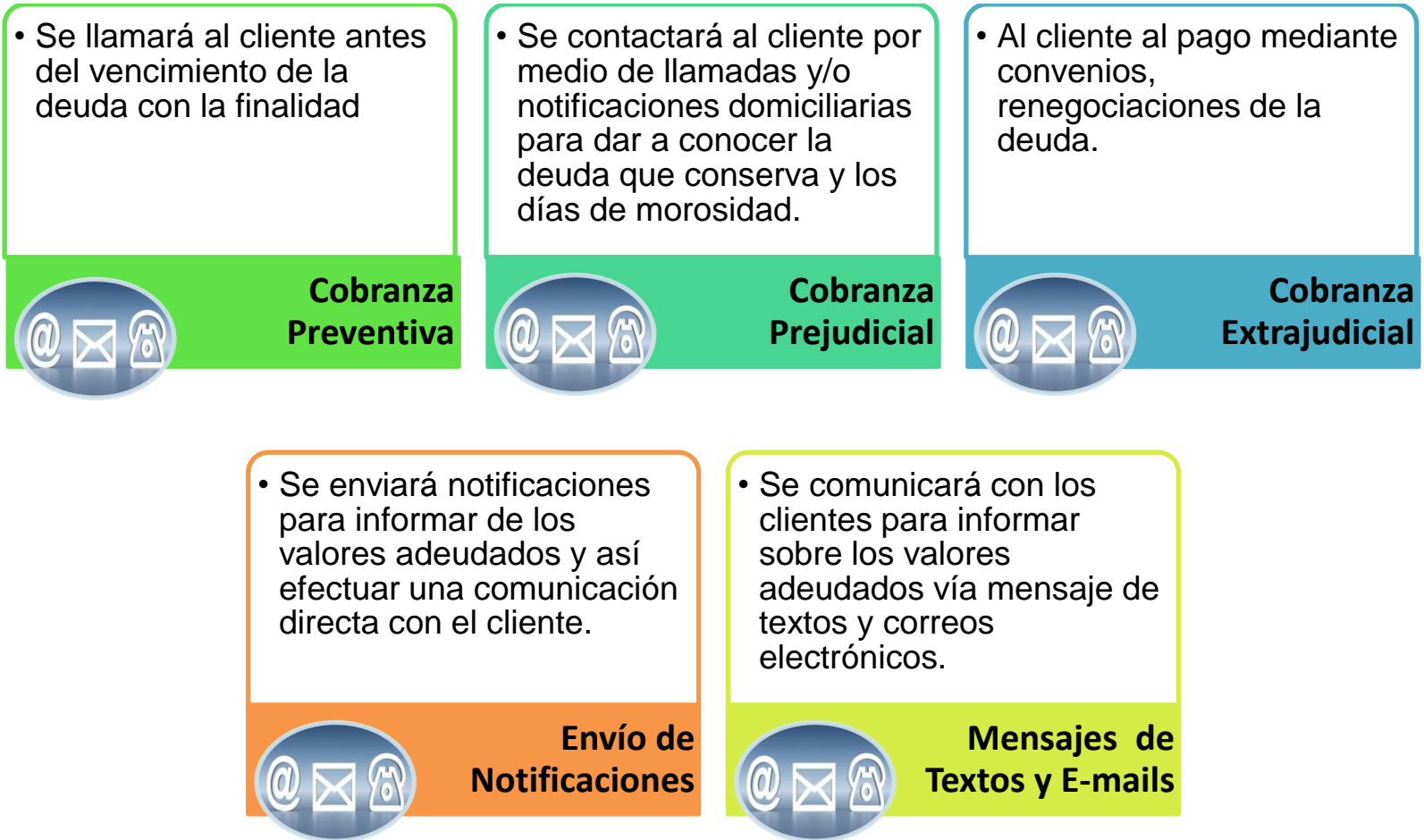
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO A OFRECER

La empresa “Call Service” actualmente ofrece el servicio de Call center y debido a la creciente demanda de otros servicios adicionales ha originado que la empresa migre hacia un servicio de Contac Center, es por esta razón que se plantea como idea de negocio el servicio de gestión de cobranza y mensajería a las PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil.

El objetivo es brindar la gestión del servicio de cobranza y mensajería a las PYMES comerciales de Guayaquil maximizando la recuperación de la cartera vencida al menor tiempo y costo posible.

A continuación se detalla las características del servicio de la gestión de cobranzas y mensajería:

GRÁFICO 15: CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y MENSAJERÍA



FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

A los clientes se entregará reportes de las campañas realizadas se dará a conocer el detalle de las llamadas, hora de las llamadas y la respuesta de cada uno de los clientes. El objetivo de la entrega semanal de los reportes será para que el cliente conozca acerca del trabajo realizado y sobre seguimiento que se da a sus clientes deudores demostrando que lo que se busca es realizar una excelente gestión para la recaudación de la cartera vencida.

- **Características técnicas del Software a utilizar:**

La empresa cuenta con el Software ELASTIX Contac center que brinda las siguientes características:

Marcador predictivo de código abierto.

Marcador Preview.

Administración de web

Soporte para Do-Not-Call List.

Soporte para campañas salientes y entrantes.

Un “script” puede ser asociado a una campaña.

Consola de agente.

Soporte para varios tipos de break.

Scoring de llamada. Soporte para blending.

Incluye módulo de campañas salientes vía SMS

Módulo de grabación de llamadas.

Soporte de protocolo ECCP

Módulo de chat, modalidad web y modalidad Smartphone.

Reportación avanzada.

Integración con CRM basados en web Service.

GRÁFICO 16: SISTEMA ELASTIX

Tipo de columna	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado			
1	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado	Predeterminado			
2	Estado	Llamada	Agente	Fecha y hora	Sucursal(Seg)	Riquisid	Failure Code	Failure Cause	DEUDA	NOMBRE DEL CLIENTE	VALOR PENDIENTE	COMENTARIO REALIZAR EL PAGO
3	Pucness	1104	0314-02-14	10:27:00	33	339239042.10978			170444447	DOVOY SILVIA RAQUEL ANTONIO VIVRICO	419	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
4	Pucness	1104	0314-02-14	11:47:31	36	3392400046.11764			170268120	OMECIO AMORIELLO GUSTAVO IMO	736.44	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
5	Pucness	1104	0314-02-14	11:46:59	35	3392400014.11764			1704483104	DELLIANA MARITILLA CESAR AUGUSTO IMO	665.77	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
6	Pucness	1103	0314-02-14	11:42:15	303	3392396130.11463			1703026737	MOLINA CALUMQUE CARLOS ALFONSO	844.22	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
7	Pucness	1104	0314-02-14	11:47:35	32	3392394670.11492			1708175912	MONTENEGRO VILLAMAL WILSON	533.39	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
8	Pucness	1103	0314-02-14	10:57:37	36	3392390614.10897			1704846433	FERRONIERE FRANCIA CELSO	772.12	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
9	Pucness	1104	0314-02-14	10:25:13	309	3392391514.10772			171233112	SANTILLANES CONRATANE RICHARDA CALOME	829.25	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
10	Pucness	1104	0314-02-14	10:35:14	332	3392392291.10978			1704743016	SUERAIA MENDOZA GONZALO RAMIRO	874.16	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
11	Pucness	1104	0314-02-14	10:59:13	39	3392393950.11093			1702229798	ORRADO WILSON WISDO EMMETTO	1392.15	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
12	ShortCall	1104	0314-02-14	10:49:15	37	3392392950.10978			179204493901	INFAROC CIA. LTDA.	411.5	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
13	Pucness	1104	0314-02-14	14:07:00	36	3392404823.11819			1722687934	PARTOYA DRAMILLIO JUSTICA ELIZABETH	133.42	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
14	Pucness	1104	0314-02-14	15:30:07	32	3392391862.10818			0100134361	ORRADO PALACIOS EDGAR DOMINICO	623.45	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
15	Pucness	1103	0314-02-14	14:07:40	37	3392404855.11823			179138494601	PAJONES CAMACHO INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA.	148452.95	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
16	Pucness	1103	0314-02-14	14:09:27	37	3392404859.11826			1704858512	PAJONES RIVEROBARRERA HARMONICO IVAN	774.79	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
17	Pucness	1104	0314-02-14	10:50:50	34	3392393042.10995			1704097078	INSA CHACON FELDO	633.45	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
18	Pucness	1104	0314-02-14	11:03:33	345	3392399710.11412			1702993019	MOSQUERO LOPEZ GALO FABIAN	1853.09	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
19	ShortCall	1104	0314-02-14	11:42:00	39	3392396110.11457			179235594601	MOLINA ASOCIADOS S.A. CIA. LTDA.	639.5	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
20	Pucness	1104	0314-02-14	11:42:31	34	3392399746.11716			1703824626	ORRADO LOPEZ FELIPE FERNANDO	1261.84	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
21	Pucness	1104	0314-02-14	10:15:41	37	3392390338.11051			1704858599	JARRON FERRER CARLOS	2143.39	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
22	Failure	1104	0314-02-14	10:20:00	39	3392392946.10903			1703021145	OTONIA FRALTE IZID GONZALO IMO.	823.15	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
23	Pucness	1103	0314-02-14	11:46:24	30	3392399978.11749			09953279901	IMBITESEROS CIA. LTDA.	633.04	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
24	Pucness	1103	0314-02-14	11:49:15	34	3392400150.11778			1708887850	DALLI BERNARDEZ JORGE ELIECER	841.13	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280
25	Pucness	1103	0314-02-14	11:36:27	307	3392393932.11664			1707610499	NAVAZ DUQUE OSCAR FABRICIO	647.07	BOC. PROCREDIT CIA. CTE. # 19030123280

FUENTE: CALL SERVICE

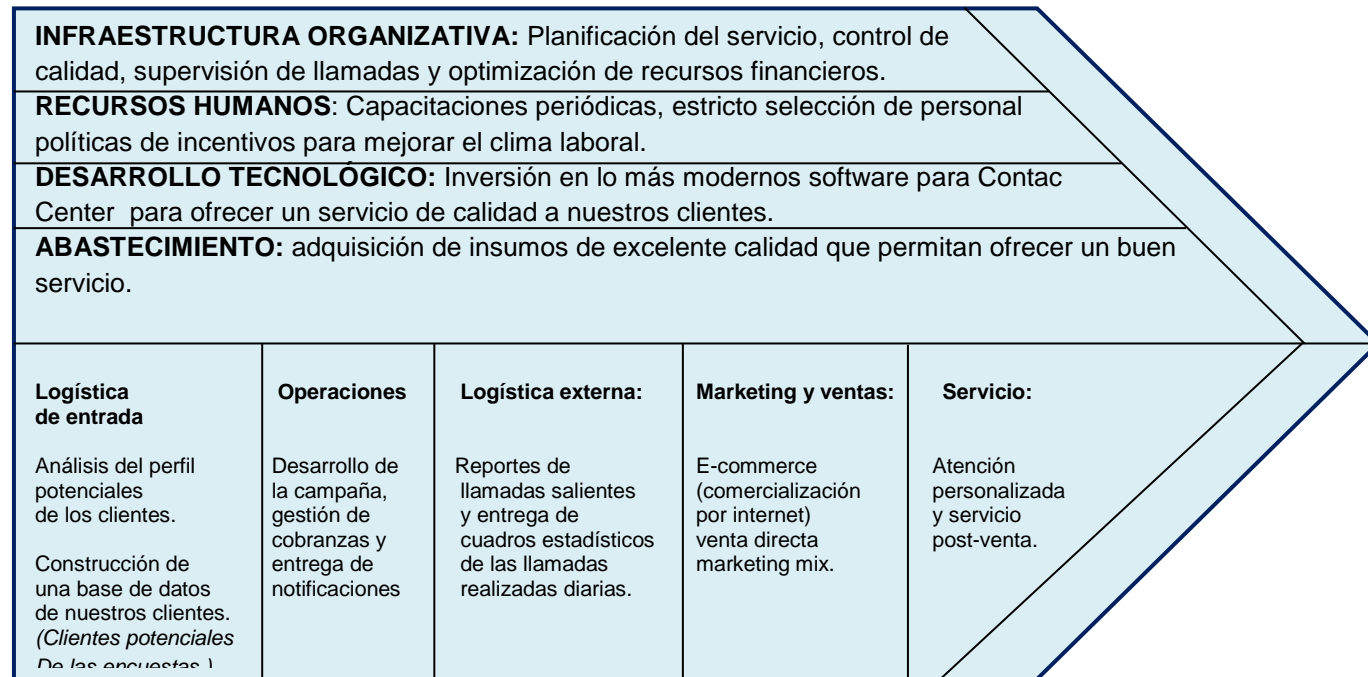
- Derecho de propiedad, patentes y licencias.

Los derechos de propiedad le pertenecen a la empresa Palo Santo Solutions, la misma que otorga una licencia por el valor de 9.000 dólares americanos el mismo que fue adquirido en el mes de enero del año 2013.

3.2 CADENA DE VALOR

Según Michael Porter (2002) nos dice que la cadena de valor “permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.

GRÁFICO 17: CADENA DE VALOR CALL SERVICE



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

3.3 FODA

El FODA es una herramienta que provee información referente a la empresa donde nos permite analizar aspectos como: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se tiene que tomar en consideración al ingresar a un nuevo mercado.

Indicamos que las fortalezas y debilidades es el análisis interno de la empresa donde se considera la eficiencia del servicio, satisfacción del cliente, el desarrollo tecnológico, los recursos que cuenta la empresa y que las oportunidades y amenazas es el estudio externo del mercado donde se estudian factores como políticos, sociales, económicos, tecnológicos, legales, competidores y tendencias del mercados.

TABLA 5: FODA CALL SERVICE

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con equipos con tecnología de punta. • Poseer infraestructura propia. • Personal capacitado. • Alto grado de responsabilidad y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento significativo de la demanda del mercado. • Capacidad para ofrecer nuestros servicios a nivel nacional. • Posibilidad de formar alianzas estratégicas con empresas que desarrollan la tecnología.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa nueva. • Poca presencia de la empresa a nivel nacional. • Poca experiencia en la actividad. • Reducido personal operativo. • Dependier tecnológicamente de los proveedores. • Falta de líneas de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas barreras a la entrada. • Cambios en las leyes que regulan el sector. (Ley del Consumidor, Ley de Comunicación) • Existencia de muchos servicios sustitutos. • Incremento es tarifas de las operadoras.

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: AUTORAS

CAPÍTULO IV

4. PLANES ESTRATÉGICOS

4.1 PLAN DE VENTAS

El desarrollo del plan de ventas para el Plan de Negocios es de vital importancia ya que nos permite establecer valores referenciales de las ventas esperadas en un periodo determinado.

Para diseñar el plan de ventas se tomará en consideración algunos factores importantes:

1.- Decisiones comerciales de la empresa (precio, ratios de conversión, número de ventas, número de clientes, condiciones de venta, la capacidad del Contac center en poder realizar las llamadas salientes y entrantes y volumen de llamadas diarias.)

2.- Cambios previsibles por el mercado (competencia, nuevos productos, elevación de costos de las llamadas

Premisas

Para determinar el precio promedio de los mensajes se consultó al proveedor CNT quien fija una tarifa de 7 centavos de dólar por mensaje. En lo referente al costo de las llamadas a celulares y teléfonos fijos se obtuvo un promedio de 11 centavos por minuto.

TABLA 6: COSTO VS PRECIO

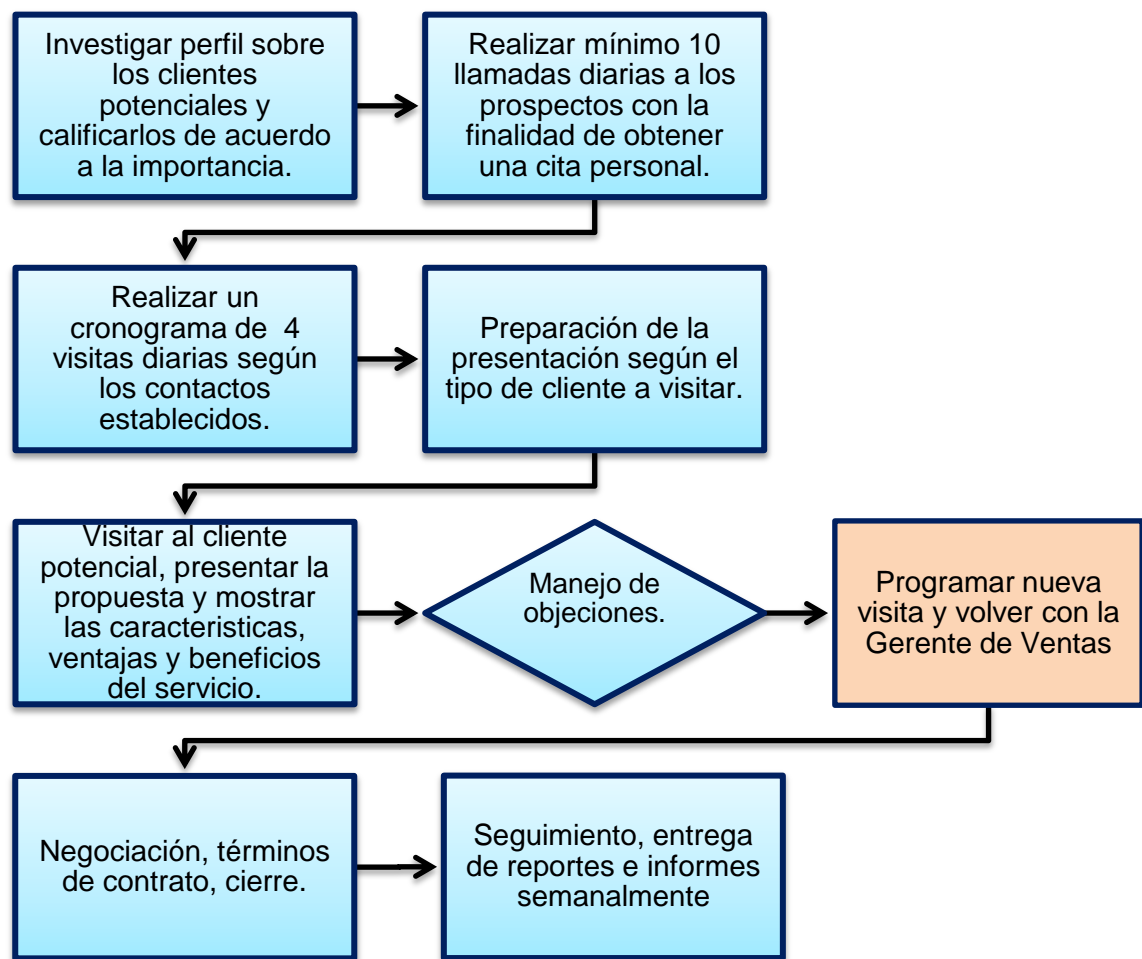
	Costo Unitario	Precio
Llamadas	0,11	0,15
Notificaciones domiciliarias	0.80	1,02
Mensaje de texto	0.07	0.10
Mensajes por e-mail	0.04	0.07

FUENTE: PROVEEDORES CALL SERVICE
Elaboración: LAS AUTORAS

El precio de venta se lo obtuvo considerando el costo unitario de cada servicio más el 50% de margen de ganancia.

4.1.1 PROCESO DE VENTA

GRÁFICO 18: DIAGRAMA DE VENTA CALL SERVICE



FUENTE Y ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Presupuesto Total

La proyección de ventas de la empresa Call Service estará basada bajo los siguientes parámetros:

- La capacidad del Contac center para realizar llamadas.
- La información acerca del costo de la gestión.

Según el estudio realizado en Call Service un operador de Contac center realiza un promedio de 400 llamadas efectivas cuando la demanda es alta y si la demanda es baja un promedio de 300 llamadas efectivas.

Plan de Origen

Con la información de las encuestas se creará un directorio de empresas para determinar el cronograma de visitas designadas al vendedor y su respectiva cuota de venta.

Procedimiento para establecer cuotas

El método que se va a utilizar para determinar las cuotas de ventas será el de las “unidades de ventas”, el mismo que consiste en indagar a los clientes potenciales del servicio mediante una encuesta aplicada a una muestra representativa de la población.

4.1.2 FUERZA DE VENTAS

Para nuestro Plan de Negocios se contratará un ejecutivo de ventas que se encargara de promocionar nuestro servicio de Gestión de cobranza y mensajería a las 5999 PYMES que existen en la ciudad de Guayaquil.

El mismo que estará encargado de visitar a los clientes potenciales y realizará todas las actividades de ventas.

Para la contratación del ejecutivo de ventas se van a considerar los siguientes aspectos:

PERFIL REQUERIDO:

- Sexo: Indistinto
- Universitarios de los últimos niveles o egresados de la carrera Ingeniería en Administración de Ventas o carreras afines.
- Experiencia: mínimo 1 año
- Excelente presencia.
- Organizado, buen manejo de relaciones, proactivo.
- Extrovertido.
- Saber escuchar.
- Manejo de objeciones.
- Dominio del idioma inglés, manejo de utilitarios.

Los procedimientos que se van aplicar para la contratación serán:

- Anuncios en el periódico de mayor circulación los días domingo y lunes, anuncios en sitios web más visitados.
- Recepción de la hoja de vida previa entrevista.
- Pruebas de oposición a todos los aspirantes.
- Selección de los candidatos que cumplen con el perfil requerido.
- Entrevista personal.
- Contratación.

CARGO DEL TRABAJO: ASESOR COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

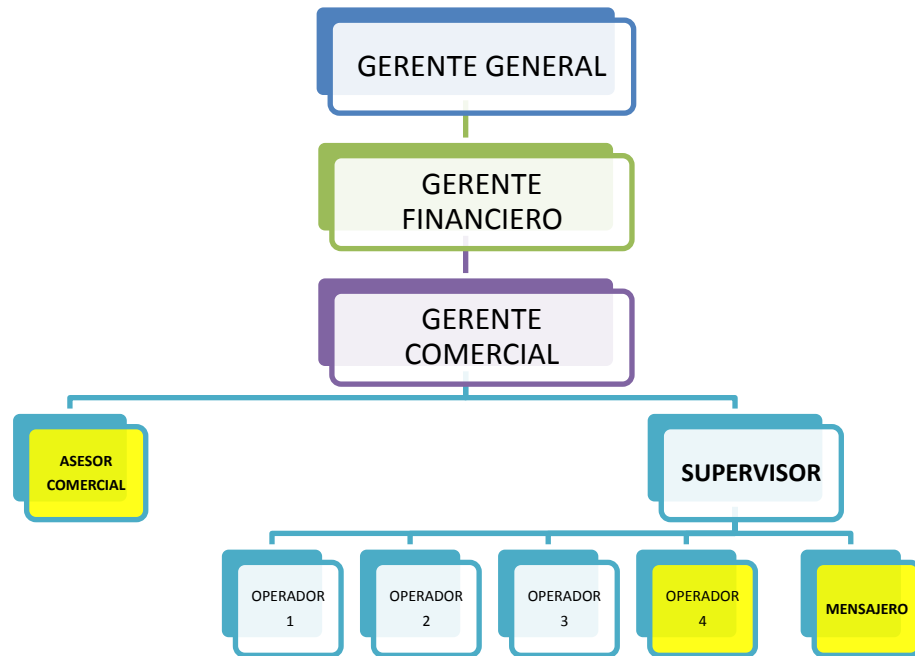
OBJETIVO:

El objetivo de la contratación del asesor comercial es de dar a conocer el servicio de gestión de cobranza y mensajería generando confianza, captar los posibles prospectos que sean interés para la empresa y alcanzar los resultados de la meta establecida por la empresa.

TAREAS

- Preparar las visitas según prospecto.
- Visitar a los clientes potenciales, presentación de la propuesta mínimo 3 entrevistas
- Adecuado control y seguimiento.
- Cumplir con los objetivos.
- Acudir a las convocatorias de trabajo.
- Realizar y entregar informe diario de lo que haya realizado.

GRÁFICO 19: ORGANIGRAMA CALL SERVICE



Fuente: Call Service
Elaboración: Las Autoras

4.1.3 POLÍTICA DE PEDIDOS

La empresa Call Service ha determinado una política de pedidos mínimos por clientes que describe en la siguiente tabla.

TABLA 7: MÍNIMO DE PEDIDOS

Llamadas	8.000
Mensajes de Texto	8.000
Notificaciones domiciliarias	50
Correos electrónicos	100

Fuente: Call Service
Elaborado: Autoras

4.1.4 POLÍTICAS DE NEGOCIACIÓN

La empresa Call Service cuenta con la política de negociación que se rige bajo los siguientes parámetros el 50% al iniciar el contrato y la diferencia del 50% se cancela al finalizar el mismo.

4.2 RELACIÓN CON EL MARKETING MIX

4.2.1 SERVICIO

El servicio que ofrecerá la empresa Call Service es el de gestión de cobranza y mensajería el mismo que estará destinado a un nuevo segmento de mercado que lo constituyen las PYMES comerciales porque en la actualidad la empresa da servicios de Call center al segmento de empresas de seguros.

Al tener un mercado meta diferente la empresa tendrá la necesidad de contratar un vendedor que visite a los clientes potenciales.

Para incentivar a la demanda potencial de la empresa el vendedor podrá ofrecer un descuento del 5% aquellas empresas que contraten todos los servicios y aquellas que tengan un volumen de llamadas superior a las cuotas mínimas establecidas.

La empresa Call Service para garantizar un servicio de calidad para sus clientes adoptara las siguientes medidas:

- **CAPACITACIÓN**

Esto consiste en instruir a las operadoras en el manejo de nuevas aplicaciones de nuestro proveedor del software ELASTIX, al asesor comercial de la empresa se lo capacitara enviándolo a los cursos formativos de la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas.

- **CALIDAD**

Al personal de la empresa se le dará periódicamente cursos de atención al cliente y de motivación a cargo de instructores especializados.

Una vez que se los ha capacitado se realizaran controles al servicio que se está realizando por medio de una serie de instrumentos de seguimientos para que se pueda llevar a cabo una retroalimentación que permita corregir ciertas ineficiencias en la gestión de ventas y en los procesos operativos con lo cual mantendremos un nivel de calidad que permita mantener la fidelidad de nuestros clientes.

4.2.2 PRECIO

Call Service incursionara en el mercado con precios competitivos y agregando valor con una atención personalizada y asesoría sobre el servicio que deseen contratar. El precio se lo determina en función de los costos unitarios de cada uno de los servicios a ofrecerse o comparando la oferta de otras empresas en el mercado, como se detalla anteriormente en la tabla #

4.2.3 PLAZA

La empresa Call Service una vez que tiene identificado a su demanda potencial, enviara a su asesor comercial a realizar una venta directa, organizando visitas en el sector norte, centro y sur de la ciudad de Guayaquil, de esta manera se facilita la cobertura del mercado meta y determinando cuál de los sectores tiene una mayor influencia en las ventas de la empresa.

4.2.4 PROMOCIÓN

Para la promoción del servicio que ofrecerá la empresa Call Service que servirá como soporte de la venta directa tenemos:

- Elaboración de trípticos
- Tarjetas de presentación
- Anuncios en sitios web.

El asesor comercial enfocará su esfuerzo en visitar a cada uno de los clientes a quienes entregara el tríptico y la tarjeta de presentación para que los clientes potenciales conozcan sobre los servicios que ofrece la empresa y aquellos estén interesados se contacten con el asesor comercial.

CAPÍTULO V

5 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

5.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

TABLA 8: INVERSIÓN INICIAL

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña/ Pastora Esther Leiva Intriago					
CALENDARIO DE INVERSIONES					
Concepto	Inicial	1	2	3	4
Equipos de Cómputo					
COMPUTADORA	1.200			1.200	
ROUTER	60			60	
IMPRESORA	400			400	
EQUIPO DE CHIP MENSAJES	1.500				
Total Equipos de Cómputo	3.160	-	-	1.660	-
Equipos y maquinarias					
Muebles y Enseres de Oficina	1.200				
Total Equipos y maquinarias	1.200	-	-	-	-
Pre-operacionales					
RECARGA DE MINUTOS	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100
COMISIONES	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Total Pre-operacionales	11.350	11.350	11.350	11.350	11.350
Total	15.710	11.350	11.350	13.010	11.350
Total sin Pre-Operacionales	4.360	-	-	1.660	-

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

- **ACTIVOS FIJOS**

Los requerimientos de inversión para el nuevo servicio que se desea ofrecer a nuestros clientes potenciales están detallados en la tabla # 8, donde en equipo de cómputo, el equipo del chip de mensajes y la impresora constituyen el activo fijo de la empresa para sustentar los servicios adicionales que pretende ofrecer la empresa “Call Service” el mismo que asciende a U\$3,160 dólares americanos , estos activos son de naturaleza tangible la vida útil del computador, equipo del chip de mensajes, router e impresora es de 3 años tiempo en el cual se ha depreciado totalmente, también tenemos que considerar los avances tecnológicos que dejan obsoletos a estos activos.

En el tercer año de Operación de la empresa Call Service, se requerirá la compra de un nuevo computador, de un router y de una impresora valor estimado de US\$ 1,660.00, según la proyección de inversiones se tendrá el costo y beneficio de una persona contratada para el efecto de vendedor que proveerá de contratos a nuestra empresa, según su experiencia podrá aportar con recursos.

- **DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS**

TABLA 9: NUEVAS INVERSIONES

NUEVAS INVERSIONES						
Descripción	Tasas	1	2	3	4	5
Total Terrenos	0%			-	-	-
Total Equipos de Cómputo	33%			553	553	553
Total Edificios e Instalaciones	5%					
Total Equipos y maquinarias	10%					
Total vehículos	20%					
Total gastos depreciación		-	-	553	553	553
INVERSIÓN INICIAL						
Descripción	Tasas	1	2	3	4	5
Total Terrenos	0%					
Total Equipos de Cómputo	33%	1.053	1.053	1.053		
Total Edificios e Instalaciones	5%					
Total Equipos y maquinarias	10%	120	120	120	120	120
Total vehículos	20%					
Total gastos depreciación		1.173	1.173	1.173	120	120
Gastos de Depreciación		1.173	1.173	1.727	673	673

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Como podemos observar en la tabla #9 de depreciación de activos fijos se ha utilizado el método de depreciación de línea recta, es decir se considera el valor del activo y se lo divide para su vida útil. Para la inversión inicial tenemos un valor de depreciación de U\$1,173 dólares Americanos, que comprenden de equipos de cómputo con una tasa de 33% a 3 años y de muebles y enseres con una tasa de 10 % a 5 años. Para las nuevas inversiones se considera a partir del tercer año la depreciación de un nuevo equipo de computación y router de US\$ 553 dólares americanos aproximadamente a partir del tercer año hasta el quinto año.

- **CAPITAL DE TRABAJO**

TABLA 10: CAPITAL DE TRABAJO

AÑO	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 12.031	\$ 26.315	\$ 41.976	\$ 60.979	\$ 94.347

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El capital de trabajo nos muestra la medida de la capacidad que tiene el negocio para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en un horizonte temporal de corto plazo. Como se muestra en la tabla # 10 inicialmente capital de trabajo ascendería a US\$ 12.031 dólares americanos y de acuerdo a las exigencias del negocio este se va incrementado a través del tiempo.

Para lo del segundo año se estará en el margen de US\$ 26.315 dólares americanos.

Tercer año habrá un incremento en el margen de Capital de Trabajo por US\$ 41.976 dólares americanos.

Cumpliendo con la siguiente proyección en lo referente al Capital de Trabajo constará para el cuarto año con US\$ 60.979 dólares americanos.

Para el quinto año nos aproximaremos a un valor de US\$ 94.347 dólares americanos que corresponden al Capital de Trabajo.

- **MODELO DE CAPITAL DE TRABAJO**

El modelo empelado para el Plan de Negocio, es método de déficit acumulado máximo, por ser en más exacto en proporcionar un valor real para el cálculo del capital de trabajo, dado que a la presentación de nuestro presupuesto se exponen los valores de Ingresos y Gastos proyectados durante un periodo de 5 años, lo que sin duda hace mucho más real las cifras y se podrá sincerar en los Estados Financieros.

5.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Los US\$ 15.710 dólares americanos que demanda la inversión inicial será cubierto en un 100% con capital propio proveniente del patrimonio de los dueños de la empresa.

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESO Y COSTOS

PRESUPUESTO DE INGRESO

TABLA 11: PRESUPUESTO DE INGRESOS

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña/ Pastora Esther Leiva Intriago					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
LLAMADAS	648.000	712.800	784.080	862.488	948.742
MENSAJERIA	648.000	712.800	784.080	862.488	948.742
E-MAILS	16.500	18.150	19.965	21.966	24.169
NOTIFICACIONES	2.850	3.135	3.452	3.806	4.191
Total	1.315.350	1.446.885	1.591.577	1.750.748	1.925.844
Precio Unitario (En US\$)					
LLAMADAS	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
MENSAJERIA	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
E-MAILS	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06
NOTIFICACIONES	1,02	1,01	1,01	1,01	1,01
Total	1,34	1,33	1,33	1,33	1,33
Ingresos (En US\$)					
LLAMADAS	99.035	108.514	118.927	130.367	142.935
MENSAJERIA	66.635	72.874	79.723	87.242	95.498
E-MAILS	1.078	1.175	1.281	1.398	1.526
NOTIFICACIONES	2.894	3.181	3.501	3.858	4.246
Total	169.643	185.745	203.433	222.865	244.206

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

La tabla # 11 muestra los ingresos proyectados para 5 años basados en la información histórica de la empresa Call Service los mismos que arrojaron para el primer año con un crecimiento de la demanda potencial del 10%, lo que representa 1.315.350 unidades de los servicios que se ofrecen, para los siguientes años y de acuerdo al estudio de mercado se espera un crecimiento constante del 10% esta información se lo obtuvo en base de la encuesta aplicada en el estudio de mercado.

PRESUPUESTO DE COSTOS

TABLA 12: COSTOS PROYECTADOS

Zoila Georgina Melgarejo Ludeña/ Pastora Esther Leiva Intriago					
COSTOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
LLAMADAS	648.000	712.800	784.080	862.488	948.742
MENSAJERIA	648.000	712.800	784.080	862.488	948.742
NOTIFICACIONES	16.500	18.150	19.965	21.966	24.169
NOTIFICACIONES	2.850	3.135	3.452	3.806	4.191
Total	1.315.350	1.446.885	1.591.577	1.750.748	1.925.844
Costo Unitario (En US\$)					
LLAMADAS	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
MENSAJERIA	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
E-MAILS	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
NOTIFICACIONES	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81
Total	1,07	1,07	1,07	1,06	1,06
Costos (En US\$)					
LLAMADAS	79.228	86.812	95.142	104.293	114.348
MENSAJERIA	53.308	58.300	63.779	69.794	76.399
E-MAILS	862	940	1.025	1.119	1.221
NOTIFICACIONES	2.315	2.545	2.801	3.086	3.397
Total	135.714	148.596	162.746	178.292	195.365

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

En lo que tiene que ver con los costos de los servicios que se van a ofrecer estos representarían para el primer año US\$ 135.714 dólares americanos los mismos que se incrementan en un 5% promedio para los 5 años.

- **COSTO UNITARIO**

En referencia al presente cuadro se presenta el costo unitario para producirlo:

TABLA 13: COSTO POR UNIDAD

COSTO UNITARIO	VALOR
MENSAJERIA	0,07
LLAMADAS	0,11
NOTIFICACIONES	0,80
E-MAILS	0,04
Total	1,02

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

- **PRECIO DE VENTA**

En lo referente a los valores del Costo Unitario para venderlos en los rubros de Mensajería, llamadas, notificaciones, y envíos masivos de E-MAIL, según cuadro # 14 Adjunto el total Promedio del Primer Año es de US\$ 0,34 con referencia a los valores Proyectados por los Ingresos y Egresos.

TABLA 14: PRECIO DE VENTA

recio Unitario (En US\$)					
MENSAJERIA	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
LLAMADAS	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
NOTIFICACIONES	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
E-MAILS	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06
Total	1,34	1,33	1,33	1,33	1,33

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

- **COSTOS TOTALES DE LA EMPRESA**

TABLA 15: COSTOS TOTALES

Costos (En US\$)	1	2	3	4	5
LLAMADAS	79.228	86.812	95.142	104.293	114.348
MENSAJERIA	53.308	58.300	63.779	69.794	76.399
E-MAILS	862	940	1.025	1.119	1.221
NOTIFICACIONES	2.315	2.545	2.801	3.086	3.397
Total	135.714	148.596	162.746	178.292	195.365

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

Los valores que se reflejan en el presente cuadro son producto o efecto de los costos que incurren la Empresa por concepto de implementación y Operatividad del nuevo servicio de Gestión de Cobranza y Mensajería.

- **PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para obtener el punto de equilibrio calculamos los Costos Fijos totales dividido para el precio de venta menos los costos variables de esta manera podremos conseguir nuestro Punto de Equilibrio, que nos permitirá cubrir nuestros gastos.

El punto de equilibrio para el servicio de llamadas para el primer año en unidades es de 116.580

El punto de equilibrio para el servicio de llamadas mensual en unidades es de 9.715

TABLA 16: PUNTO DE EQUILIBRIO

LLAMADAS	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Costo Variable Unitario (En US\$)	0,12	0,12	0,12	0,12	0,11
Costo Fijo Total (En US\$)	4.345	4.562	4.790	5.030	5.281
Punto de Equilibrio (unidades - año)	116.580	123.817	131.444	139.481	147.947
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	9.715	10.318	10.954	11.623	12.329
MENSAJERIA	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Costo Variable Unitario (En US\$)	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07
Costo Fijo Total (En US\$)	4.345,12	4.562,38	4.790,49	5.029,98	5.281,45
Punto de Equilibrio (unidades - año)	159.326	169.934	181.148	192.998	205.518
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	13.277	14.161	15.096	16.083	17.127
E-MAILS	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06
Costo Variable Unitario (En US\$)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04
Costo Fijo Total (En US\$)	110,64	116,17	121,98	128,10	134,54
Punto de Equilibrio (unidades - año)	5.596	6.005	6.439	6.902	7.394
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	466	500	537	575	616
NOTIFICACIONES	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	1,02	1,01	1,01	1,01	1,01
Costo Variable Unitario (En US\$)	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81
Costo Fijo Total (En US\$)	19,11	20,07	21,09	22,20	23,33
Punto de Equilibrio (unidades - año)	92	96	101	107	115
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	8	8	8	9	10

FUENTE: CALL SERVICE
ELABORACIÓN: LAS AUTORAS

El punto de equilibrio para el servicio de mensajería en el primer año en unidades es de 159.326

El punto de equilibrio para el servicio de mensajería mensual en unidades es de 13.277

El punto de equilibrio para el servicio de E-Mails en el primer año en unidades es de 5.596

El punto de equilibrio para el servicio de E-Mails mensual en unidades es de 466

El punto de equilibrio para el servicio de notificaciones para el primer año en unidades es de 92

El punto de equilibrio para el servicio de notificaciones mensual en unidades es de 8.

- **VOLUMEN DE VENTAS**

TABLA 17: CRECIMIENTO

Cantidades (En Unidades)					
LLAMADAS	648.000	712.800	784.080	862.488	948.742
MENSAJERIA	648.000	712.800	784.080	862.488	948.742
E-MAILS	16.500	18.150	19.965	21.966	24.169
NOTIFICACIONES	2.850	3.135	3.452	3.806	4.191
Total	1.315.350	1.446.885	1.591.577	1.750.748	1.925.844

Fuente: Call Service
Elaborado: Las Autoras

En referencia con la tabla # 17 se muestra un crecimiento esperado del 10% de manera anual durante los 5 años, en los servicios de mensajería, llamadas, e-mails y notificaciones.

Se espera que con el volumen de ventas presentado se obtenga una utilidad deseada para la empresa.

- **DISMINUCIÓN DE COSTO SIN AFECTACION DEL SERVICIO QUE SE OFRECE.**

En el plan de negocio que se presenta se detalla los costos fijos y los costos variables, la finalidad de la empresa no es sacrificar los costos, si no el objetivo es brindar un servicio de calidad con personal capacitado y optimizando los recursos empleados.

- **CONTROL DE COSTO**

Un buen control de costo dependerá de un exhaustivo monitoreo de los mismos, incurrido en una fecha determinada que deberán ser exactos en comparación con los presupuestos establecidos en el plan de negocios.

5.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA

Se ha realizado el análisis de todos los gastos y de todos los ingresos proyectados hacia un primer año los mismo fueron incorporados al estado de flujo de efectivo.

TABLA 18: ESTADO DE FLUJO DE OPERACIONES

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Efectivo al Inicio del Periodo	-	-	12.031	26.315	41.976	60.979
<u>Flujo de Efectivo por Operaciones</u>						
Ingreso Neto	-	22.207	24.461	26.944	29.680	32.694
Depreciación		1.173	1.173	1.727	673	673
Total Flujo de Efectivo por Operaciones	-	23.381	25.634	28.671	30.354	33.367
<u>Flujo de Efectivo por Inversiones</u>						
(Compras Netas de PPE)	-15.710	-11.350	-11.350	-13.010	-11.350	-
Total de Flujo de Efectivo por Inversiones	-15.710	-11.350	-11.350	-13.010	-11.350	-
<u>Flujo de Efectivo por Financiamientos</u>						
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	15.710	-	-	-	-	-
Total Flujo de Caja por Financiamientos	15.710	-	-	-	-	-
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	-	12.031	14.284	15.661	19.004	33.367
Efectivo al Final del Periodo	-	12.031	26.315	41.976	60.979	94.347

Fuente: Call Service
Elaborado: Las Autoras

5.4.1 PERIODO DE RECUPERACIÓN

De acuerdo a los flujos de efectivo que tiene el Plan de Negocio la inversión inicial será recuperada a partir del segundo año en la totalidad.

5.4.2 TASA DE DESCUENTO

Tasa de descuento es la tasa mínima atractiva de rentabilidad (TMAR)

En la TMAR se ha considerado una tasa de interés libre de riesgo más la inflación lo que nos da una tasa del 12%.

5.4.3 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

TABLA 19: VALOR ACTUAL NETO

Evaluación económica del proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -15.710	\$ 12.031	\$ 14.284	\$ 15.661	\$ 19.004	\$ 33.367
Flujo de caja acumulado		\$ -3.679	\$ 10.605	\$ 26.266	\$ 45.269	\$ 78.637
Valor de Salvamento						\$ 600
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -15.710	\$ -3.679	\$ 10.605	\$ 26.266	\$ 45.269	\$ 79.237
Tasa de Descuento	12%					
VAN	43.372					
TIR	88%					
Año de recuperación	2					

Fuente: Call Service
Elaborado: Las Autoras

En el Plan de Negocios que se propone se muestra un VAN de 43.372 lo que indica que es aceptable, el Valor Presente Neto son los valores proyectados del flujo de caja traídos al valor presente y descontados con la inversión inicial.

Si el VAN es igual o menor que 0 el proyecto no se acepta, y si el VAN es positivo entonces el proyecto es aceptable.

5.4.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Una vez determinado el Valor Actual Neto siendo este 43.372 se procede a calcular la Tasa Interna de Retorno Financiera que da un porcentaje del 88% lo que indica que el proyecto es altamente rentable porque la tasa del TIR es mayor a la tasa de descuento.

5.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

TABLA 20: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
VARIABLES CONTROLABLES:					
	1	2	3	4	5
Mensajería - Precio	0,10	0.10	0.10	0,10	0,10
Llamadas - Precio	0,15	0.15	0.15	0,15	0,15
Notificaciones - Precio	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
E-Mail - Precio	0,07	0.07	0,07	0,07	0,07
Logística					
Promoción	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
VARIABLES NO CONTROLABLES:					
	1	2	3	4	5
Competencia	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
Consumidores	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS
Entorno	INESTABILIDAD	INESTABILIDAD	INESTABILIDAD	INESTABILIDAD	INESTABILIDAD

Fuente: Call Service

Elaborado: Las Autoras

- **VARIABLES CONTROLABLES:**

El análisis de sensibilidad está basado por la tasa interna de retorno según lo expresado en nuestros Plan de Negocios es un valor de 88%, las variaciones más importantes es el incremento de las Ventas anuales en un 10% anual, adicionalmente no tenemos valores en nuestro presupuesto por concepto de Logística.

En lo referente al rubro de Promoción y difusión de los múltiples servicios que ofrecemos en nuestra compañía hemos revelado en nuestro presupuesto el valor de US\$ 3,000 Dólares americanos los mismos que son considerados para los cinco años en nuestro Plan de Negocios.

- **VARIABLES NO CONTROLABLES:**

En consideración a las variables no controlables en nuestro análisis de sensibilidad incorporamos 3 variables las misma que no se pueden cuantificar, pero se podrá dar un resumen de las consecuencias futuras, ya por el mismo hecho se ser variables no controlables se podrían reflejar en cualquier periodo de nuestro Plan de Negocios, en resumen en competencia, consideramos alta tasa de competencia por que no existen barreras de entrada en el mercado, es decir existe facilidad de poder operar en este medio.

Consumidores, nuestro mercado meta son las PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil, donde se reflejó por medio de la encuesta un 60% de aceptación de nuestro servicio lo que nos permite tener un escenario optimista.

Entorno, consideramos importante recalcar que en el aspecto político influye de manera directa, ya que el Gobierno actual cambia constantemente sus políticas económicas, en referencia al aspecto tributario.

5.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

TABLA 21: BALANCE SCORE CARD

BALANCED SCORECARD				
VARIABLES CUANTIFICABLES				
Medición	ASISTENCIA	OBJETIVOS O META	PRESUPUESTOS	TOTAL
Departamentos				
Operativo	100%	50%	100%	83%
Contable	100%	70%	100%	90%
Comercial	100%	70%	80%	83%
Recursos Humanos	100%	80%	80%	87%

Fuente: Call Service

Elaborado: Las Autoras

El balance scorcard es una herramienta que permite medir el desempeño, de los colaboradores lo que la empresa Call Service proyecta pensando en su política, en la visión, misión, objetivos, estrategias, por lo que tenemos un horizonte, que podemos cuantificar nuestras metas y estrategias, dando una porcentaje de calificación a cada departamento, en nuestra empresa se realizó la medición por asistencia, objetivos o meta cumplidas y presupuesto en torno a los gastos mensuales del personal administrativo y operativos, del cual se calificara en porcentaje su puntualidad y otros rubros.

El departamento de Contabilidad tiene la mejor puntuación y dependerá del Gerente entregar un reconocimiento al departamento que mantiene mejor puntuación, como medio de incentivos para fortalecer los vínculos de nuestros empleados.

Roles de los departamentos:

El departamento Financiero se encargara de buscar la rentabilidad financiera de los servicios que ofrece la empresa, optimizar los bienes de capital y lograr el retorno de la inversión etc.

El departamento de recursos humanos se encargara de crear un buen clima laboral dentro de la empresa, seleccionar el personal que cumpla con las características requeridas por el puesto a desempeñar y de mantener capacitado al personal operativo y de ventas.

El departamento comercial se encargara de brindar respuestas inmediatas a nuestros clientes buscando siempre la satisfacción del mismo y de cumplir objetivos establecidos por la empresa.

El departamento Operativo se encargara de mantener actualizados los equipos de la central de datos que se utilizan para la actividad de la empresa, entregar los informes semanales a los clientes y de realización de las campañas entrantes y salientes.

5.6.1 INDICADORES A EVALUAR CUMPLIMIENTO

TABLA 22: INDICADORES (ENDEUDAMIENTO - ROE - ROI – ROA)

Razón de Endeudamiento	-	-	-	-	-	-
ROE	0%	59%	39%	30%	25%	22%
ROI	0%	91%	94%	65%	49%	35%
ROA	0%	698%	713%	488%	372%	264%

Fuente: Call Service
Elaborado: Las Autoras

- **INDICADORES FINANCIERO**

De acuerdo al estado Financiero se analiza la Razón de Endeudamiento del Plan de Negocio.

- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

En el plan de negocios que presentamos no hay razón de endeudamiento porque la inversión se hace con capital propio.

- **RENTABILIDAD DEL ACCIONISTA DESPUES DE PAGAR IMPUESTO (ROE)**

Para el Plan de Negocios se analiza de acuerdo a los índices económicos para el primer año se cuenta con un 59%, al segundo se da una disminución al 39%, para el tercer año contamos con un 30%, para el cuarto año con un 25%, y para el quinto año desciende al 22%.

Esto se debe a que existe un crecimiento en los costos directos e indirectos en un 5% anual debido a la inflación y contamos con un precio que se mantiene fijo durante los 5 años, lo que genera que exista esta disminución anual.

- **RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)**

El indicador ROI indica que mi inversión un 91% lo recupero en el primer año, luego asciende al 94% en el segundo año en el tercer baja 65% en el cuarto año desciende a un 49% y el quinto año desciende a un 35%.

El retorno de la inversión baja porque los niveles de inversión posteriores es menor que al de la inversión inicial.

- **RETORNO DE LOS ACTIVOS (ROA)**

En el primer año la rentabilidad de los activos es bastante alta con un 698% luego va disminuyendo en el segundo año con un porcentaje de 713%, en el tercer año con desciende en un 488%, en el cuarto año desciende en un 372% y en quinto año disminuye con un promedio 264%. Esta disminución se da porque los activos sufren depreciaciones y su valor en libros va disminuyendo.

CAPÍTULO VI

6 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La importancia de este sector de la economía es tan relevante ya que representa en un 80% la economía del país y fundamentando el Objetivo 8. del Plan Nacional del Buen Vivir en alineación de consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible, la gestión de cobranzas y mensajería generará empleo tanto para la empresa Call Service como las PYMES comerciales, ya que si se reduce el índice de cartera vencida se puede invertir en la comercialización de bienes, servicios y/o productos que ofrecen, o distribuir el dinero cobrado en maquinaria o tecnología para fortalecer su negocio y de esta manera se puede generar plazas de trabajo que impulsan el manejo sostenible de la economía.

Para llevar a cabo un plan de responsabilidad social es preciso establecer canales de comunicación de doble vía con los miembros de la empresa y su medio.

Call Service como ente económico no sólo se preocupará por generar ingresos de manera constante hacia la empresa sino que se ocupará de modo responsable y sostenible del entorno y para ello se considerará los siguientes puntos:

- **Valores, transparencia y gobernabilidad:** entre los valores organizacionales que se encontrará en el código de ética a destacar será el respeto, compromiso, comunicación y confidencialidad; y éstos serán la plataforma para la toma de decisiones.
- **Público Interno:** Los colaboradores gozarán de buen trato, agradable ambiente laboral, remuneraciones y horarios puntuales, todos los beneficios y contribuciones sociales que por ley les corresponde, herramientas laborales necesarias y sobretodo se promoverá siempre el respeto entre todos y la creatividad.
- **Medio Ambiente:** en este punto se considerará mejorar la calidad ambiental con la finalidad de contribuir en pro del medio ambiente, se regulará el uso adecuado de los equipos eléctricos en el momento que se los necesite como el apagar el monitor mientras no esté en uso, el consumo general de energía eléctrica
- **Proveedores:** Los criterios de elección de proveedores que Call Service contratará será siempre los que brinden servicios de calidad y eficiencia para poder ofrecer un excelente servicio a los clientes.
- **Clientes:** Se ofrecerá a los clientes atención personalizada y rápida, creando un vínculo fuerte entre empresa-cliente, el factor principal para crear este lazo será el de resguardo y confidencialidad en cuanto al manejo de datos se refiere. Así como también se ofrecerá un servicio postventa eficiente.

- **Consumidor:** El mensaje que se enviará sea vía correo electrónico, de texto, llamadas telefónicas o notificaciones será siempre personalizado, concreto, cortés y no ofensivo manteniéndose sobre los pilares fundamentales de los valores organizacionales y apegado a leyes del consumidor.

6.1 BENEFICIARIOS DIRECTOS

Entre los beneficiarios directos con este Plan de Negocios a implementar serán las PYMES comerciales en la ciudad de Guayaquil que cuenten con una cartera vencida ya que por la gestión de cobranzas que realizará Call Service obtendrán liquidez.

Otros beneficiarios directos será el asesor, operador y el mensajero quiénes se contratarán para llevar a cabo el Plan de Negocios.

6.2 BENEFICIARIOS INDIRECTOS

Entre los beneficiarios indirectos identificados están las personas que tienen las cuentas vencidas con las PYMES comerciales, ya que al implementar este Plan de Negocios se tratará con ellos la manera de llegar a un acuerdo a liquidar su deuda pendiente y a su vez dichas personas no afecte el riesgo crediticio.

CONCLUSIONES

Por una parte, siendo las PYMES parte importante de la economía ecuatoriana, especialmente por generar empleo, en la actualidad tienen apoyo por parte del gobierno en fomentar la producción e impulsar la competitividad entre los actores económicos, sin embargo se ha detectado incremento en las carteras vencidas, debido a que el 70% aproximadamente de las ventas se las realizan a crédito, la cual son cobradas desde 30 hasta 90 días, habiendo un déficit de liquidez, el mismo que es necesario para seguir con las operaciones.

Por otro lado, Call Service empresa que se dedica actualmente a realizar las gestiones sobre la satisfacción al cliente dirigido al sector financiero, específicamente al área de seguros, y contando que tiene su infraestructura propia, software de última tecnología, equipos extras para realizar este tipo de gestiones, pudiendo expandir el servicio a otras categorías de clientes.

Se concluye que en este Plan de Negocios se estudió la factibilidad de implementar la gestión de cobranzas y mensajerías a las PYMES comerciales, obteniendo resultados satisfactorios para ambas partes, información que se obtiene del estudio de mercado realizado por las encuestas.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda implementar el Plan de Negocios con miras hacia el futuro, donde se pueda implementar como estrategia la economía de escala para competir en precios frente a las Multinacionales que realizan este tipo de gestión de cobro y mensajería, no dejando por ningún concepto el valor agregado que se ofrece en el presente Plan de Negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. (2010). *CAPIG*. Obtenido de <http://www.capig.org.ec/index.php/censo-nacional-2010.html>
- Porter, M. E. (1987,2002). Competitive Advantage. En M. E. Porter, *Competitive Advantage* (págs. 32-35). Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1987,2002). Competitive Advantage. En M. E. Porter, *Competitive Advantage* (págs. 64-67). Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *SENPLADES*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-8.-consolidar-el-sistema-economico-social-y-solidario-de-forma-sostenible>
- SRII. (FEBRERO de 2006). *SRI*. (SRI, Editor) Recuperado el 28 de JUNIO de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Ekos Negocios. (2012). *523*, 32, 45, 89. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>

ANEXOS

**ESTADO DE RESULTADOS
CALL SERVICE**

	1	2	3	4	5
Ventas	169.643	185.745	203.433	222.865	244.206
Costos de Ventas	-135.714	148.596	-162.746	178.292	-195.365
Utilidad Bruta	33.929	37.149	40.687	44.573	48.841
Gastos Administrativos y de Ventas	-4.319	-4.535	-4.761	-4.999	-5.249
Utilidad Operativa	29.610	32.614	35.925	39.574	43.592
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	29.610	32.614	35.925	39.574	43.592
Impuestos a la Renta	-7.402	-8.154	-8.981	-9.893	-10.898
Utilidad Neta	22.207	24.461	26.944	29.680	32.694

**BALANCE GENERAL
CALL SERVICE**

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<u>Activos</u>						
Efectivo	-	12.031	26.315	41.976	60.979	94.347
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	-	-	-	-	-
Total de Activos Corrientes	-	12.031	26.315	41.976	60.979	94.347
Propiedades, Planta y Equipos, neto	4.360	3.187	2.013	1.947	1.273	600
Gastos de Constitución de la empresa	11.350					
Amortización Gastos Preoperacionales		9.080	-2.270	-2.270	-2.270	-2.270
Total Activos	15.710	24.297	26.058	41.652	59.983	92.677
<u>Pasivos y Patrimonio</u>						
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-
Deudas de corto plazo	-	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a corto plazo	-	-	-	-	-	-
Deudas de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total de Pasivos a largo plazo	-	-	-	-	-	-
Total de Pasivos	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas		22.207	46.668	73.612	103.293	135.987
Capital pagado	15.710	15.710	15.710	15.710	15.710	15.710
Total Pasivos y Patrimonio	15.710	37.917	62.378	89.322	119.003	151.697