

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMERICA”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COBRANZAS
ELITE DOMICILIO, EN EL SECTOR NORTE DE
LA CIUDAD DE QUITO PARA EL AÑO 2016**

Trabajo de investigación para la obtención del Título de
Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios

AUTOR:

Vallejo Romero, Ximena Patricia

DIRECTORA:

Dra. María Angélica García, MDE

**QUITO – ECUADOR
2016**

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COBRANZAS ELITE DOMICILIO, EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL AÑO 2016” presentado por Ximena Vallejo, para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, 15 de septiembre del 2016

Dra. María Angélica García, MDE

DIRECTOR

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ximena Patricia Vallejo Romero, declaro ser el autor del trabajo de titulación “Plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de cobranzas élite domicilio, en el sector norte de la ciudad de Quito para el año 2016”, como requisito para optar al grado de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Por constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 19 días del mes de septiembre de 2016, firmo conforme:

Autora: Ximena Patricia Vallejo Romero

Firma:

Número de cédula: 1712442449
Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza
Correo electrónico: vallejoximena04@gmail.com
Teléfono: +593998042446

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ximena Patricia Vallejo Romero

CI. 1712442449

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito.....

Para constancia firman:
TRIBUNAL DE GRADO

F.....
PRESIDENTE

F.....
VOCAL 1

F.....
VOCAL 2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Diners Club del Ecuador por darme la oportunidad de crecer de manera profesional y personal como empleado de la Organización, así como ayudarme a conseguir mis metas planteadas.

Amigos que se fueron cosechando en el tiempo de permanencia en la organización y que me dieron apoyo moral para continuar y no desfallecer en el camino.

A mis amigos incondicionales; Pame, Wendy, Alejito, Michael, Mary por sus aportes en el trayecto de este trabajo y quienes han estado pendientes de mis peldaños alcanzados.

Gracias infinitamente a la Universidad Indoamérica por sus conocimientos compartidos y experiencias inolvidables que he vivido en estos cinco años dentro de la carrera.

Gracias

DEDICATORIA

“A Dios, a mis padres que desde el cielo iluminaron cada paso a seguir”.

Este trabajo está dedicado a mi amado esposo, amigo, compañero y cómplice quien hizo posible que continuara mi preparación académica y el mismo sacrificio en otorgarles el tiempo y cuidados a mis hijos en mis días de estudios.

Al motor de mi vida, mis hijos: Nahommy, Martina y José por entender que en la vida tenemos que hacer sacrificios si queremos lograr nuestros objetivos.

Mi nieta Brianna quién con su nacimiento me impulsó a terminar lo que un día se empieza.

Ximena Vallejo

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Derechos de autor.....	iii
Declaración de autoría.....	iv
Aprobación de tribunal de grado.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice de contenidos.....	vii
Índice de cuadros.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de imágenes.....	x
Sumario investigativo.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
CAPÍTULO I	
Área de marketing.....	1
CAPÍTULO II	
Área de producción.....	56
CAPÍTULO III	
Área de organización y gestión.....	76
CAPÍTULO IV	
Área legal.....	88
CAPÍTULO V	
Área financiera.....	92
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	117
Bibliografía.....	119
Anexos.....	122

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	ÁREA DE MARKETING.....	1
1.1	Definición Del Servicio	1
1.1.1	Especificación del servicio	1
1.1.2	Aspectos innovadores del servicio	2
1.2	Definición del mercado	3
1.2.1	Qué mercado se va a tocar en general	3
1.2.2	Demanda potencial	43
1.3	Análisis del macro y microambiente	47
1.3.1	Análisis del microambiente	47
1.3.2	Análisis del macroambiente	51
1.3.3	Proyección de la oferta	52
1.4	Demanda potencial insatisfecha.....	52
1.5	Promoción y publicidad que se realizará.....	53
1.5.1	Promoción del servicio	53
1.6	Sistema de distribución a utilizar	57
1.7	Seguimiento de clientes.....	58
1.8	Especificar mercados alternativos.....	58
1.9	Fijación y políticas de precio	59
2.	ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	61
2.1	Descripción del proceso	61
2.1.1	Descripción de proceso de transformación del servicio	61
2.1.2	Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	69
2.1.3	Tecnología a aplicar	73
2.2	Factores que afectan el plan de operaciones	73
2.2.1	Ritmo de operaciones	74
2.2.2	Nivel inventario promedio	76
2.2.3	Número de trabajadores	76
2.3	Capacidad de producción	76
2.3.1	Capacidad de producción futura	76
2.4	Definición de recursos necesarios para la producción	77
2.4.1	Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar	77
2.5	Calidad	77

2.5.1	Método de control de calidad.....	77
2.6	Normativas y permisos que afectan su instalación	79
2.6.1	Seguridad e higiene ocupacional.....	79
3.	ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	81
3.1	Análisis estratégico y definición de objetivos	81
3.1.1	Visión de la empresa.....	81
3.1.2	Misión de la empresa	82
3.1.3	Análisis FODA	82
3.2	Organización funcional de la empresa	85
3.2.1	Organigrama de la empresa	85
3.2.2	Cargos del organigrama.....	87
3.3	Control de gestión.....	91
3.3.1	Indicadores de gestión necesarios	91
3.4	Necesidades de personal	92
4.	ÁREA JURÍDICO LEGAL	93
4.1	Determinación de la forma jurídica.....	93
4.2	Patentes y marcas	95
4.3	Licencias necesarias para funcionar y documentos legales.....	95
5.	ÁREA FINANCIERA	97
5.1	Plan de inversiones.....	97
5.2	Plan de financiamiento	100
a)	Forma de financiamiento.....	100
5.3	Cálculo de costos y gastos	100
a)	Detalle de costos.....	100
c)	Detalle de gastos.....	101
	Proyección de gastos en sueldos.....	103
	Las políticas de sueldos se fijaron en base a la facturación total de la empresa, y sus respectivas comisiones.	104
	Depreciación	105
5.4	Cálculo de ingresos	106
	Proyección de ingresos.....	106
5.5	Flujo de caja.....	107
5.6	Punto de equilibrio	108
5.7	Estado de resultados proyectado	109
5.8	Evaluación financiera.....	110
a)	Indicadores	110

b) Razones	112
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Categorización de los sujetos.....	3
Cuadro 2. Dimensión conductual	4
Cuadro 3. Dimensión geográfica de la ciudad de Quito.....	4
Cuadro 4. Dimensión demográfica socios Diners Club norte de Quito	5
Cuadro 5. Cartera vencida zona norte de la ciudad de Quito, Diners Club del Ecuador.....	8
Cuadro 6. Cuadro de necesidades objetivo específico 1	10
Cuadro 7. Cuadro de necesidades objetivo específico 2	10
Cuadro 8. Edad de los socios Diners Club	13
Cuadro 9. Género de los socios Diners Club.....	14
Cuadro 10. Experiencia de los socios Diners frente a los gestores de cobranza	15
Cuadro 11. Explicación por parte de los socios frente a la gestión de cobranzas	16
Cuadro 12. Aceptación del socio de un servicio personalizado de gestión de cobranza.....	18
Cuadro 13. Razón por la cual el socio aceptaría el servicio propuesto	19
Cuadro 14. Perspectiva del socio frente a los gestores de cobranza.....	21
Cuadro 15. Características que deberían poseer los ejecutivos según los socios Diners Club.....	22
Cuadro 16. Predisposición de los socios para pagar un valor adicional por el servicio	23
Cuadro 17. Explicación de la predisposición para pagar valores adicionales	24
Cuadro 18. ¿Cuentan los socios con un servicio similar al propuesto?.....	26
Cuadro 19. Empresa que brinda tal servicio.....	27
Cuadro 20. Qué otro servicio recomendaría el socio para realizar gestión domicilio	28
Cuadro 21. Lugar donde prefiere ser atendido el socio	30
Cuadro 22. Percepción de la seguridad por parte de los socios.....	32
Cuadro 23. Valor que pagarían los socios por el servicio diferenciado	33
Cuadro 24. Predisposición de los socios para diversificar el servicio	34
Cuadro 25. Razón por la cual el socio aceptaría la diversificación del servicio	35
Cuadro 26. Tendencia de la demanda	44
Cuadro 27. Proyección de la demanda	45
Cuadro 28. Matriz de factores internos EFI	47
Cuadro 29. Descripción de actividades de los competidores	48
Cuadro 30. Nuevos competidores en el mercado	49

Cuadro 31. Matriz de factores externos EFE.....	51
Cuadro 32. Proyección de la oferta	52
Cuadro 33. Demanda potencial insatisfecha.....	52
Cuadro 34. Construcción de la marca para Portafolio Outsourcing	56
Cuadro 35. Precio unitario por gestión de cuentas	59
Cuadro 36. Porcentaje de comisión por rango de mora.....	59
Cuadro 37. Descripción del lugar de trabajo	69
Cuadro 38. Equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa.....	71
Cuadro 39. Insumos de oficina	71
Cuadro 40. Cálculo de personal y horas/hombre.....	72
Cuadro 41. Ritmo de operaciones.....	75
Cuadro 42. Cobertura de carera asignada por ejecutivo	78
Cuadro 43. Porcentaje de recuperación de cartera asignada	78
Cuadro 44. Contactabilidad y efectividad del servicio.....	79
Cuadro 45. Normativa aplicable a las instalaciones de la empresa	80
Cuadro 46. Visión de la empresa.....	81
Cuadro 47. Misión de la empresa	82
Cuadro 48. Análisis FODA de la empresa	83
Cuadro 49. Matriz de estrategias FO-FA-DO-DA	84
Cuadro 50. Perfil del gerente	87
Cuadro 51. Perfil del subgerente	88
Cuadro 52. Perfil del auxiliar	89
Cuadro 53. Perfil del ejecutivo	90
Cuadro 54. Perfil del motorizado	91
Cuadro 55. Indicadores de gestión para la empresa	91
Cuadro 56. Requisitos para la conformación de la empresa.....	94
Cuadro 57. Requisitos para inscripción en el SRI	94
Cuadro 58. Requisitos para patentar la marca	95
Cuadro 59. Inversión para equipos de computación.....	97
Cuadro 60. Inversión para equipos de oficina	98
Cuadro 61. Inversión para muebles y enseres	98
Cuadro 62. Inversión para insumos de oficina	99
Cuadro 63. Inversión para instalaciones.....	99
Cuadro 64. Inversión para constitución de la empresa	99

Cuadro 65. Inversión de la empresa por categoría	99
Cuadro 66. Forma de financiamiento del proyecto	100
Cuadro 67. Detalle de costos	100
Cuadro 68. Proyección de costos.....	101
Cuadro 69. Resumen de gastos.....	101
Cuadro 70. Proyección de gastos.....	102
Cuadro 71. Proyección de gastos en sueldos	103
Cuadro 72. Políticas de pago de sueldos y comisiones para empleados	104
Cuadro 73. Descripción de pago de sueldos y comisiones para empleados.....	104
Cuadro 74. Cálculo de la depreciación.....	105
Cuadro 75. Proyección de la depreciación	105
Cuadro 76. Consideraciones para el cálculo de ingresos.....	106
Cuadro 77. Presupuesto de ingresos	107
Cuadro 78. Flujo de caja.....	107
Cuadro 79. Cálculo del punto de equilibrio.....	108
Cuadro 80. Punto de equilibrio en cuenta y unidades monetarias.....	108
Cuadro 81. Puntos de equilibrio calculados para los años siguientes	109
Cuadro 82. Estado de resultados proyectado.....	109
Cuadro 83. Flujo de fondos neto	110
Cuadro 84. Período de recuperación.....	112
Cuadro 85. Razón de liquidez de la empresa.....	113
Cuadro 86. Razón de rentabilidad de la empresa	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estadística edad de los socios Diners Club	14
Gráfico 2. Estadística género de los socios Diners Club	15
Gráfico 3. Estadística de la experiencia de los socios Diners Club frente a los gestores de cobranza	16
Gráfico 4. Explicación por parte de los socios frente a la gestión de cobranzas.....	17
Gráfico 5. Estadística aceptación del socio de un servicio personalizado de gestión de cobranza ..	18
Gráfico 6. Estadística de razón por la cual el socio aceptaría el servicio propuesto	20
Gráfico 7. Estadística de perspectiva del socio frente a los gestores de cobranza	21
Gráfico 8. Estadística de características que deberían poseer los ejecutivos según los socios Diners Club	22
Gráfico 9. Estadística de predisposición de los socios para pagar un valor adicional por el servicio	24
Gráfico 10. Estadística de explicación de la predisposición para pagar valores adicionales	24
Gráfico 11. Estadística de si los socios cuentan con un servicio similar al propuesto	26
Gráfico 12. Estadística de empresas que brindan tal servicio	27
Gráfico 13. Estadística de otro servicio que el socio recomendaría para realizar gestión domicilio	28
Gráfico 14. Estadística del lugar donde prefiere ser atendido el socio.....	31
Gráfico 15. Estadística de percepción de la seguridad por parte de los socios	32
Gráfico 16. Estadística del valor que pagarían los socios por el servicio diferenciado	33
Gráfico 17. Estadística de predisposición de los socios para diversificar el servicio	34
Gráfico 18. Estadística de razones por la cual el socio aceptaría la diversificación del servicio	36
Gráfico 19. Monto entregado por Diners Club para tarjetas de crédito a través de los años	44
Gráfico 20. Gráfico de proyección de la demanda a través de los años	46
Gráfico 21. Sistema de distribución para la empresa	57
Gráfico 22. Flujo de procesos Portafolio Outsourcing	67
Gráfico 23. Flujograma Portafolio Outsourcing.....	68
Gráfico 24. Diagrama de procesos para Portafolio Outsourcing.....	69
Gráfico 25. Organigrama estructural de la empresa	85
Gráfico 26. Organigrama funcional de la empresa.....	86
Gráfico 27. Punto de equilibrio calculado	108

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Concentración de cartera de Diners Club del Ecuador, Zona Quito	6
Imagen 2. Ubicación de socios sector norte	7
Imagen 3. Página web de Portafolio Outsourcing	54
Imagen 4. Contenido de la página web de Portafolio Outsourcing	55
Imagen 5. Diseño y contenido de la página web de Portafolio Outsourcing.....	55
Imagen 6. Plano de la empresa	70

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA

SUMARIO INVESTIGATIVO

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE COBRANZAS ÉLITE DOMICILIO, EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL AÑO 2016”

AUTOR: XIMENA VALLEJO
TUTOR: MARÍA ANGELICA GARCÍA, MDE

El presente trabajo tuvo por objeto el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de cobranzas élite domicilio en el sector norte de la ciudad de Quito para el año 2016. Este servicio está enfocado para los socios AAA-AA-A-BBB, de Diners Club del Ecuador, quien será el primer cliente a contar para otorgar un servicio domicilio de recuperación de cartera vencida de sus tarjetas de crédito. Con el fin de tener un panorama específico se realizó un riguroso análisis de mercado para determinar las necesidades de los socios en cuanto a la gestión de cobranzas domicilio, y de esta forma establecer las diferencias que debe poseer el servicio, siendo la gestión personalizada a través de la preparación académica e intelectual de cada uno de sus ejecutivos la principal propuesta de valor a entregar. A continuación se establecieron los objetivos de la empresa y a partir de ellos las características del lugar de trabajo, la cantidad de personal necesario para poder entregar el servicio, su estructura organizacional y funcional; se establecieron formas jurídicas para su constitución y se analizó sus resultados financieros. A partir del estudio realizado y el desarrollo del plan de negocios se determinó la viabilidad del proyecto, dado que los resultados financieros muestran una rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

DESCRIPTORES: plan de negocio, cobranza, tarjeta de crédito, élite.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA

ABSTRACT

THEME: "BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A HOME-ELITE PORTFOLIO RECOVERY AGENCY IN THE NORTH PART OF QUITO, 2016"

AUTHOR: XIMENA VALLEJO
TUTOR: MARÍA ANGELICA GARCÍA, MDE

The present study aimed to develop a business plan for the creation of a home-elite portfolio recovery company in the north part of Quito. This service is focused for AA-AA-A- BBB, Diners Club del Ecuador partners, who will be the first customer to give the home recovery service for its credit cards. In order to have a specific scenario, a rigorous market analysis was conducted, to determine the needs of the partners, in terms of management home collections, and thus, establish the differences that must have the new service. The academic and intellectual development of each of its executives is the main value proposition to deliver. After this, the objectives of the company were established, and from this point, the workplace characteristics, the staff number required to deliver the service, organizational and functional structure; legal forms for its creation were established and analyzed financial results. From the study and the development of the business plan, the feasibility of the project was determined, since the financial results show profitability and sustainability over time.

KEYWORDS: business plan, portfolio recovery, credit card, elite.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la economía del país se ha visto en riesgo, enfrentado una crisis económica que ha desencadenado problemas de liquidez a la población (Mariño, 2016).

Considerando que la banca privada cumple un rol fundamental en el sistema financiero y que este factor ha generado como resultado una alta morosidad de clientes portadores de tarjetas de créditos, la banca privada se ha visto obligada a buscar nuevos modelos y alternativas de recuperación de cartera y por supuesto la reducción de los costos operativos (Deloitte, 2012).

Por tal razón dichas instituciones están desarrollando canales más apropiados que brinden un servicio, el incremento en la recuperación de cartera y eficiencia en las cobranzas, estandarizando, controlando y midiendo el desempeño de cada uno de los procesos que conlleva, en búsqueda de ejecutivos altamente capacitados que sirvan como asesores y no solo como agente de cobranzas (Deloitte, 2012).

El alto incremento de las tasas de interés propició que las instituciones financieras contaran con una cantidad notable de socios con cuentas en moras, por esta razón, es que se ha visto la necesidad de tercerizar estos servicios, buscando nuevas alternativas de acercamiento a los socios y que vayan de la mano con un plus al servicios de cobranzas domicilio (Barreno, García, & Zurita, 2012).

Para este tipo de proceso se han creado modelos operativos de cobranzas buscando mejorar las buenas prácticas de la empresa, como el entendimiento y la negociación más flexible con el socio, con el enfoque de dónde puede haber una mayor recuperación. El objetivo es contar con una visión estratégica corporativa en el área de negocio y su funcionamiento integral como una empresa de Cobranza elite.

Uno de los aspectos relevantes es el mismo comportamiento histórico de pagos de los clientes así como la mayor concentración de la cartera de acuerdo a zonas

establecidas, de esta información se pueden definir nuevas estrategias y nuevas alternativas de recuperación

La creación de una esta empresa de cobranzas ofrece la oportunidad de reducir los costos operacionales, por esta razón es muy importante definir políticas, procedimientos así como niveles de servicios propios manteniendo control sobre la ejecución de los mismos, por lo que es necesario establecer planes de acción que conlleve a constantes capacitaciones al personal para que el mismo sea medido por sus resultados en contactabilidad y efectividad de la cartera proporcionada para su debida gestión.

Dada las circunstancias descritas anteriormente se ve la necesidad de la creación de una Empresa de Cobranzas Elite Domicilio (In work & home), para el norte de la ciudad de Quito, comprendido desde la Av. Patria hasta el Condado, con el fin de fortalecer la cobranza del sector financiero, comercial, de bienes y servicios, brindando un pilar fundamental en el desarrollo económico en el que actualmente se encuentra el país, cuya finalidad principal es buscar y brindar mejores comodidades al cliente optimizando sus tiempos en acudir a las distintas entidades bancarias buscando hacer más agradable el ambiente y la relación entre ambas partes.

El Capítulo I, correspondiente al Área de marketing, describe la definición del servicio, explicando sus características fundamentales y beneficios para el cliente mediante los aspectos innovadores que proporciona. A partir de este punto se estableció el segmento de mercado en el cual se desea incursionar a través de la categorización de sujetos y métodos de recolección de información más relevantes. Una vez establecidos estos puntos se calculó la demanda potencial e insatisfecha, oferta y sus respectivas proyecciones; seguido finalmente de cómo se realizará la introducción del servicio en nuestro mercado.

El Capítulo II, correspondiente al Área de operaciones, presenta el proceso del servicio y los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para su adecuada entrega y función.

El Capítulo III, correspondiente al Área de organización y gestión, establece el análisis estratégico y los objetivos que la empresa se propone lograr: su misión, y visión; análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; descripción de la estructura organizacional y funcional de la empresa.

El Capítulo IV, correspondiente al Área legal, plantea la estructura y naturaleza jurídica que tiene la empresa y los documentos legales y permisos con los que debe contar para su funcionamiento.

La última parte, Capítulo V, correspondiente al Área financiera, incluye la descripción del plan de inversiones y de financiamiento, cálculo de costos/gastos, y su respectiva evaluación financiera mediante indicadores, para determinar la viabilidad del proyecto.

Objetivo general

El objetivo principal del presente proyecto es desarrollar el plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de cobranzas elite domicilio, en el sector norte de la ciudad de Quito para el año 2016.

Objetivos específicos

- Realizar el estudio de mercado para conocer las características necesarias para la creación de la empresa.
- Determinar la estructura de la organización y los requisitos necesarios para su adecuado funcionamiento.
- Realizar el análisis financiero de la empresa para demostrar su viabilidad en el tiempo.

CAPÍTULO I

ÁREA DE MARKETING

1. ÁREA DE MARKETING

1.1 Definición Del Servicio

1.1.1 *Especificación del servicio*

La situación actual que atraviesa el país ha puesto en riesgo los niveles de endeudamiento de su población, siendo las operadoras de tarjetas de crédito una de las afectadas debido a la recuperación de cartera vencida (Mariño, 2016). Para contrarrestar dicha situación este tipo de empresas han recurrido a la subcontratación de servicios de cobranzas, con el objetivo de una pronta recuperación de las deudas que mantienen los clientes.

La tercerización del servicio de cobranza por parte de las operadoras de tarjetas de crédito no ha entregado los resultados esperados, entendidos como: el alto costo que representa pagar por este servicio, la gestión inadecuada por parte de los cobradores debido a la carencia de información o los canales utilizados, y que, finalmente derivan en la disconformidad del cliente.

A partir de estos antecedentes, se propone la creación de una empresa de servicios de cobranzas élite domicilio, en el sector norte de la ciudad de Quito. “Portafolio Outsourcing”, como ha sido denominada la empresa, inicialmente trabajará con los clientes proporcionados por Diners Club, pero siempre abierto a captar más clientes en la misma línea de trabajo (tarjetas de crédito pertenecientes a otras entidades bancarias)

Dentro de la cartera a gestionar por parte de la empresa, se puede evidenciar un grupo de personas que son socios exclusivos por su nivel de manejo de ingresos, consumos y relaciones dentro de la sociedad, ubicados en la ciudad de Quito. Este grupo requiere una atención diferenciada en el manejo de sus cuentas, así como el asesoramiento de manera ejecutiva y personalizada con el fin de poder captar su atención y solución a las cuentas pendientes por pagar.

1.1.2 Aspectos innovadores del servicio

El aspecto innovador de la empresa es dar un servicio de cobranzas que brinde una solución inmediata a las deudas contraídas por parte de los clientes. Esto se logrará a través del trato personalizado de los operarios (ejecutivos élite) para con los clientes, pues los mismos serán personas calificados para esta tarea. Siendo el nexo directo como intermediario y representantes ejecutivos, se mantendrá únicamente visitas previa cita de los clientes que den la apertura a una negociación, y de la misma manera, servir de guía con una selecta gama de beneficios y comodidad en cuanto a la solución inmediata a su crédito vencido.

Ellos estarán en capacidad de brindar un asesoramiento directo al cliente, dado que cuentan con la información, lineamientos y protocolos necesarios para atender al usuario, resolviendo todas las inquietudes que se presenten en el momento de la visita.

El trato a clientes no se limita solamente a la solución de problemas de forma inmediata, sino que también está fuertemente ligada a la imagen que los ejecutivos muestran para los clientes: su desenvolvimiento, presencia y experticia.

1.2 Definición del mercado

1.2.1 *Qué mercado se va a tocar en general*

Diners Club del Ecuador será la organización que adquirirá los servicios ofrecidos por la empresa, los cuales serán otorgados de manera exclusiva. Diners Club decidirá la aprobación de la inclusión de la empresa como outsourcing de servicio de cobranzas para socios calificación AAA,AA,A,BBB; y será quién realice la asignación de la cartera a ser entregada, así como de mantener las relaciones como contratante del proveedor de manera directa.

1.2.1.1 Categorización de sujetos

Cuadro 1. Categorización de los sujetos

CATEGORÍA	SUJETO
¿Quién compra?	Diners Club Del Ecuador
¿Quién usa?	Socios Diners Club
¿Quién decide?	Diners Club del Ecuador
¿Qué influye?	Socios Diners Club

Elaborado por: La Autora

1.2.1.2 Estudio de segmentación

Cuadro 2. Dimensión conductual

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tipo de necesidad:	Seguridad / Reconocimiento
Tipo de compra:	Planificado / Razonado
Relación con la marca:	No
Actitud frente al servicio	Positivo

Elaborado por: La Autora

La dimensión conductual indica que la necesidad del mercado es la negociación con clientes por medio de propuestas de acuerdos de pagos que garanticen el cumplimiento de las deudas contraídas a corto plazo afianzando la recuperación de la cartera vencida asignada. Se puede llegar a elaboración de documentos mediante Refinanciaciones al plazo establecido con el cliente y que vayan sujetos a las políticas establecidas por la marca contratante.

Cuadro 3. Dimensión geográfica de la ciudad de Quito

DIMENSION	VARIABLE
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Tamaño	2.496.249 habitantes
Zona Urbana	1.806.424 habitantes

Elaborado por: La Autora

Fuente: (SNI, 2014)

El sector norte de la ciudad de Quito, comprende 32 parroquias de acuerdo al último censo realizado por la INEC en el 2010 con una población total de 1.619.146 habitantes.

Cuadro 4. Dimensión demográfica socios Diners Club norte de Quito

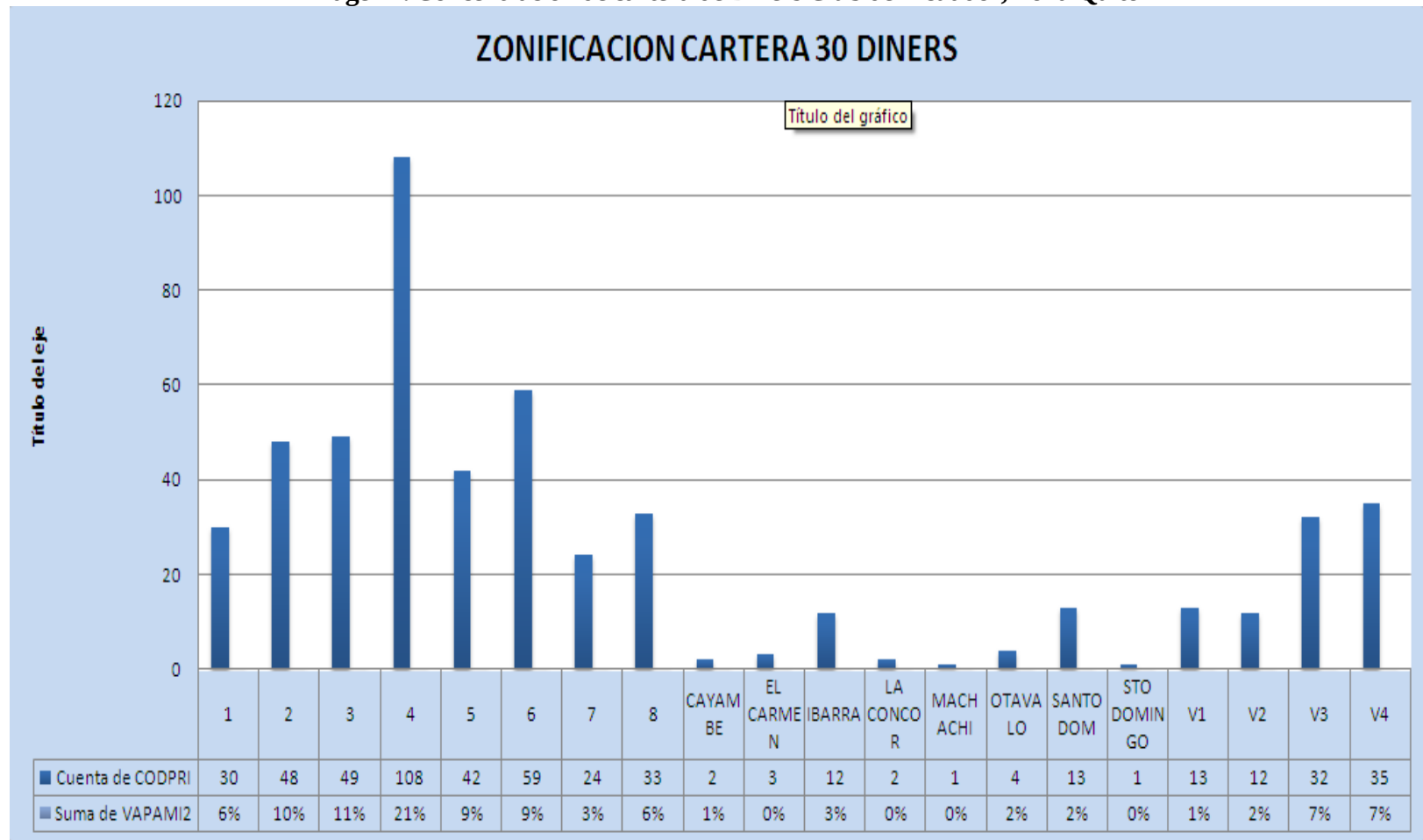
VARIABLE	DESCRIPCION	POBLACION
Edad	Entre 18 a 65 años	44.166,00
Sexo	Hombres y Mujeres	29.591H / 14.575 M
Socio- económica	Clase Media y Alta.	44.166,00 Habitantes
Ocupación	Dependientes, independientes	44.166,00 Habitantes

Elaborado por: La Autora

Fuente: Proyección Cantonal INEC, Ficha de Cifras Quito Sistema Nacional Información.

De acuerdo al mercado establecido para el cliente Diners Club del Ecuador, se cuenta con un total de 44.166 socios de la tarjeta de crédito, socios comprendidos en edades entre 18 a 60 años de edad; Personas Económicamente Activas (actividad económica: Independientes, dependientes, servidores públicos); los mismos que residen en la ciudad de Quito sector Norte.

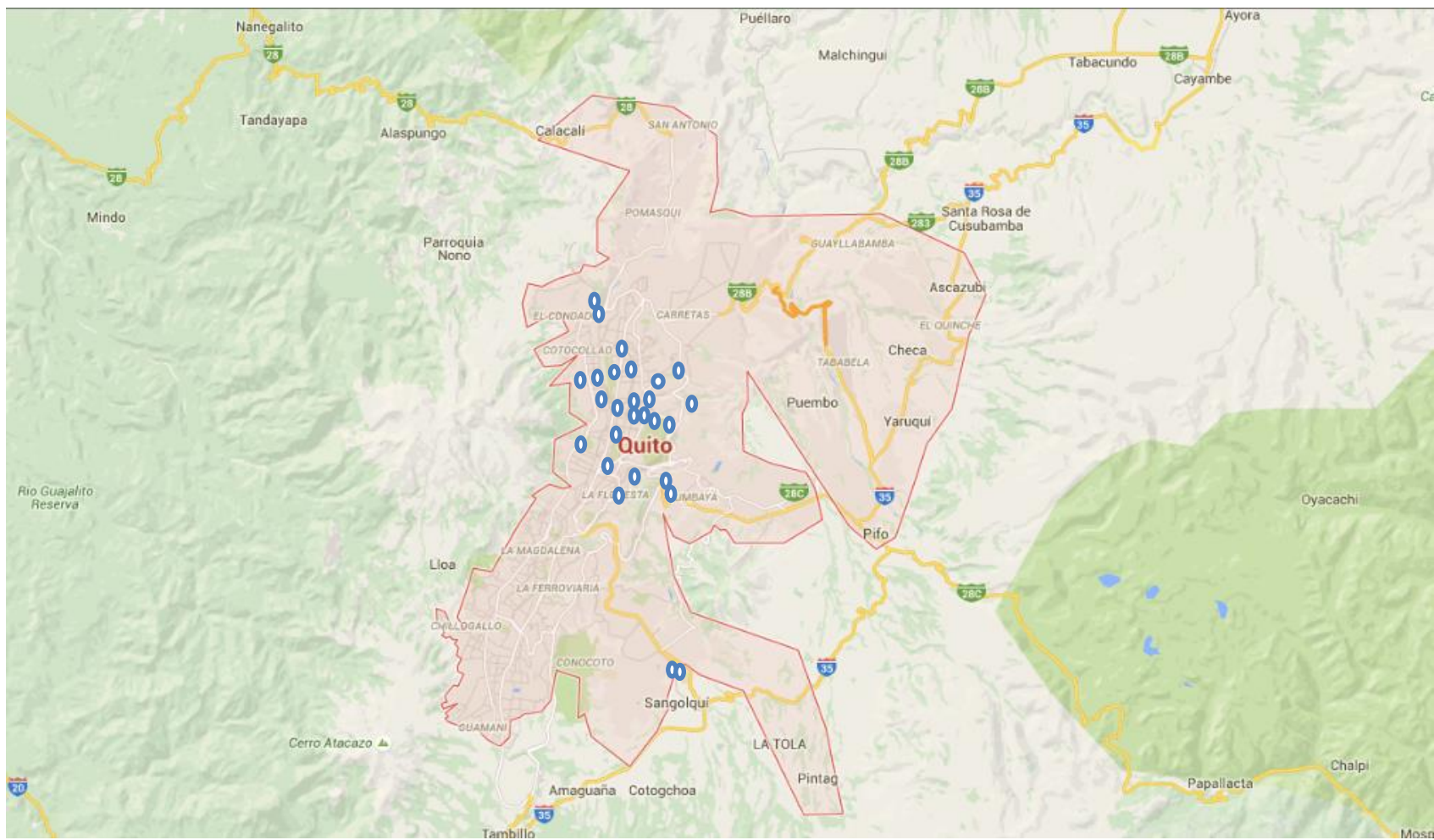
Imagen 1. Concentración de cartera de Diners Club del Ecuador, Zona Quito



Fuente: Proporcionada por Diners Club del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Imagen 2. Ubicación de socios sector norte



Elaborado por: La Autora (Google Maps, 2016)

En el estudio realizado se identificó que la zona Quito, cuenta con **44.166 socios** de calificación AAA, AA,A, BBB, y una cartera a recuperar de U\$ 53'595.334,66

Cuadro 5. Cartera vencida zona norte de la ciudad de Quito, Diners Club del Ecuador

Edad	N° Ctas.	Asignado	RECUP	% DE RECUP	TRIESGO
1	42.478,00	50.990.221,01	49.995.502,95	98,05%	149.038.645,68
30	1.667,00	2.566.814,64	2.338.442,24	91,10%	6.089.199,13
60	18,00	33.276,11	11.715,35	35,21%	74.376,11
90	2,00	4.221,26	4.221,26	100,00%	4.354,93
120	1,00	801,64	200,00	24,95%	617,52
Total general	44.166,00	53.595.334,66	52.350.081,80	97,68%	155.207.193,37

Elaborado por: La Autora

Los datos proporcionados por la empresa Diners Club del Ecuador corresponden a cifras de junio 2016, en todas sus edades de cartera vencida.

El mercado al cual se enfocaría la empresa, está destinado a Socios calificación AAA, AA,A,BBB de Diners Club del Ecuador, ubicados en el norte de la ciudad de Quito, los mismos que requieren llegar a diferentes acuerdos de pago en la utilización y consumos de su tarjeta de crédito.

1.2.1.3 Plan de muestreo

Se toma en cuenta como dato inicial el año 2016 con socios hasta el mes de junio, mismo que se basa la información otorgada por la empresa Diners Club del Ecuador. S.A.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + N e^2}$$

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

n= tamaño de la muestra
Z= nivel de confiabilidad (95% = 1,96)
P= probabilidad de ocurrencia (50%)
Q= probabilidad de no ocurrencia (50%)
N= población (44.166)
e= error de la muestra (5%)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 44166}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 44166 * 0,05^2}$$

$$n = \frac{42417,03}{110,91}$$

n= 380 encuestas

De acuerdo el estudio establecido aplicando la fórmula, con una población de 44.166 hombres y mujeres se consideró 380 encuestas, las mismas que nos proporcionarán la información requerida.

Cuadro 6. Cuadro de necesidades objetivo específico 1

Objetivo específico 1: Recopilar información para determinar la demanda potencial del servicio, la demanda insatisfecha, y la oferta.

Necesidades de información	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Determinar Población de Socios Diners en la Ciudad de Quito	Secundaria	Base de Información Diners Club del Ecuador	Informe de cartera vencida actual
Segmentación de la Población Socios Norte de la Ciudad de Quito	Secundaria	Base de Información Diners Club del Ecuador	Informe de cartera vencida actual
Segmentación de Socios con cartera vencida AAA-AA-A-BB	Secundaria	Base de Información Diners Club del Ecuador	Informe de cartera vencida actual
Determinación de montos otorgados a través de los años	Secundaria	Base de Información Diners Club del Ecuador	Informe de cartera vencida actual

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Cuadro 7. Cuadro de necesidades objetivo específico 2

Objetivo específico 2: determinar características que debe poseer el servicio de cobranza, su efectividad y precio.

Necesidades de información	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Montos de valores en cartera a recuperar	Primaria	Base de Información Diners Club del Ecuador	Informe de cartera vencida actual
Tabla de comisiones a aplicar por recuperación de cartera	Primaria	Clientes	Tabla de Comisiones negociada con Cliente

Necesidades de información	Tipo de Información	Fuentes	Instrumentos
Tipo de negociaciones a ofrecer socios Diners	Primaria	Diners Club del Ecuador	Papelería, documentos, pagares, tarifarios, seguros de desgravamen
Resultados de Gestión	Primaria	Diners Club del Ecuador	Informe de indicadores
Identificar competencia que ofrece servicios similares	Primaria	Mercado	Investigación de competencias y tipo de servicios ofrecidos, incluyendo costos.
Determinar las características del servicio brindado a los usuarios	Primaria	Usuarios	Encuestas
Determinar los aspectos innovadores que requiere el cliente	Primaria	Cliente	Entrevistas

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

1.2.1.4 Diseño y recolección de información

Desarrollo de instrumentos

Información secundaria

Bancos de datos de organizaciones

- Necesidad 1

Determinar la población de los socios Diners en la ciudad de Quito a través de información obtenida de la base de datos de la organización.

- Necesidad 2

Segmentar la población de los socios norte de la ciudad de Quito a través de información obtenida de la base de datos de Diners Club.

- Necesidad 3

Segmentar los socios con cartera vencida: AAA,AA,A,BBB

- **Necesidad 4**

Determinar la proyección de demanda y oferta a través de los datos de montos de crédito otorgados y recuperación de cartera por terceros.

Información primaria

- **Necesidad 5**

Determinar los montos de valores en cartera a recuperar del informe de cartera de Diners Club.

- **Necesidad 6**

Determinar la tabla de comisiones a cobrar por brindar el servicio al cliente, a través de los datos de cobro de las empresas tercerizadas.

- **Necesidad 7**

Establecer qué tipo de negociaciones ofrecerá la empresa, a través de los requerimientos de Diners Club.

- **Necesidad 8**

Identificar a la competencia y las principales características que ofrecen.

- **Necesidad 9**

Calcular los resultados de gestión, identificados como efectividad en el porcentaje de recuperación de cartera.

- **Necesidad 10**

Para obtener la información necesaria se recurrió a dos tipos de instrumentos para recabar datos. El primero de ellos corresponde a encuestas tipo diseñadas para los socios Diners Club, a los cuales se aplica actualmente el sistema de cobranzas tradicionales (Anexo 1).

- **Necesidad 11**

El segundo instrumento corresponde a una entrevista dirigida al Sr. Michael Jiménez Mosquera, Supervisor de Empresas de Cobranzas Externas “Diners Club del Ecuador”, con el objetivo de saber cuáles son los resultados que se espera obtener de la alianza de Portafolio Outsourcing y Diners Club (Anexo 2).

1.2.1.5 Análisis e interpretación

El análisis estadístico de las respuestas obtenidas de la encuesta, fue representado en pasteles porcentuales para su fácil interpretación:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Datos informativos: los datos informativos incluyen la edad y género de los socios, como se muestra a continuación:

Edad

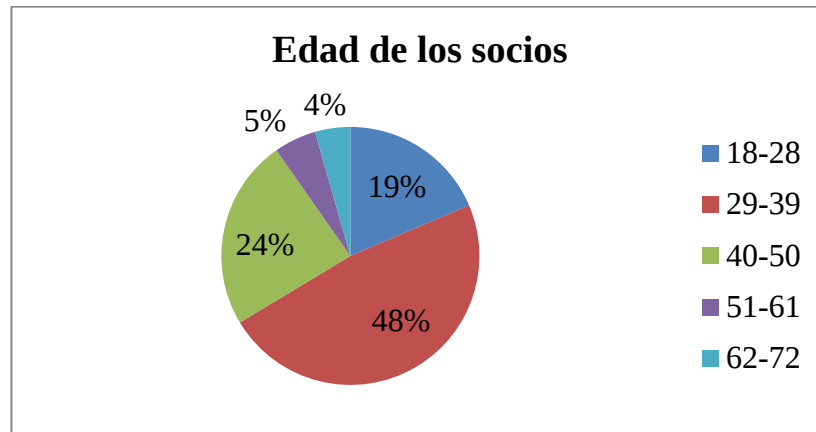
Cuadro 8. Edad de los socios Diners Club

Edad de los socios	
18-28	72
29-39	183
40-50	91
51-61	19
62-72	15
TOTAL	380

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 1. Estadística edad de los socios Diners Club



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: La mayor cantidad de socios de categoría AAA,AA,A,BBB; se encuentran en las edades comprendidas de 29-39 años (48%); seguidas del grupo de edades entre 40-50 años (24%).

Interpretación: Con estos porcentajes se puede determinar que los socios Diners Club, corresponden a personas que son económicamente independientes; y un sustento económico estable, por lo cual se les ha otorgado tarjetas de crédito.

Género

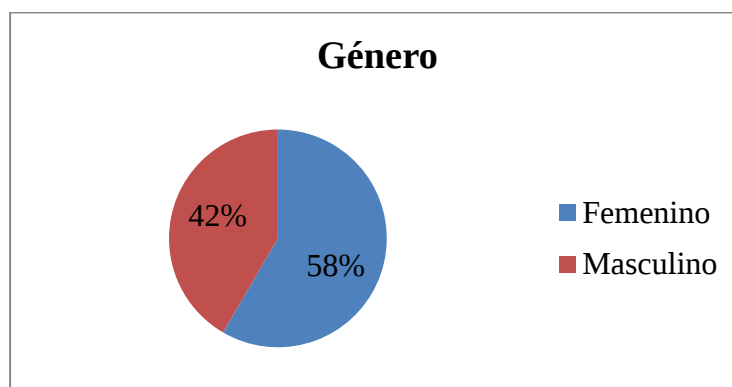
Cuadro 9. Género de los socios Diners Club

Género	
Femenino	220
Masculino	160
TOTAL	380

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 2. Estadística género de los socios Diners Club



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: 58% de los socios, son mujeres, mientras que el 42% son hombres.

Interpretación: Siendo el grupo femenino el mayor porcentaje que se encuentra en nuestro segmento de mercado elegido, se cree que se podría tener una mejor apertura, puesto que las mujeres, generalmente, son más organizadas en sus cuentas y el pago de deudas adquiridas.

Pregunta 1:

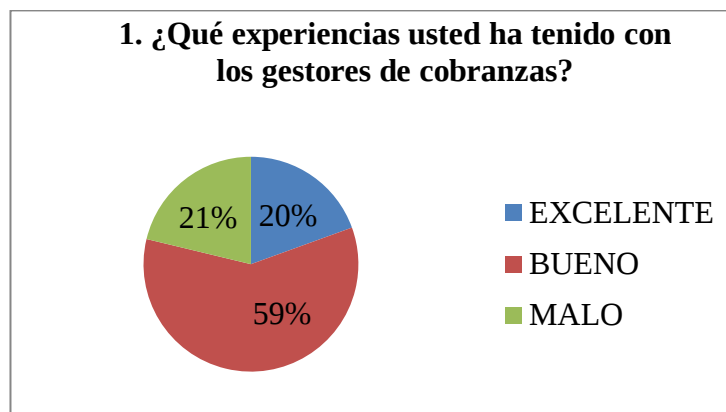
Cuadro 10. Experiencia de los socios Diners frente a los gestores de cobranza

1. ¿Qué experiencias usted ha tenido con los gestores de cobranzas?	
EXCELENTE	76
BUENO	224
MALO	80
TOTAL	380

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 3. Estadística de la experiencia de los socios Diners Club frente a los gestores de cobranza



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: La gestión actual de cobranzas es percibida mayormente (59%) como “Buena” por parte de los usuarios, seguida de una percepción “Mala” (21%), y solamente un 20% le dan la calificación de “Excelente” (20%).

Interpretación: La mayor parte de las personas que fueron evaluadas en esta pregunta, consideran que hasta la fecha, no han tenido un servicio que llene las expectativas, correspondiente a la solución de problemas, por lo que se considere que existe una oportunidad para incursionar en este mercado de servicios.

Pregunta 1.1:

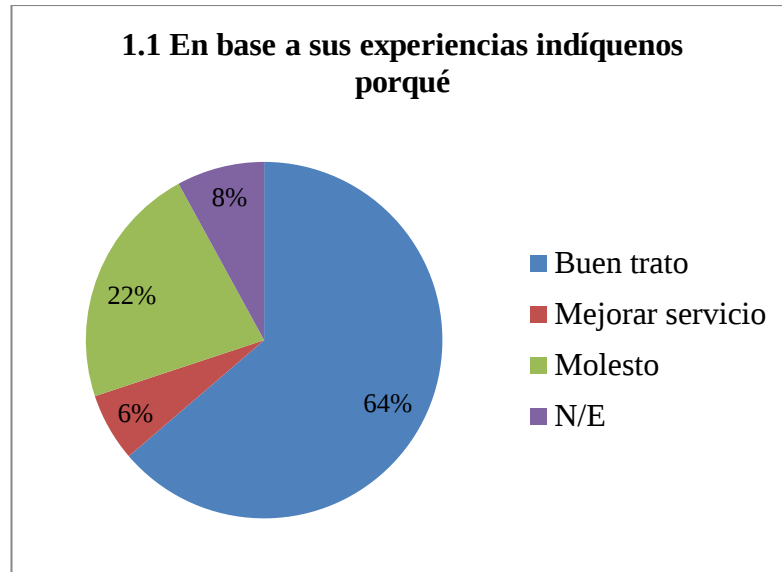
Cuadro 11. Explicación por parte de los socios frente a la gestión de cobranzas

1.1 En base a sus experiencias indíquenos porqué	
Buen trato	243
Mejorar servicio	23
Molesto	83
N/E	31
TOTAL	380

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 4. Explicación por parte de los socios frente a la gestión de cobranzas



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: Un 64% de los socios, le otorgó una calificación “Buen trato” al servicio de cobranzas, debido a que recibieron una atención adecuada; sin ser extraordinaria. El 22% de los socios dijeron que el servicio es “Malo”, y que encuentran molesta la gestión de los cobradores. Un 6% de los encuestados marcaron con una calificación negativa al servicio, dado que consideran que el servicio debe mejorar.

Interpretación: la mayor parte de personas que han sido partícipe de cobranza (en cualquiera de sus tipos), considera que han recibido un buen trato en el servicio, sin embargo tienen expectativas de mejora en el servicio y que la empresa que se está proponiendo, puede satisfacer estas necesidades y entregar calidad y diferenciación en la ejecución de la cobranza.

Pregunta 2:

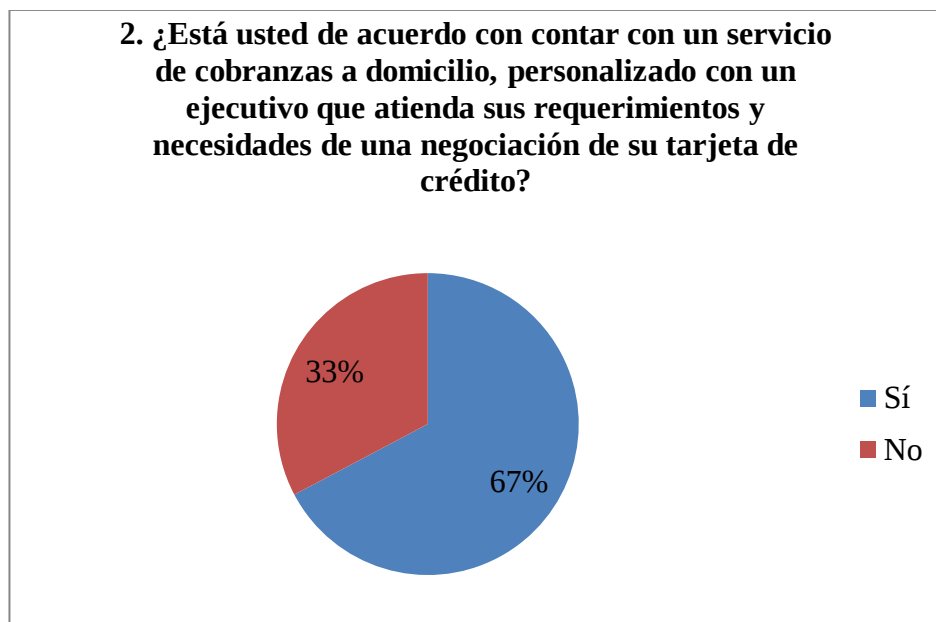
Cuadro 12. Aceptación del socio de un servicio personalizado de gestión de cobranza

2. ¿Está usted de acuerdo con contar con un servicio de cobranzas a domicilio, personalizado con un ejecutivo que atienda sus requerimientos y necesidades de una negociación de su tarjeta de crédito?	
Sí	255
No	125
TOTAL	380

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 5. Estadística aceptación del socio de un servicio personalizado de gestión de cobranza



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: 67% de los socios considera que sí debería existir un servicio de cobranzas a domicilio, mientras que el 33% no cree que sea necesaria una empresa de este tipo.

Interpretación: la mayor parte de personas encuestadas considera que sí es necesario contar con una cobranza personalizada, que garantice calidad en la respuesta y solución de deudas contraídas. El porcentaje restante, una vez que conozca de los beneficios proporcionados, se acogerán al servicio propuesto.

Pregunta 2.1:

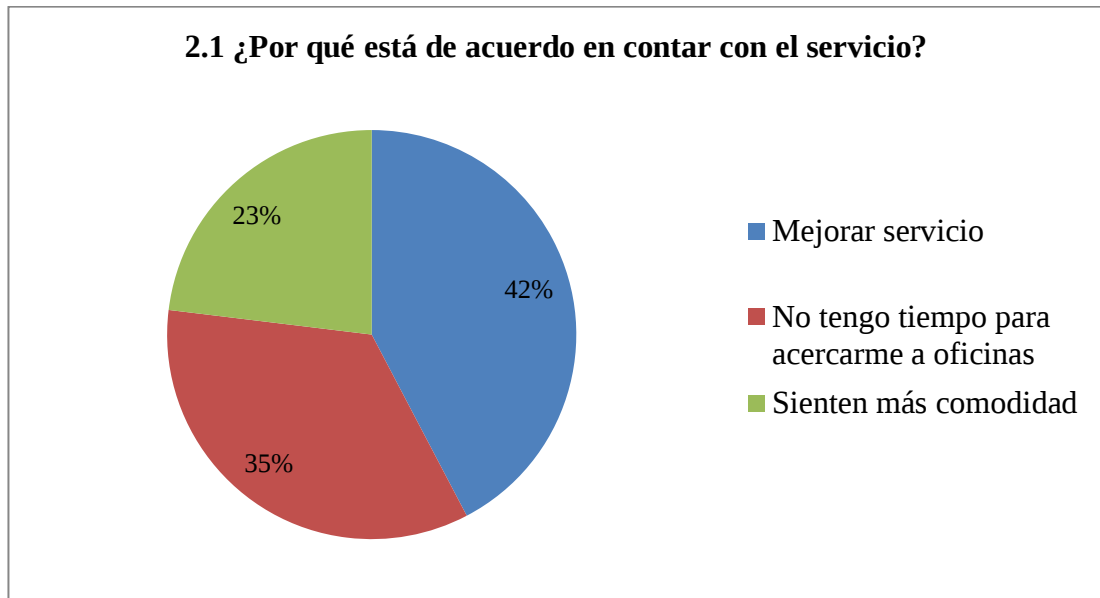
Cuadro 13. Razón por la cual el socio aceptaría el servicio propuesto

2.1 ¿Por qué está de acuerdo en contar con el servicio?	
Sí - Mejorar servicio	103
Sí - No tengo tiempo para acercarme a oficinas	91
Sí - Sienten más comodidad	61
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 6. Estadística de razón por las cual el socio aceptaría el servicio propuesto



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: Del total de socios que respondió afirmativamente a la creación de un servicio de cobranza domicilio, 35% considera que es pertinente, debido que carecen de tiempo para acercarse a las oficinas y cancelar sus deudas. 42% piensa que mejoraría el servicio y las gestiones serían más fáciles de realizar, y un 23% se siente más cómodo cuando la gestión se realiza personalmente, puesto que se pueden resolver y entregar soluciones más efectivas.

Interpretación: Actualmente los socios sienten que la cobranza representa una obligación la cual tienen que cumplir, sin embargo, el mayor porcentaje estaría de acuerdo con contar con un servicio que se caracterice por marcar la diferencia y personalice la gestión, ya sea domicilio u lugar de oficina; esto significa que contamos con un porcentaje que estaría dispuesto a utilizarlo.

Pregunta 3:

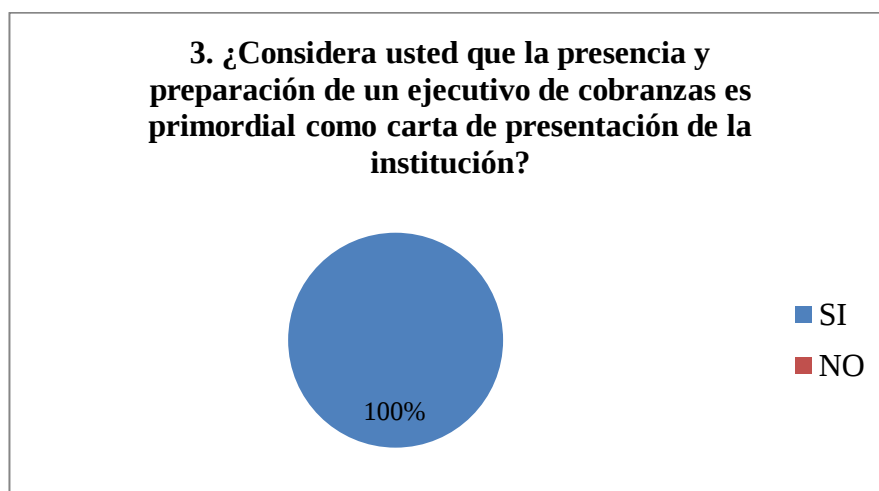
Cuadro 14. Perspectiva del socio frente a los gestores de cobranza

3. ¿Considera usted que la presencia y preparación de un ejecutivo de cobranzas es primordial como carta de presentación de la institución?	
SI	255
NO	0
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 7. Estadística de perspectiva del socio frente a los gestores de cobranza



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: Todos los socios que respondieron afirmativamente a la creación de la empresa, están de acuerdo que la presencia y preparación son un reflejo de la institución representada. **Interpretación:** con este tipo de servicio tenemos un mercado grande que se puede abordar, por la falta de preparación y educación principalmente de los motorizados, quienes cumplen funciones similares, sin embargo no saben llegar al cliente de una manera adecuada.

Pregunta 3.1:

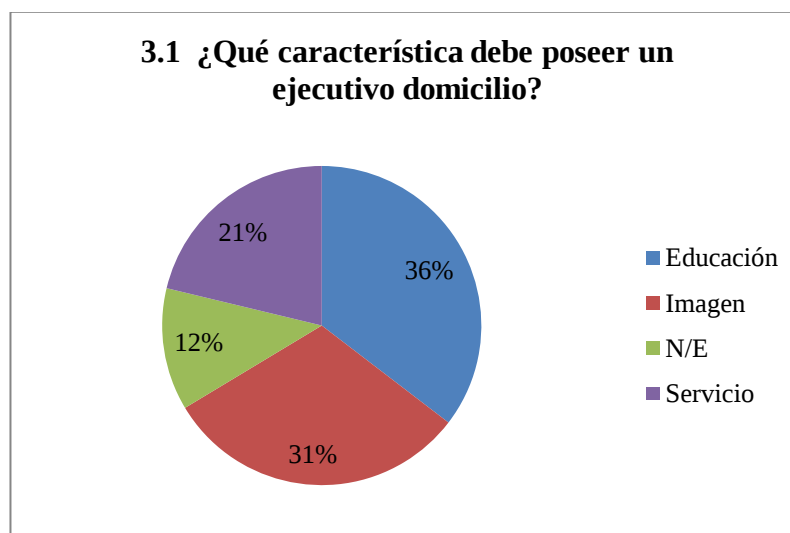
Cuadro 15. Características que deberían poseer los ejecutivos según los socios Diners Club

3.1 ¿Qué característica debe poseer un ejecutivo domicilio?	
Educación	91
Imagen	79
N/E	31
Servicio	54
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 8. Estadística de características que deberían poseer los ejecutivos según los socios Diners Club



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: Para la mayoría de socios (36%), la característica más importante que debería tener un ejecutivo a domicilio, es la educación que posee, entendida como su preparación, capacitación y conocimiento de la gestión realizada. El 31% de los

socios piensa que la imagen del ejecutivo es prioridad al representar a una entidad financiera, por ejemplo, este grupo concuerda que la gestión de los motorizados actuales no es la adecuada: los documentos legales portados llegan en muy mal estado (arrugados y sucios) dejando mucho que desear del servicio esperado. El 21% de los socios considera que un ejecutivo debe estar en capacidad de entregar respuestas inmediatas que den solución al tipo de problemas que pudiere presentar el socio.

Interpretación: el tipo de socios que maneja Diners Club, requiere de personas con una educación mínima de tercer nivel, con la preparación suficiente que solviente las interrogantes en cuanto a: tipo de negociaciones, monto de intereses, liquidación de deudas, etc.; seguido de una presencia de los ejecutivos, lo que marca la imagen de la empresa a la cual nosotros representamos como gestores.

Pregunta 4:

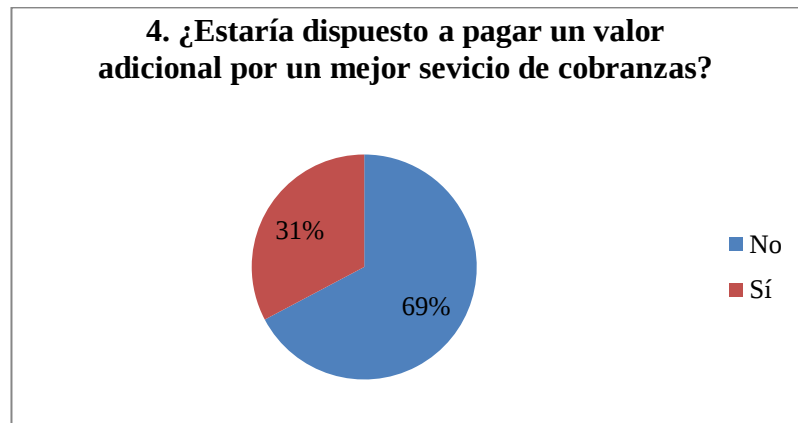
Cuadro 16. Predisposición de los socios para pagar un valor adicional por el servicio

4. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por un mejor servicio de cobranzas?	
No	176
Sí	79
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 9. Estadística de predisposición de los socios para pagar un valor adicional por el servicio



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: El 69% de los socios no considera que debería pagarse un valor adicional al servicio de cobranzas.

Interpretación: la mayoría de los socios considera que está por demás un pago adicional por el pago de este servicio.

Pregunta 4.1:

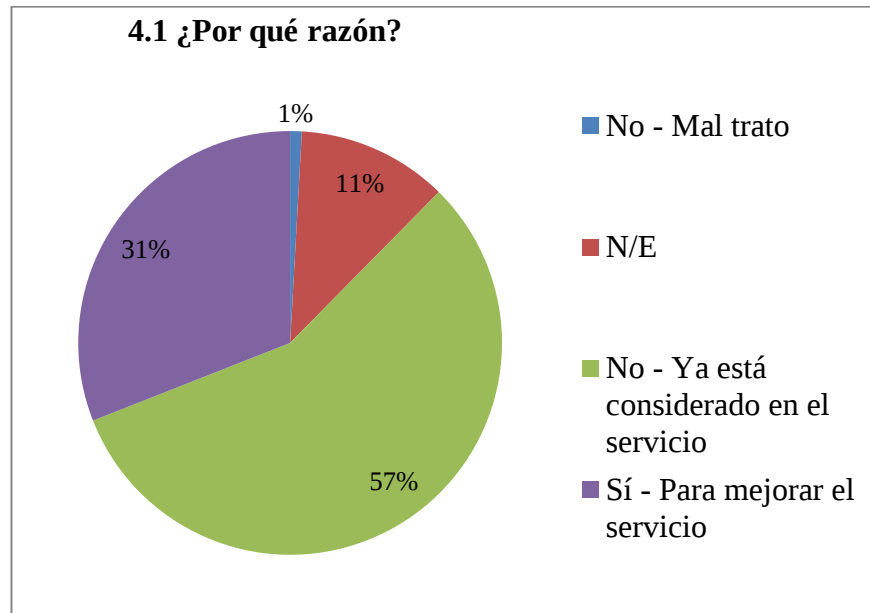
Cuadro 17. Explicación de la predisposición para pagar valores adicionales

4.1. ¿Por qué razón?	
No - Mal trato	3
N/E	28
No - Ya está considerado en el servicio	145
Sí - Para mejorar el servicio	79
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 10. Estadística de explicación de la predisposición para pagar valores adicionales



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: De los socios que respondieron negativo a pagar un valor adicional al servicio, el 57% considera que este valor debe estar incluido en la facturación general, 1% piensa que no debería pagarse por el mal trato que han recibido en sus experiencias.

Interpretación: los socios Diners Club, en cuanto a esta pregunta consideran que no es factible contar con un cargo adicional, por un servicio que debería incluirse dentro de sus estados de cuenta mensuales; adicional, consideran que si tienen una deuda a la cual ya se le está aplicando intereses, este servicio debería ser parte de la solución integral de su deuda.

Pregunta 5:

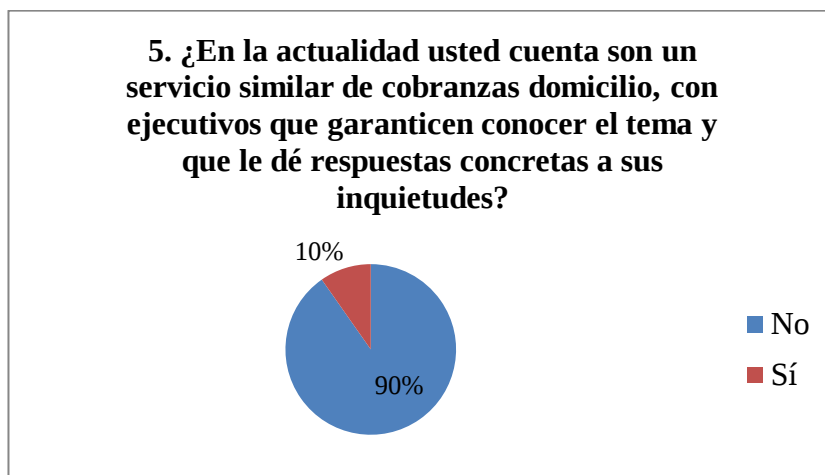
Cuadro 18. ¿Cuentan los socios con un servicio similar al propuesto?

5. ¿En la actualidad usted cuenta con un servicio similar de cobranzas domicilio, con ejecutivos que garanticen conocer el tema y que le dé respuestas concretas a sus inquietudes?	
No	230
Sí	25
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 11. Estadística de si los socios cuentan con un servicio similar al propuesto



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: 90% de los socios no cuentan con un servicio a domicilio, como el que propone Portafolio Outsourcing.

Interpretación: se considera que si bien es cierto, hay empresas que trabajan en la gestión de cobranza, se han enfocado más a la parte de un *call center*, pero no han potencializado la parte de una cobranza a domicilio, que garantice el llegar a los socios de una forma más ejecutiva (seguridad, gestión de tiempo, y la comunicación adecuada con el cliente para resolver problemas de manera inmediata y precisa).

Pregunta 5.1:

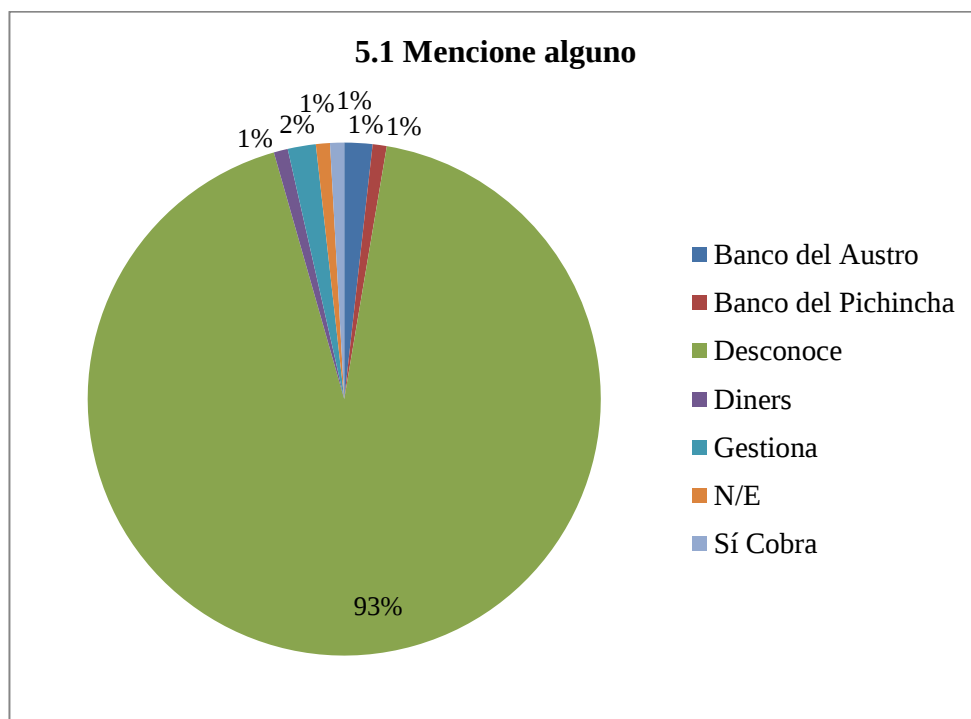
Cuadro 19. Empresa que brinda tal servicio

5.1 Mencione alguno	
Banco del Austro	6
Banco del Pichincha	2
Desconoce	237
Diners	2
Gestiona	5
N/E	1
Sí Cobra	2
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 12. Estadística de empresas que brindan tal servicio



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: el 93% de los socios desconoce si existen empresas que den un tipo de servicio como el propuesto.

Interpretación: como se puede observar, los socios desconocen de alguna empresa que cuente con dar un servicio ejecutivo personalizado, y más aún con las características que estamos proponiendo, por lo que se considera que la creación de este Outsourcing, no se limitaría únicamente a Diners Club, sino que podría ser homologado a otras organizaciones que deseen diferenciar el servicio hacia sus socios.

Pregunta 6:

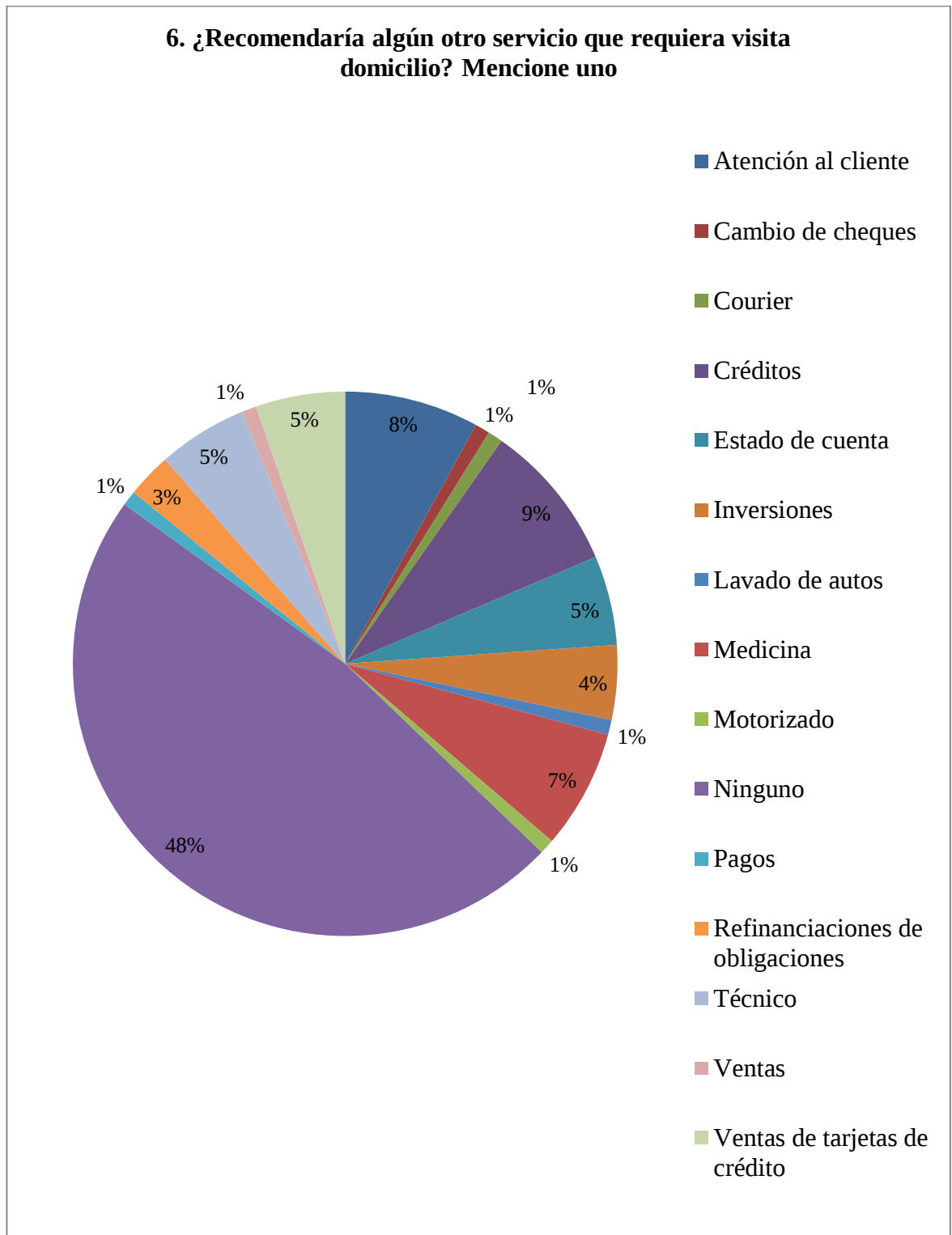
Cuadro 20. Qué otro servicio recomendaría el socio para realizar gestión domicilio

6. ¿Recomendaría algún otro servicio que requiera visita domicilio? Mencione uno	
Atención al cliente	20
Cambio de cheques	3
Courier	3
Créditos	11
Estado de cuenta	13
Inversiones	15
Lavado de autos	3
Medicina	18
Motorizado	3
Ninguno	122
Pagos	3
Refinanciaciones de obligaciones	10
Técnico	13
Ventas	3
Ventas de tarjetas de crédito	15
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 13. Estadística de otro servicio que el socio recomendaría para realizar gestión domicilio



Elaborado por: La Autora
Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: El 48% de los socios, no supieron dar como opciones, tipos de servicios personalizados a domicilio. De los socios que sí pudieron recomendar, el 9%; 8% y 7%; considera que los créditos, atención al cliente e inversiones, son servicios que debería contemplar la gestión a domicilio.

Interpretación: como se puede dar cuenta, los socios prefieren que este tipo de servicios a domicilio se mantengan de una manera más conservadora y el porcentaje restante entregó opciones no relevantes.

Pregunta 7:

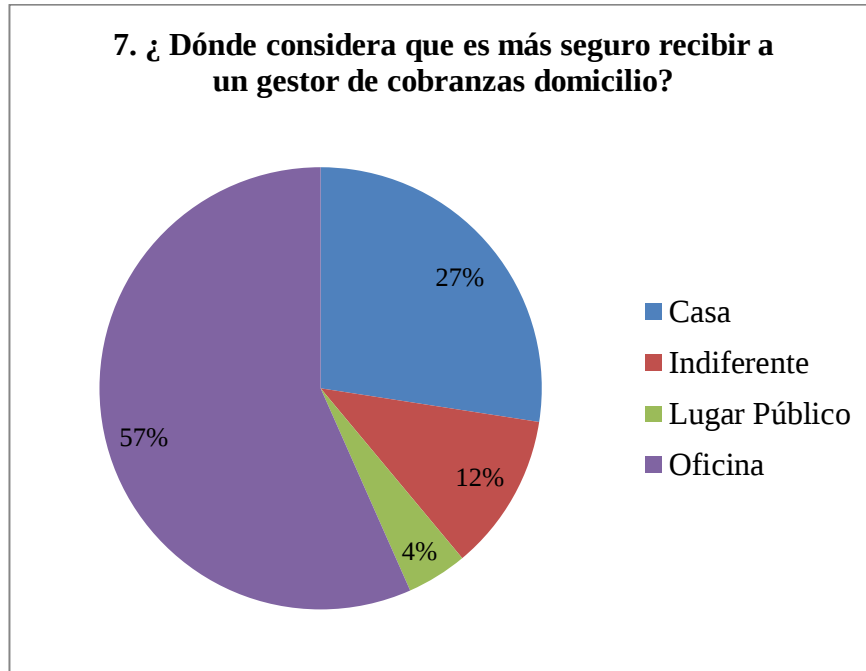
Cuadro 21. Lugar donde prefiere ser atendido el socio

7. ¿Dónde considera que es más seguro recibir a un gestor de cobranzas domicilio?	
Casa	69
Indiferente	31
Lugar Público	10
Oficina	145
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 14. Estadística del lugar donde prefiere ser atendido el socio



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: 57% de los socios considera que es más seguro recibir a un ejecutivo en su oficina, seguido del 27% que prefiere que la visita la realicen en su casa. El 12% es indiferente al lugar en donde se realice la cobranza, mientras que el 4% prefiere que es mejor realizarlo en un lugar público.

Interpretación: la mayor parte de socios Diners Club, prefieren mantener cualquier tipo de relación directa en su lugar de oficina, pues se sienten más en confianza de llegar a una mejor negociación; el porcentaje restante prefiere el hogar, pues se mantendría con mayor reserva su situación económica.

Pregunta 8:

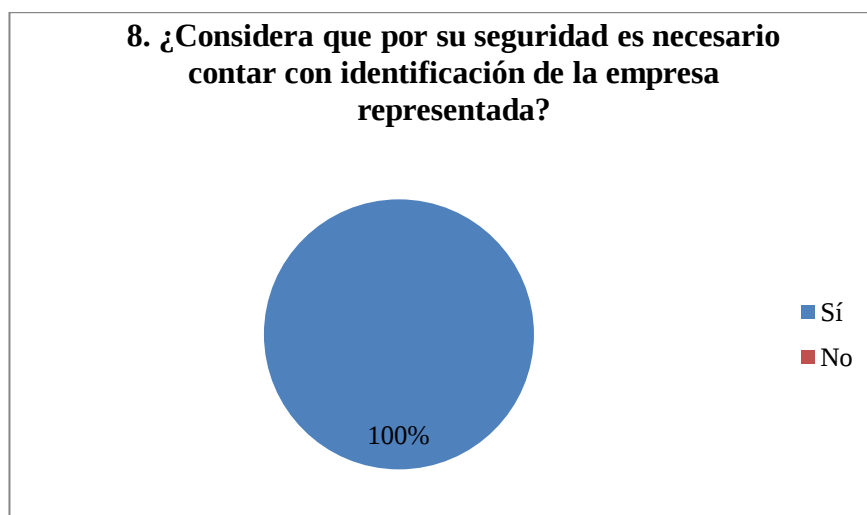
Cuadro 22. Percepción de la seguridad por parte de los socios

8. ¿Considera que por su seguridad es necesario contar con identificación de la empresa representada?	
Sí	255
No	0
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 15. Estadística de percepción de la seguridad por parte de los socios



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: La seguridad es primordial para los socios, por eso el 100% considera que los ejecutivos siempre deben estar correctamente identificados.

Interpretación: en base a esta pregunta, la empresa a crear, debe elaborar las tarjetas de identificación, para mantener la confianza y seguridad para con sus clientes.

Pregunta 9:

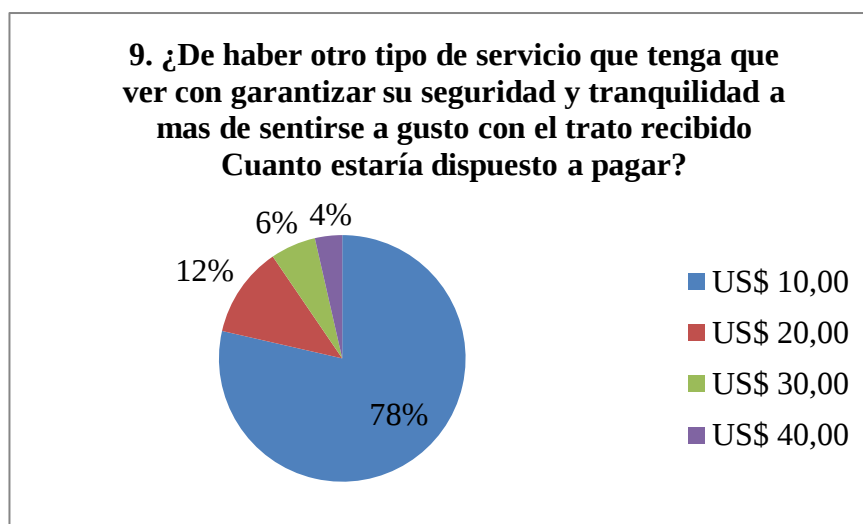
Cuadro 23. Valor que pagarían los socios por el servicio diferenciado

9. ¿De haber otro tipo de servicio que tenga que ver con garantizar su seguridad y tranquilidad a más de sentirse a gusto con el trato recibido Cuanto estaría dispuesto a pagar?	
US\$ 10,00	199
US\$ 20,00	31
US\$ 30,00	16
US\$ 40,00	10
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 16. Estadística del valor que pagarían los socios por el servicio diferenciado



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: Si existiese un servicio como el que ofrecería Portafolio Outsourcing, la gran mayoría de los socios estarían dispuestos a pagar únicamente US\$ 10.

Interpretación: si los clientes llegasen a pagar por el servicio, sería por el valor mínimo posible, pese a que se reafirma que este valor ya debería estar incluido en el costo de la gestión.

Pregunta 10:

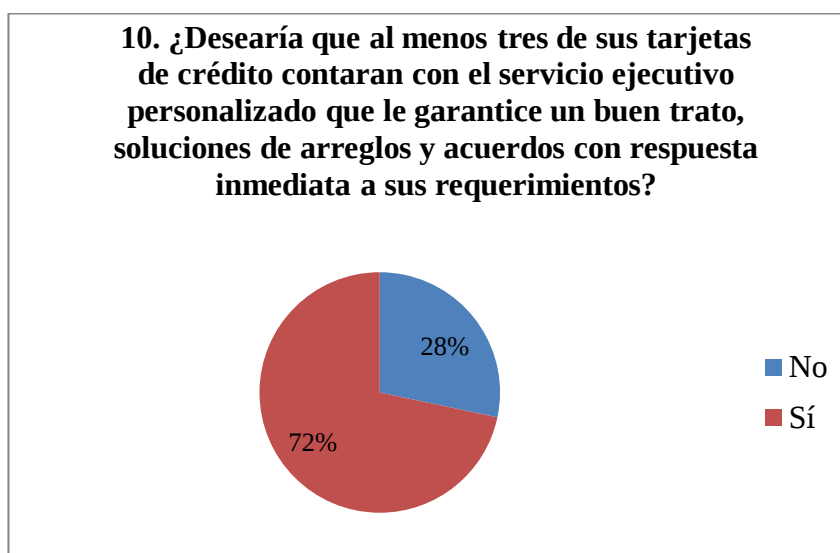
Cuadro 24. Predisposición de los socios para diversificar el servicio

10. ¿Desearía que al menos tres de sus tarjetas de crédito contaran con el servicio ejecutivo personalizado que le garantice un buen trato, soluciones de arreglos y acuerdos con respuesta inmediata a sus requerimientos?	
No	71
Sí	184
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 17. Estadística de predisposición de los socios para diversificar el servicio



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: 72% de los socios estarían de acuerdo y solicitarían que sus otras tarjetas de crédito, cuenten con el sistema de cobranza a domicilio, para así poder gestionar de mejor forma las mismas.

Interpretación: como se puede observar, se tiene un mercado por abarcar en la misma línea de tarjetas de crédito, y una vez se haya constituido con Diners Club, se podría diversificar la empresa a otras organizaciones, otorgando la fidelización de los clientes.

Pregunta 10.1

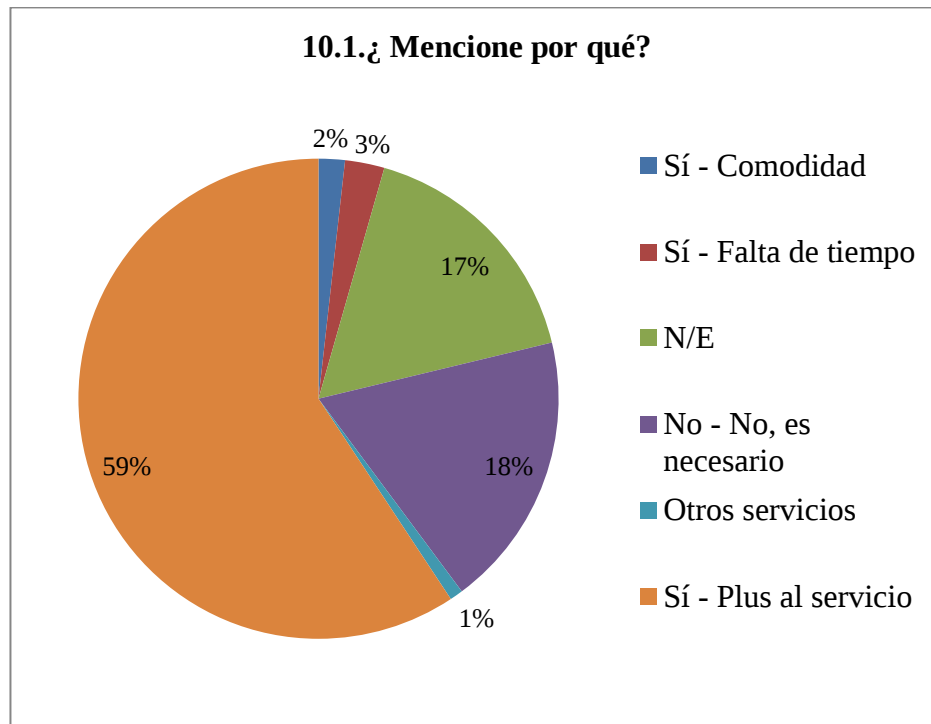
Cuadro 25. Razón por la cual el socio aceptaría la diversificación del servicio

10.1. Mencione por qué	
Sí - Comodidad	5
Sí - Falta de tiempo	8
N/E	43
No - No, es necesario	46
Otros servicios	3
Sí - Plus al servicio	150
TOTAL	255

Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Gráfico 18. Estadística de razones por la cual el socio aceptaría la diversificación del servicio



Elaborado por: La Autora

Fuente: Trabajo de investigación

Análisis: De las personas que respondieron afirmativamente a replicar el servicio a domicilio en el resto de sus tarjetas de crédito, 59% consideran que sería un “Plus”, puesto que se solucionarían problemas de manera más rápida; además que dentro de estos usuarios, el 3% carece de tiempo para gestionar el pago de sus tarjetas, y el 2% lo encuentra más cómodo.

Interpretación: la mayoría de socios consideran que Diners Club debería estudiar el acercamiento hacia ellos, es decir que debería darse un servicio específico; diferenciándolos como clientes VIP; esto implicaría se afiancen con el servicio y la marca.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Entrevistador: Ximena Vallejo

Entrevistado: Michael Jiménez

Pregunta 1.- ¿Qué busca Diners Club en cuanto mejorar el servicio de cobranzas de la cartera vencida?

Respuesta 1.- Bueno, lo que se está buscando al recuperar cartera vencida es calidad en el servicio, lo que se requiere es de que se recupere la cartera, pero que el cliente sienta el beneficio al final de haber logrado una transacción dentro de las condiciones de pago que el socio tiene; y tener “ganar-ganar”, tanto la empresa, en este caso Diners Club, como el cliente.

Pregunta 2.- ¿En qué tipo de servicio desea respaldarse para la calidad de la gestión?

Respuesta 2.- Tanto en el servicio de telefonía, como el servicio de domicilio. Es importante de que los negociadores tengan pleno conocimiento de nuestros productos para brindarle alternativas de valor agregados al socio, para que pueda satisfacer su pago de la deuda.

Pregunta 3.- ¿Cuántas empresas con las que Diners Club trabaja, le otorgan este plus?

Respuesta 3.- Bueno, actualmente tenemos un servicio de calidad, pero necesitamos buscar algo que nos dé una diferencia. Estamos trabajando aproximadamente con unas seis empresas para lo que es telefonía y dos campo, per todas ellas han ido mejorando de acuerdo a nuestras exigencias.

Pregunta 4.- ¿Dónde se encuentra la concentración de la cartera vencida de los socios Diners Club?

Respuesta 4.- Hoy día estamos evidenciando, por la crisis que estamos atravesando, que está en una concentración de 30 y 60 días, mientras que lo que es cartera 120 y 90 días, se ha estado manteniendo puesto que ya el crédito se ha – lo que es consumos a las tarjetas.

Pregunta 5. Dentro la ciudad de Quito, ¿En qué sector se encuentra ubicada la mayor concentración de la cartera Diners Club?

Respuesta 5.- Bueno, las concentraciones dentro lo que es la ciudad, se encuentra en la zona comercial. En el sector norte.

Pregunta 6.- ¿Cuál es la gestión diferenciada que ustedes están buscando?

Respuesta 6.- Bueno, la gestión diferenciada viene a ser un servicio de calidad, dar un valor agregado para que realmente se pueda evidenciar que se da un servicio de calidad.

Pregunta 7.- ¿Usted cree que la presencia de nuestros ejecutivos en cuanto a la relación directa de negociación con el socio, da mucho qué decir a la empresa que nosotros representamos?

Respuesta 7.- Realmente ellos son una imagen nuestra, es por eso que les estamos capacitando constantemente para que puedan estar direccionados a un servicio que con un producto de calidad, y un valor agregado, cumplan con nuestras necesidades que estamos buscando.

Pregunta 8.- ¿Qué pasaría si el proveedor no cumple con lo solicitado por Diners Club?

Respuesta 8.- Lo que pasa es que entra en un período de prueba y a un período de retroalimentación, de los cuales, si en uno o dos meses no cumplen con nuestras

expectativas, les notificamos para dejar de percibir los servicios que ellos nos brindan.

Pregunta 9.- ¿Qué pasaría si superamos las expectativas con Diners?

Respuesta 9.- Se mantendrían y habría igual un incremento de cartera y un crecimiento mutuo, lo que sería una alianza estratégica; que a futuro nos brindaría todo el soporte que nosotros requerimos.

Pregunta 10. A futuro, ¿Cómo cree usted sería nuestra relación proveedor-cliente?

Respuesta 10.- Como indicaba, sería una alianza estratégica en la cual nosotros brindaríamos el producto, y ustedes brindarían lo que es mano de obra directamente, con un acompañamiento diario de capacitaciones y retroalimentaciones continuas que nos ayuden en un crecimiento mutuo para lograr los resultados que queremos.

Pregunta 11.- ¿Contamos con apoyo de capacitación de parte de Diners Club?

Respuesta 11.- Por supuesto, el apoyo es constante y el crecimiento es mutuo, puesto que tenemos que ir evaluando los resultados obtenidos, para verificar dónde hay – de concentración. Igual, la tarea viene a estar enfocada a un determinado segmento, con retroalimentaciones y dependiendo del tipo de producto que queremos lograr.

Pregunta 12.- ¿Cómo ve las cobranzas de aquí a cinco años?

Respuesta 12.- Bueno, la cobranza se ha ido especializando y dentro de cinco años considero que eso va a mejorar sustancialmente pero de una manera virtual, porque ya a través de las páginas web y como Diners se convierte en una entidad financiera virtual, todo socio o todo cliente va a llegar ser negociaciones, directamente entrando a las páginas web de acuerdo a sus condiciones de pago y ver sus características, que es la mejor alternativa que le ofrece Diners Club.

Pregunta 13.- ¿Cómo proveedor deberíamos tener lista una página web interactiva con el cliente que nos ayude a cerrar negociaciones?

Respuesta 13.- Por supuesto, porque ahora todo se hace en línea, porque la calidad de vida lastimosamente, uno no tiene tiempo. Debería crearse una página web en la cual pueda ser un diálogo continuo con un asesor, en el que le vaya dando las oportunidades o alternativas que el socio requiera a través de la página en el que pueda visualizar todos los pagos de las cuotas, o tratamientos que quiere o plazos que solicita.

Pregunta 14.- Piensa que un cambio de gobierno, ¿Podría influir en la recuperación de la cartera vencida?

Respuesta 14.- Realmente considero que sí, porque la crisis que actualmente estamos atravesando ha disminuido considerablemente las fuentes de trabajo, lo cual socio tal vez no tiene la capacidad de realizar los pagos correspondientes y tal vez un nuevo gobierno puede dar mayores oportunidades de crecimiento: incrementando trabajo, todo para que la persona tenga liquidez para cumplir con sus obligaciones.

Pregunta 15.- ¿Qué alternativas estarían buscando con socios que no tienen ingresos por falta de trabajo, pérdida de empleo o cierre de negocios?

Respuesta 15.- Lo que Diners está haciendo para ayudar a este tipo de socios que no tienen ingresos, se ha creado nuevos productos de los cuales uno es el tiempo, que se está otorgando, hasta 72 meses para refinanciar la cuenta. Para las personas que no tienen ingresos fijos mensuales, se ha otorgado meses de gracia, dándoles hasta dos y hasta tres meses de gracia en el que puede cubrir el interés para buscar un refinanciamiento de las cuotas y diferirlo al tiempo que el socio requiere según su capacidad de pago actual.

Pregunta 16.- ¿Cree usted que la cartera vencida de Diners Club son montos recuperables? ¿En qué porcentaje?

Respuesta 16.- La cartera de Diners es una cartera muy sana, realmente. Actualmente considero que se está logrando un 94-95% de la cartera en la recuperación. Ese 5% va decantando en edades de cartera mayores, pero constantemente siguen llegando oportunidades para brindar alternativas de pago al socio y eso se va recuperando.

Pregunta 17.- ¿Piensa usted que el futuro de la empresas de cobranzas externas están en auge y por cuánto tiempo más? ¿Por qué?

Respuesta 17.- Considero que de aquí por la crisis que estamos atravesando, el auge de las empresas de cobranza externa siempre va a tener un crecimiento; siempre y cuando haya una compañía que brinde un servicio de calidad y diferenciado, que es lo que se está buscando, y a un costo bajo.

Pregunta 18.- ¿Cómo ve usted las otras plazas de mercado con otras operadoras de tarjetas?

Respuesta 18.- Las plazas de mercado Diners, que es una tarjeta líder en el mercado versus las otras tarjetas, considero que a nosotros sí nos dan prioridad de pago por los beneficios que recibe el socio.

Pregunta 19.- ¿Qué valor considera se debería cobrar en este tipo de servicios en comparación con las otras empresas?

Respuesta 19.- El servicio tiene un costo, pero sí considero que debe ir relacionado al monto y por la edad de cartera. De los cuales nosotros ya tenemos un estándar a ser cancelado, y el beneficio de la empresa externa es el volumen de las cuentas otorgadas.

Pregunta 20.- ¿Qué tabla de comisión cree usted es óptima manejarse?

Respuesta 20.- En edades de cartera en actuales de 0,5%-30 días, 0,75%-60 días, 1%-días, y más de 90 días 1,5%. Son nuestros estándares, realmente la cartera que se requiere y queremos focalizar son de 20-120 días. Eso no estima de que socios

especiales que requieran una visita en primera instancia a partir de los 30 días mora, puedan ser visitados.

Pregunta 21.- En base a su experiencia, ¿Qué nos puede recomendar?

Respuesta 21.- Consideraría primero comenzar con una edad de 30 días, para que vayan incluso tomado confianza, seguirles especializando, en base a eso y en base a las experiencias que vayan adquiriendo; van a tener un mayor beneficio con los montos más altos y con un porcentaje de recuperación un poco más elevado por la edad madura de cartera que se les otorgaría.

1.2.1.6 Conclusiones

Las encuestas y entrevista revelan que el servicio de cobranzas que ofrecen los proveedores actuales, no cumplen con los parámetros exigidos tanto como el cliente, así como por el usuario.

El primero de ellos busca una recuperación efectiva de su cartera, mientras que el usuario espera recibir una mejora en atención y solución de problemas; puesto que en la mayoría de ellos se genera un malestar cuando el agente de cobranzas se contacta o cuando no pueden entregar soluciones para sus problemas a través de gestión telefónica. Los usuarios consideran que el conocimiento, preparación, educación e imagen del ejecutivo son un rasgo de alta importancia para realizar un trabajo adecuado y solucionar problemas.

El servicio de una empresa dedicada al cobro a domicilio es un hito en el mercado, dado que la gestión actual es realizada por pocas personas y a modo de *freelance*; este servicio propuesto plantea, además, una solución para aquellos usuarios que carecen de tiempo para acercarse a una entidad y cancelar sus pagos.

Desde el punto de vista del cliente, este, espera una acción en la que pueda confiar, que distinga sobre los otros proveedores de este servicio a través de una gestión que

contenga una propuesta de valor que permita afianzar las relaciones, y crear a futuro una alianza estratégica. Los datos descritos anteriormente son las características exactas que pretende y propone ofrecer a sus clientes la empresa Portafolio Outsourcing, concluyendo que tiene un lugar para desarrollar sus actividades, si las realiza correctamente y cumple con las expectativas de las partes interesadas.

1.2.2 Demanda potencial

De acuerdo a la negociación realizada por Diners Club para este tipo de segmento, las operaciones iniciaron desde enero del 2014, por tal razón existe la necesidad de constituir una empresa que pueda administrar el portafolio de socios AAA,AA,A,BBB; acuerdo a la asignación otorgada por el cliente, con la finalidad de mejorar el servicio para este grupo objetivo.

El servicio de cobranzas de tarjetas de crédito se ha caracterizado por ser una gestión tercerizada de parte de las empresas que requieren la recuperación de su cartera vencida; quiere decir que continuamente van a necesitar que una organización se haga cargo de esta actividad.

Para el análisis de la demanda potencial se han utilizado datos de la asignación de montos de crédito a través de los años, específicamente de Diners Club, donde se expresa que mientras más operaciones de consumo en las tarjetas de crédito, es mayor la cartera pendiente por recuperar.

La siguiente gráfica muestra los montos de crédito otorgados desde el año 2008, hasta el año 2015:

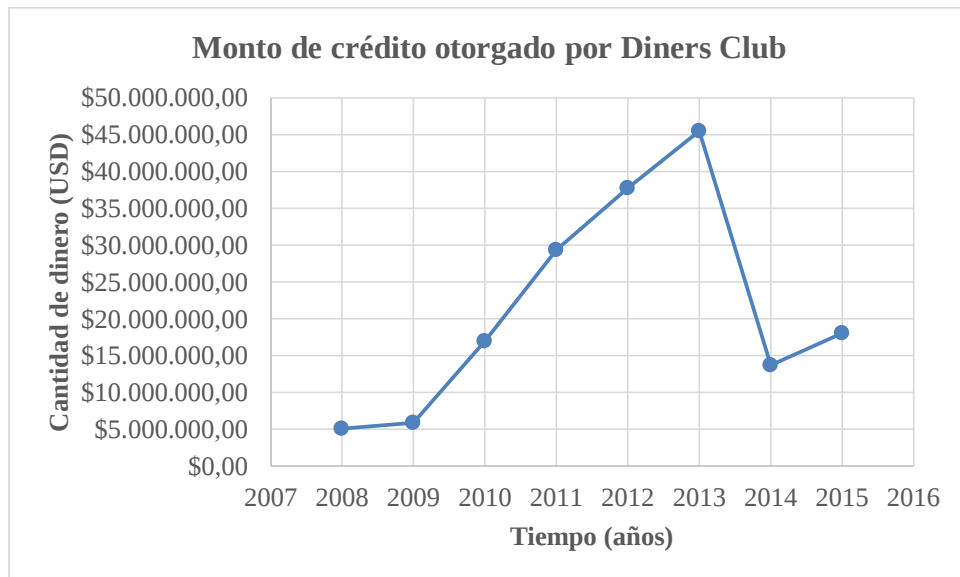
Cuadro 26. Tendencia de la demanda

Año (n)	Monto otorgado (USD)
2008	\$5.066.353,72
2009	\$5.890.185,76
2010	\$16.938.198,16
2011	\$29.346.646,53
2012	\$37.748.093,02
2013	\$45.443.201,90
2014	\$13.673.119,62
2015	\$18.078.148,20
2016 (hasta mes julio)	\$11.203.517

Elaborado por: La Autora

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

Gráfico 19. Monto entregado por Diners Club para tarjetas de crédito a través de los años



Elaborado por: La Autora

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

Los montos de dinero otorgados por Diners Club, como puede apreciarse en el Gráfico 1, han ido incrementándose a través de los años. Se observa una caída entre los años 2013-2014, que explican el cierre de la llave de crédito de la

institución por la crisis que afectó al país, para luego incrementarse nuevamente el año 2015.

Según estos datos, se calcula que el crecimiento anual desde el año 2008 hasta el año 2013, fue del 45%; de acuerdo a la fórmula de “tasa de crecimiento promedio en intervalos de tiempo regulares” como se muestra a continuación:

$$Tasa\ de\ crecimiento = \left[\left(\frac{Año\ presente}{Año\ pasado} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \right] * 100\%$$

Dónde:

n= Número de años

$$Tasa\ de\ crecimiento = \left[\left(\frac{45'443.201,90}{5'066.353,72} \right)^{\frac{1}{6}} - 1 \right] * 100\%$$

$$Tasa\ de\ crecimiento = 45\%$$

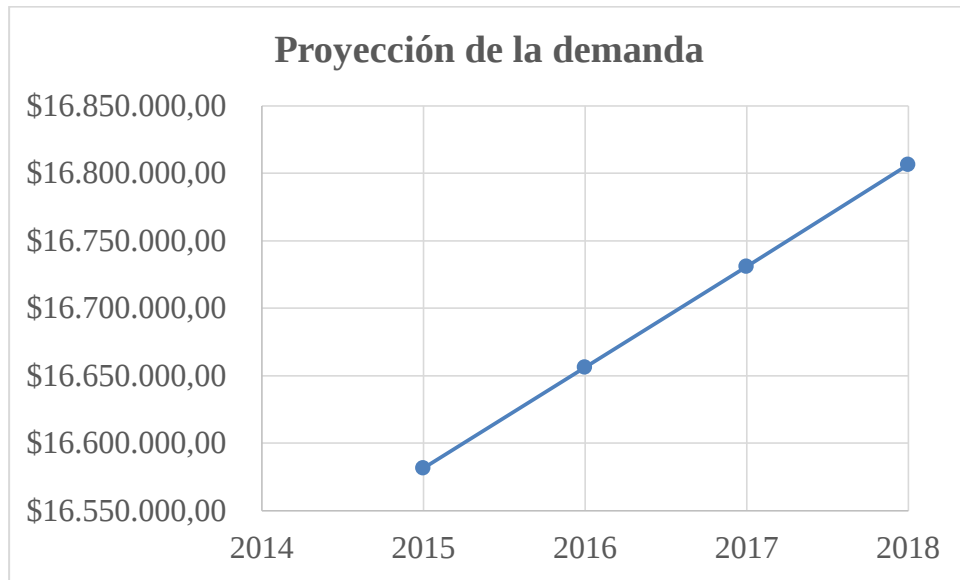
La tasa de crecimiento para los años 2014-2015 (época de crisis y cierre de llave crédito), fue del 32%. Basándose en el histórico del promedio entre el crecimiento sostenido, años 2008-2013 (45%) y el crecimiento de los años 2014-2015 (32%), es el **38%**, y este valor es el que se ha tomado en cuenta para la proyección de la demanda, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 27. Proyección de la demanda

Año	Demanda en USD
2015	\$ 16.581.423,93
2016	\$ 16.656.035,40
2017	\$ 16.730.987,53
2018	\$ 16.806.277,00

Elaborado por: La Autora

Gráfico 20. Gráfico de proyección de la demanda a través de los años



Elaborado por: La Autora

1.3 Análisis del macro y microambiente

1.3.1 Análisis del microambiente

Cuadro 28. Matriz de factores internos EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Experiencia en la Gestión de Cobranzas	0,09	4	0,36
2	Estudios Superiores	0,09	4	0,36
3	Adaptabilidad a los cambios	0,06	3	0,18
4	Cumplimiento de políticas de Clientes	0,07	4	0,28
5	Organización y manejo de Agenda	0,05	3	0,15
6	Movilización Propia	0,04	3	0,12
7	Confidencialidad de la información	0,08	4	0,32
8	Entrega de reportes	0,08	4	0,32
9	Conocimiento del mercado	0,06	4	0,24
10	Calidad de Atención al cliente	0,07	3	0,21
DEBILIDADES				
1	Infraestructura	0,03	2	0,06
2	Tecnología	0,04	1	0,04
3	Cobertura	0,05	3	0,15
4	Competencia	0,02	1	0,02
5	Poca Inversión	0,04	2	0,07
6	Capacidad Instalada	0,02	1	0,02
7	Soporte Técnico	0,05	3	0,16
8	Carece de historial de Clientes como referencia	0,02	1	0,02
9	Se debería contar con una área de investigación	0,05	3	0,16
10	Falta definir un plan de acción a mediano y	0,07	4	0,28
		1,08	57	3,52

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a la matriz EFI se puede evidenciar un 3.52% sobre la base, lo cual indica que existe una gran oportunidad en el mercado, debido a las fortalezas que la empresa brindará, superan las debilidades actuales. Portafolio Outsourcing y su servicio de cobranzas elite puede lograr con el tiempo un posicionamiento de mercado oportuno que permita ir creciendo paulatinamente.

1.3.1.1 Rivalidad existente entre competidores

El estudio de los competidores permitirá que la empresa Portafolio Outsourcing proporcione mayor valor y satisfacción para sus clientes (Kotler & Armstrong, 2008). A continuación se muestra un cuadro con los principales competidores, ubicación y descripción de sus actividades.

Cuadro 29. Descripción de actividades de los competidores

Nombre del competidor	Ubicación	Descripción de actividades
COBEFEC	Mariano Echeverría y Vozandes. Iñaquito. Quito-Ecuador.	Poseen cobertura a nivel nacional, con oficinas en Quito y Guayaquil. Realiza la gestión de cobranzas de forma telefónica y en campo con motorizados.
GESTIONA	Quito, Ecuador.	Posee cobertura en Quito, Guayaquil, Machala, Manabí y Ambato. Realiza gestión de cobranzas de forma telefónica y en campo con motorizados.
SEARCH	Quito, Ecuador.	Realiza gestión de cobranzas de forma telefónica a través de call centers ubicados en Quito y Guayaquil.
COBRAUSTRO	Av. Paucarbamba y Rafael Torres 530. Cuenca, Ecuador.	Realiza gestión de cobranzas de forma telefónica a través de call centers ubicados en Cuenca.
FRADABAN	Av. República y Diego de Almagro. La Pradera 202. Quito, Ecuador.	Realiza gestión de cobranzas de forma telefónica a través de call center ubicados en Quito.

Elaborado por: La Autora

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2016)

Como puede apreciarse, todos nuestros competidores realizan gestión de cobranza a través de medio telefónico. Incluso, los dos primeros poseen gestión de cobranza a domicilio. Es aquí en donde surge la propuesta de valor de Portafolio Outsourcing, ya que la competencia carece de personal entrenado, capacitado y con alto nivel de profesionalismo. Estas características son el valor agregado que otorgaremos para el cliente.

1.3.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Existen empresas de cobranzas relativamente nuevas en el mercado, que debido a su corto tiempo de creación, podrían copiar ciertos aspectos de nuestra organización para incursionar en nuestro entorno. A continuación se enlistan los principales nuevos competidores:

Cuadro 30. Nuevos competidores en el mercado

Nombre del competidor	Ubicación	Gestión telefónica	Gestión en campo
AMERICAN CALL CENTER	Av. Eloy Velásquez y Herradura. Guayaquil, Ecuador.	Sí	No
KEY FACTOR	Av. 10 de Agosto y Villalengua. Quito, Ecuador.	Sí	Sí
CAN & T	Quito, Ecuador.	Sí	Sí
CORIS	Andalucía y Galicia. Quito, Ecuador.	Sí	Sí

Elaborado por: La Autora

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2016)

Pese a que nuestras características son fácilmente imitables, se ha planteado que para evitar este problema es necesario el afianzar a nuestro socio principal, Diners Club, para que nos prefiera sobre nuestros competidores. Esto se logrará gracias a la estrategia de diferenciación: exclusividad, imagen y efectividad del servicio.

1.3.1.3 Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa, ya que proporcionan los recursos necesarios para desempeñar la actividad de la organización (Kotler & Armstrong, 2008).

Siendo nuestro principal (y único) proveedor actual, Diners Club, el riesgo que representa esta variable, es muy pequeña, debido a las siguientes razones:

1. Diners Club requiere nuestro servicio, debido a que ninguna empresa de cobranzas, le ha brindado la seguridad y confianza en cuanto al desarrollo de tal actividad.
2. Portafolio Outsourcing, con su personal altamente calificado garantiza que se respeten las políticas y cultura de la marca. Es decir, nuestros ejecutivos están entrenados en el lenguaje Diners Club, asegurando un servicio de calidad, entendido como la imagen que muestran al cliente, y la efectividad para resolución de problemas.

1.3.1.4 Poder de negociación con los clientes

Para iniciar con las operaciones de Portafolio Outsourcing, Diners Club ha asignado un número relativamente medio de cuentas; con el objetivo de que la empresa afiance su actividad, gane experiencia y se pueda recuperar el mayor porcentaje de cartera posible.

Como se ha mencionado reiteradamente, el personal de la empresa está altamente capacitado, por lo que el trato con cada cliente, es diferenciado y especializado. Siempre se actuará de la forma más delicada posible para con el cliente; intentando que no se sienta “atacado” por el sistema de cobranza; se utilizarán todos los recursos adecuados para llegar a la negociación más acorde, según la realidad del cliente y su posibilidad de pago.

1.3.1.5 Servicios sustitutos

Se puede mencionar que el principal servicio sustituto de nuestra empresa, sería una mejora de carácter tecnológico en el sistema de cobranzas. Esta mejora estaría enfocada en el canal al cual se llega al cliente, es decir una gestión netamente *on line*.

Si bien es una propuesta innovadora, ninguna de las empresas de competencia la han implementado, y más bien se han centrado únicamente en la gestión de forma

telefónica. Es por esta razón, que este servicio sustituto no implica mayor amenaza para nuestra empresa, de hecho representa una oportunidad para incursionar en el futuro, y de esta forma mejorar el servicio brindado para nuestros clientes.

1.3.2 Análisis del macroambiente

Cuadro 31. Matriz de factores externos EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Alto nivel de endeudamiento de créditos de	0,08	4	0,32
2	La aceptación de tercerizar un servicio de	0,06	4	0,24
3	La necesidad de tener un servicio que atienda a	0,06	3	0,18
4	Profesionales que requieren emplearse de	0,06	3	0,18
5	Clientes que buscan la excelencia de un servicio	0,06	4	0,24
6	El incremento de clientes que desean solucionar	0,06	3	0,18
7	Cubrir la demanda de socios VIP que cuenta	0,07	3	0,21
8	La falta de promoción publicitaria de las	0,03	3	0,09
9	Asesoramiento de una negociación directa con	0,05	2	0,1
10	Posicionarse en el mercado de Cobranzas Elite	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
1	El incremento del desempleo en el País	0,07	4	0,28
2	La migración de ecuatorianos al exterior	0,02	2	0,04
3	La caída del precio del petróleo	0,06	4	0,24
4	Implementación del dinero electrónico	0,05	4	0,2
5	Leyes de orden tributario y fiscal	0,03	3	0,09
6	Cambios de políticas de parte del gobierno en	0,05	3	0,15
7	Descuento de valores monetarios para apoyo	0,01	2	0,02
8	Se sugiera implementación de una nueva	0,02	2	0,04
9	Tener nuevos desastres Naturales que afecten	0,06	4	0,24
10	Déficit fiscal del Gobierno, falta de recursos	0,05	4	0,2
		1,00	64	3,39

Elaborado por: La Autora

Fuente: Diners Club del Ecuador

Para la matriz EFE, podemos identificar que las oportunidades dentro de la industria presentada en el mercado son alentadoras con un 3.39% que esta sobre el promedio el mismo que debe ser debidamente aprovechado para captar en futuro clientes con similares características y que requieran la misma línea de servicio.

1.3.3 Proyección de la oferta

La oferta corresponde al porcentaje de recuperación (43%) que actualmente pueden cumplir las empresas de cobranza externas contratadas para Diners Club, del portafolio de asignación mensual (demanda). Estas empresas de cobranza externa, comenzaron a funcionar conjuntamente con Diners Club, desde el año 2014.

El siguiente cuadro muestra los valores proyectados desde el año 2015 hasta el 2019:

Cuadro 32. Proyección de la oferta

Año	Monto recuperado (Proyección de la oferta en USD)
2015	\$ 7'130.012,29
2016	\$ 7'162.095,22
2017	\$ 7'194.324,64
2018	\$ 7'226.699,11
2019	\$ 7'259.129,25

Elaborado por: La Autora

Fuente: Diners Club del Ecuador

1.4 Demanda potencial insatisfecha

El siguiente cuadro muestra la diferencia entre la demanda y la oferta en los años próximos; es decir, que existen valores pendientes por recuperar, que corresponde al nicho de mercado de la empresa.

Cuadro 33. Demanda potencial insatisfecha

Año	Demanda en USD	Oferta en USD	DPI/Año en USD	DPI/Día
2015	\$ 16.581.423,93	\$ 7.130.012,29	\$ 9.451.411,64	\$ 25.894,28
2016	\$ 16.656.035,40	\$ 7.162.095,22	\$ 9.493.940,18	\$ 26.010,80
2017	\$ 16.730.987,53	\$ 7.194.324,64	\$ 9.536.662,89	\$ 26.127,84
2018	\$ 16.806.277,00	\$ 7.226.699,11	\$ 9.579.577,89	\$ 26.245,42
2019	\$ 16.881.695,93	\$ 7.259.129,25	\$ 9.622.566,68	\$ 26.363,20

Elaborado por: La Autora

Fuente: Diners Club del Ecuador

1.5 Promoción y publicidad que se realizará

1.5.1 Promoción del servicio

La persuasión y comunicación que la empresa debe mostrar, aseguran el éxito de dar a conocerse y en un futuro, aumentar el consumo de su servicio (Alcaraz, 2011).

Para ello, se ha recurrido a las siguientes estrategias para promover a Portafolio Outsourcing:

1.5.1.1 Publicidad

Son las actividades necesarias para crear un impacto sobre el cliente, transmitiendo un mensaje para que el cliente acceda al servicio y consecuentemente incrementen las ventas (Alcaraz, 2011).

Toda la publicidad debe informar a los clientes acerca de los beneficios que obtendrán al acceder a nuestro servicio.

Si bien nuestra empresa realiza actividades de outsourcing exclusivamente para Diners Club, en un futuro pretende expandir su oferta para otras organizaciones con actividades similares. Para esto se realizará la siguiente publicidad:

Medios impresos

Dada la naturaleza de los servicios que prestará la empresa, se pretende publicitar únicamente en revistas que tengan un carácter económico/financiero. Dentro de esta categoría puede utilizarse como plataforma a la Revista Líderes, donde otras operadoras de tarjetas de crédito o empresas con necesidades de cobranza similares, puedan visualizar los anuncios y convertirse en clientes.

Medios digitales

La publicidad digital estará respaldada con una página de “Me Gusta” en Facebook, en la cual se muestra los principales servicios que brinda Portafolio Outsourcing. Además de esta interacción por redes sociales para con los clientes, se creará una página web. La página web de la empresa debe tener principalmente los siguientes aspectos:

- Misión
- Visión
- Valores
- Historia de la empresa
- Enlace de contacto
- Servicios que se ofertan
- El nombre del dominio sugerido para la página web es:

www.portafolioutsourcing.com

A continuación se muestran imágenes de la página tentativa de la empresa:

Imagen 3. Página web de Portafolio Outsourcing



Elaborado por: La Autora

Imagen 4. Contenido de la página web de Portafolio Outsourcing



Elaborado por: La Autora

Imagen 5. Diseño y contenido de la página web de Portafolio Outsourcing



Elaborado por: La Autora

Esta página web debe contar siempre con una versión para acceder desde dispositivos móviles.

1.5.1.2 Promoción de ventas

Para afianzar los lazos con Diners Club, y en el futuro pueda consolidarse una alianza estratégica, Portafolio Outsourcing debe *asegurar* que el servicio que está realizando sea altamente efectivo.

Por este motivo, la promoción de ventas implica que la empresa, dentro de los primeros meses de gestión, tenga una recuperación de cartera de por lo menos el 43% de todas las cuentas asignadas por el contratante.

1.5.1.3 Marcas

La venta de un servicio se facilita cuando el cliente conoce el servicio y lo solicita por su nombre, esto es posible gracias a la creación de marcas (Alcaraz, 2011). La marca es la conjunción de un nombre o término, diseño, logotipo y eslogan, que hacen que lo diferencien de la competencia.

A continuación se muestra la construcción de la marca para la empresa:

Cuadro 34. Construcción de la marca para Portafolio Outsourcing

Característica	Descripción
Nombre	El nombre de la empresa es Portafolio Outsourcing . Se ha elegido este nombre porque cumple con las siguientes características: - Descriptivo: refleja el giro de la empresa y sus características distintivas de especialización. - Original: es un nombre que no existe en el mercado. - Atractivo: es llamativo y fácil de recordar. - Significativo: se asocia a significativos positivos. - Agradable: es un nombre que indica buen gusto. El idioma en el que está escrito lo hace agradable para el cliente.
Diseño	Para el diseño se eligieron tres colores: azul, verde y rojo. Se

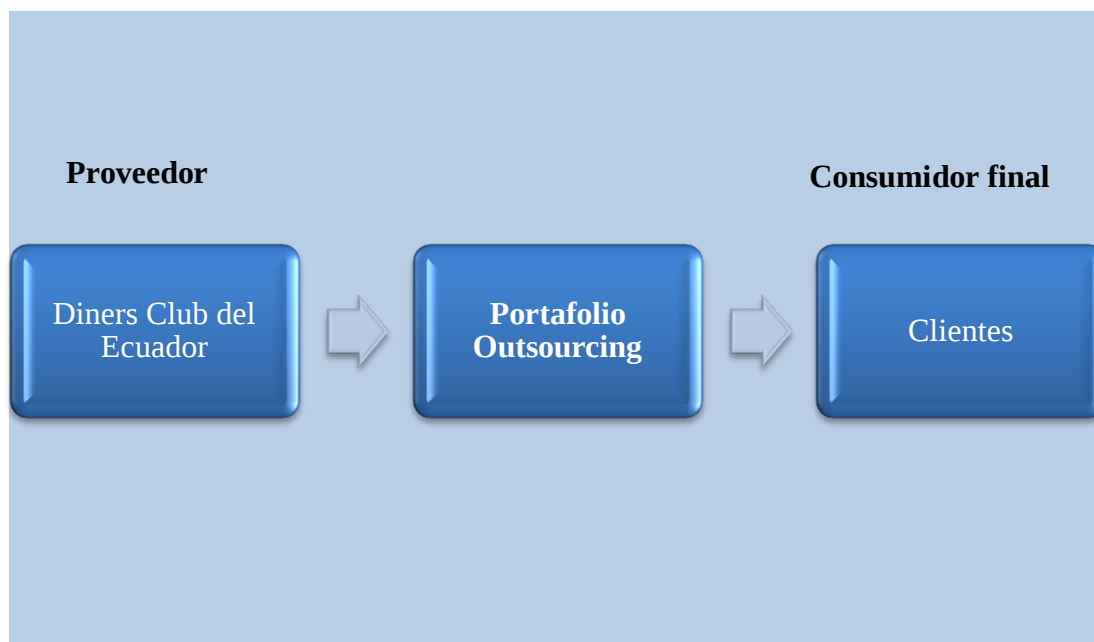
	aprecian barras de distinto colores, las cuales simbolizan las empresas para las cuales se trabaja, y la flecha debajo de ellas representa el sistema de cobranzas y recuperación de cartera.
Logotipo	
Eslogan	<i>“Calidad del servicio en la primera gestión”</i>

Elaborado por: La Autora

1.6 Sistema de distribución a utilizar

Cierta información arrojada dentro de la entrevista realizada, mostró que la principal preocupación de Diners Club es que al otorgar el cobro de cartera vencida a varios intermediarios, generalmente no consigue los resultados esperados. Es por este motivo, que nuestro sistema de distribución es lo más corto y directo posible, trabajando desde nuestros proveedores, hasta la empresa, la cual entrega el servicio a los clientes; como se detalla en la siguiente figura:

Gráfico 21. Sistema de distribución para la empresa



Elaborado por: La autora

Diseño del proceso

Productor → Consumidor Final

Responsable

Directamente el gerente de Portafolio Outsourcing, con el gerente de Diners Club.

1.7 Seguimiento de clientes

Al ser la empresa un outosurcing de Diners, es necesario mantener una comunicación directa y personalizada en donde se puedan medir objetivos claros, nuevos productos de refinanciaciones a otorgar a los socios, nuevos plazos de negociaciones, el tipo de documentación legal que se esté manejando; de esta manera se garantizaría la mejora del servicio de cobranzas élite domicilio, afianzando la credibilidad de los socios para Diners Club.

Adicionalmente la empresa estaría dispuesta a una evaluación de servicios de parte de nuestro cliente, con el fin de ir mejorando la calidad en nuestros procesos.

1.8 Especificar mercados alternativos

Una vez posicionada la empresa de servicios de cobranzas para Diners Club del Ecuador, a futuro se espera contar con la referencia de este socio para incursionar con nuevas empresas de características similares en el área de tarjetas de crédito. Se brindaría el servicio de cobranzas élite con las mismas características, siendo necesario ampliar el staff de profesionales, que se alineen a los futuros clientes.

Se espera contar, dentro del primer año de actividades, al menos con una empresa más a la cual brindarle el servicio de cobranzas.

1.9 Fijación y políticas de precio

Los precios del servicio se han fijado a partir del costo que representa la gestión domicilio de una cuenta: valores de comisiones recuperados entre 700 socios asignados; estos valores corresponden al cierre real del mes de agosto 2016, por parte de Diners Club.

Cuadro 35. Precio unitario por gestión de cuentas

Número de cuentas	Comisión recuperada (USD)	Precio por cada cuenta (USD)
700	\$ 19.655,09	\$ 30,79

Elaborado por: La Autora

Cabe mencionar, que el precio por cada cuenta fue obtenido por el dato de cuentas recuperadas, más no las asignadas; existe una recuperación de cada cuenta del 56%, quiere decir que de 700 cuentas asignadas, se recuperan 392 cuentas.

A continuación se muestra el porcentaje de comisión que se cobra al cliente, por el monto recuperado y según la cartera gestionada:

Cuadro 36. Porcentaje de comisión por rango de mora

Rangos de mora (Días)	% de comisión sobre monto recuperado
Actuales	0.50
30-60	0.75
61-90	1.00
91-120	1.25
120 días o más	1.50

Elaborado por: La Autora

Fuente: (Diners Club, 2016)

CAPÍTULO II

ÁREA DE PRODUCCIÓN

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN

2.1 Descripción del proceso

2.1.1 Descripción de proceso de transformación del servicio

Para dar el servicio de cobranza Elite y una vez identificado la plaza en las cuales se va a enfocar la gestión es necesario contar con la asignación de la cartera vencida asignada por el cliente.

Esta fase inicia con la entrega de base de datos proporcionada directamente por el área de estrategia de la compañía, la cual estará compuesta por una serie de información debidamente detallada con datos validados y actualizados para proceder a la focalización de los mismos.

La información otorgada facilitará la asignación, zonificación y entrega de los portafolios a los ejecutivos para su respectiva organización y planificación diaria.

Los gestores elite establecerán contacto con la finalidad de ubicar e investigar el caso asignado; de esta manera se podrán concretar y agendar citas con los socios para luego proceder con las visitas en el lugar acordado (ya sea lugar de trabajo

o el domicilio de los socios). De no ser ubicados, se entregará el caso a la Auxiliar/Recepcionista, quien se encargará de investigar dichas cuentas.

Previo al análisis de cada cuenta asignada, se verificará la situación actual en la que atraviesa el socio con el objetivo de tener información clara y concisa y de esta manera tener varias alternativas de negociación con los mismos.

Una vez realizada su planificación de visitas diarias, es necesario que los ejecutivos retornen a oficinas con evidencias de las situaciones encontradas durante el proceso es decir respuesta a sus gestiones realizadas como compromisos de pagos, abonos para el proceso de documentos de acuerdos de pagos.

Es necesario recalcar que dentro del servicio de gestión elite domicilio, se proporcionará información debidamente canalizada, y exacta de acuerdo a las inquietudes presentadas por los diferentes socios.

Dentro de su portafolio deberá ser ingresada de manera detallada y muy comprensible su gestión diaria con los resultados en la respectiva plantilla otorgada por la institución.

- Ofrecimientos de pago
- Mensaje a Tercero
- Aun no contactado
- Contacto sin arreglo mediato
- Ilocalizable

Al final se consolidará la información de tal manera que los resultados estén dentro de los estándares de calidad solicitados por la institución.

Estos resultados serán medidos por el número de cuentas contactadas en el día y del mismo valor se sacará en número de cuentas efectivamente solucionadas.

A continuación se describe el proceso de la gestión en el servicio de la cobranza domicilio elite:

1.- Entrega de Bases por cliente: El Supervisor encargado de administrar el proceso de las Empresas Externas en este caso de nuestro cliente “Diners Club del Ecuador”, realizará la entrega de una base de datos completamente validada, con información clara y precisa de socios AAA-AA-A-BBB, en edades actuales vencidos y mora con su respectiva información actualizada, la misma que será subida al del sistema SFTP. (Sistema proporcionado por Diners Club, en máquinas encriptadas para extraer la información)

2.- Recepción información: Supervisor de Portafolio Out sourcing, recibe base y descargara del SFTP, alimenta en base Excel para verificación de columnas e información. De haber alguna inconsistencia se reportara a la empresa.

3.- Asignación de cartera por ejecutivo: después de revisada la base extraída y validada (campos completos), distribuye en montos equitativos a los 4 ejecutivos de visita domicilio para su respectiva administración, planificación y visitas.

4.- Planificación Ejecutivos: Los 4 ejecutivos de visita domicilio reciben su asignación, organizan dentro de sus laptops la base de datos, buscan información de teléfonos y direcciones, proceden con las gestiones telefónicas para concretar citas con socios, agendan visitas en el día.

5.- Apoyo de Investigación: Si, los socios no son ubicados con la información proporcionada, solicitarán apoyo de la persona quien asiste como auxiliar en el departamento, la misma que iniciará su labor de investigación de información mediante las páginas proporcionadas por cliente Diners Club del Ecuador como:

a) SRI

- b) IESS
- c) CNT
- d) DATA BOOK
- e) BURO DE CREDITO

De esta manera se agendarán citas para el día siguiente, así como estará en la capacidad de hacer cierres oportunos con los socios llegando a un acuerdo vía telefónica.

6. Visita socio: Posterior a su organización se dirigen a visitas en campo con toda la información requerida con el fin de asistir de manera diferenciada a socios Diners Club.

7. Reagendar: Cuando el ejecutivo llega a su destino, y en el caso de que no encontrare al socio, se debe realizar el respectivo contacto y reagendamiento de la nueva cita de visita.

8.- Negociación con el cliente: Tanto los ejecutivos domicilio, como el personal en oficina cuenta con la capacidad para la elaboración de documentos de cierres de acuerdos de:

- a) Novaciones
- b) Refinanciación
- c) Reestructuración.

Estos documentos se procesan en el sistema AS400, proporcionado por el cliente, el mismo generará:

1. Pagaré
2. Convenio de Pago
3. Carta de aceptación con el tiempo de negociación
4. Seguro de Desgravamen

5. Tarifario

9.- Entrega de documentos y Recepción.- Una vez que se realiza la visita y llegado a un acuerdo con el socio, ejecutivo domicilio lleva la documentación para la recepción de firmas, así como recibe los respaldos que sustenten la negociación realizada como:

- 1) Copia de Cédula (Titulas y/o Cónyuge)
- 2) Dependientes: Roles de pagos
- 3) Independientes: 3 últimas declaraciones del SRI
- 4) Servicio Básico (Cartilla de Luz, agua, teléfono, o internet)

10.- Ingreso de gestiones.- Al final del día cada ejecutivo llega a su estación de trabajo y registra en el People Soft (Sistema proporcionado en máquina encriptada por Diners Club), las gestiones realizadas durante el día con cada uno de los resultados de gestión obtenidos.

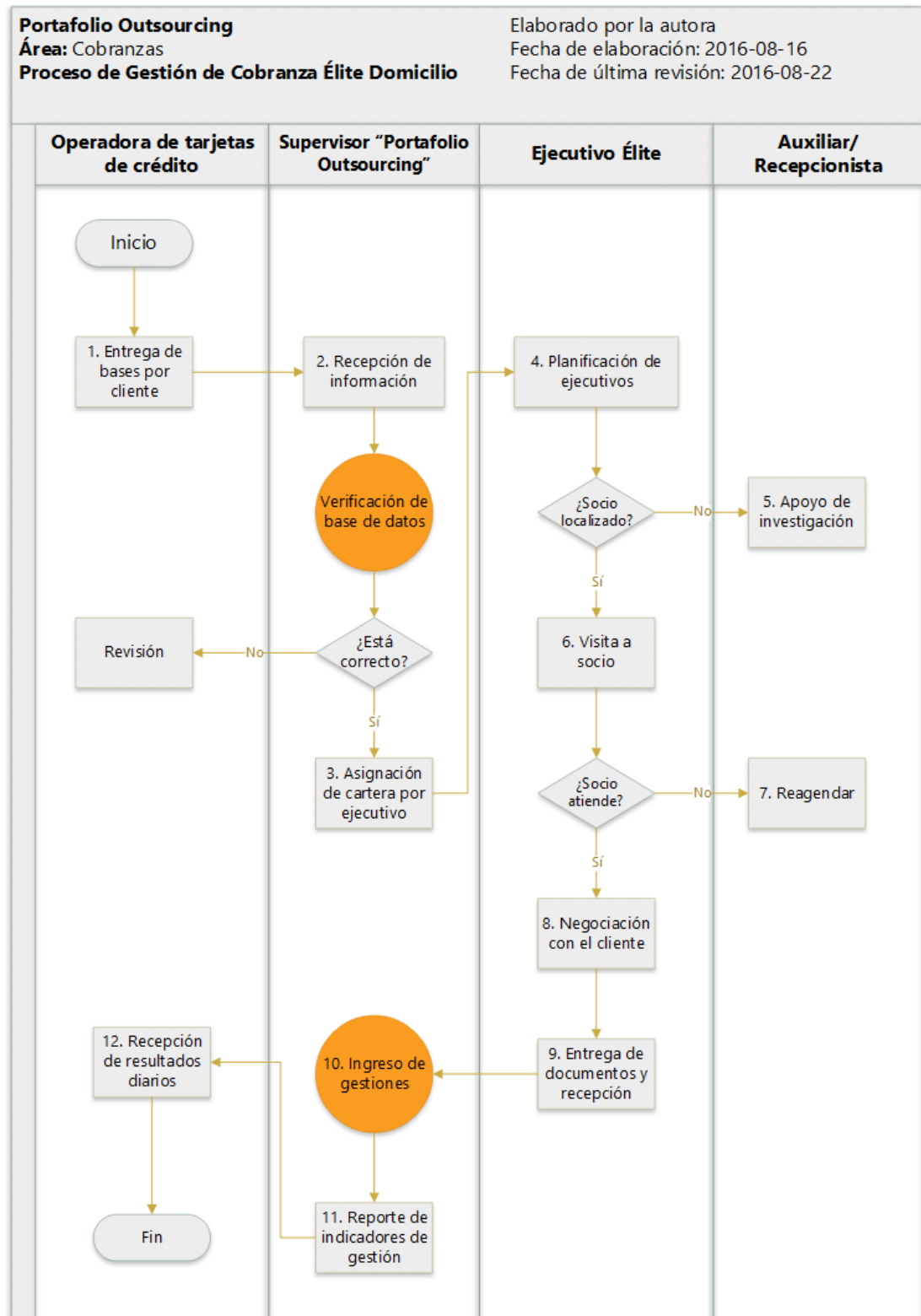
1. Acuerdo de pago documentado.
2. Ofrecimiento al corte
3. Mensaje a tercero
4. Aún no contactado
5. Ilocalizable
6. Refinanciada

11.- Reporte de Indicadores de Gestión.- Supervisor de Portafolio Outsourcing, revisa y valida los gestiones, y prepara informe con indicadores, los mismos que detalla con claridad los resultados obtenidos en el transcurso del día para remitírselos a Supervisor ECE.

12.- Recepción de Resultados diarios.- Supervisor Empresa de Cobranzas externas, recibe informes, revisa, compara y reporta resultados, esto con el propósito de medir avances y realiza control de calidad, de esta manera se puede proyectar el incremento de la asignación de cartera, además de ser el caso buscar nuevas oportunidades de mejoras a la gestión.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del servicio:

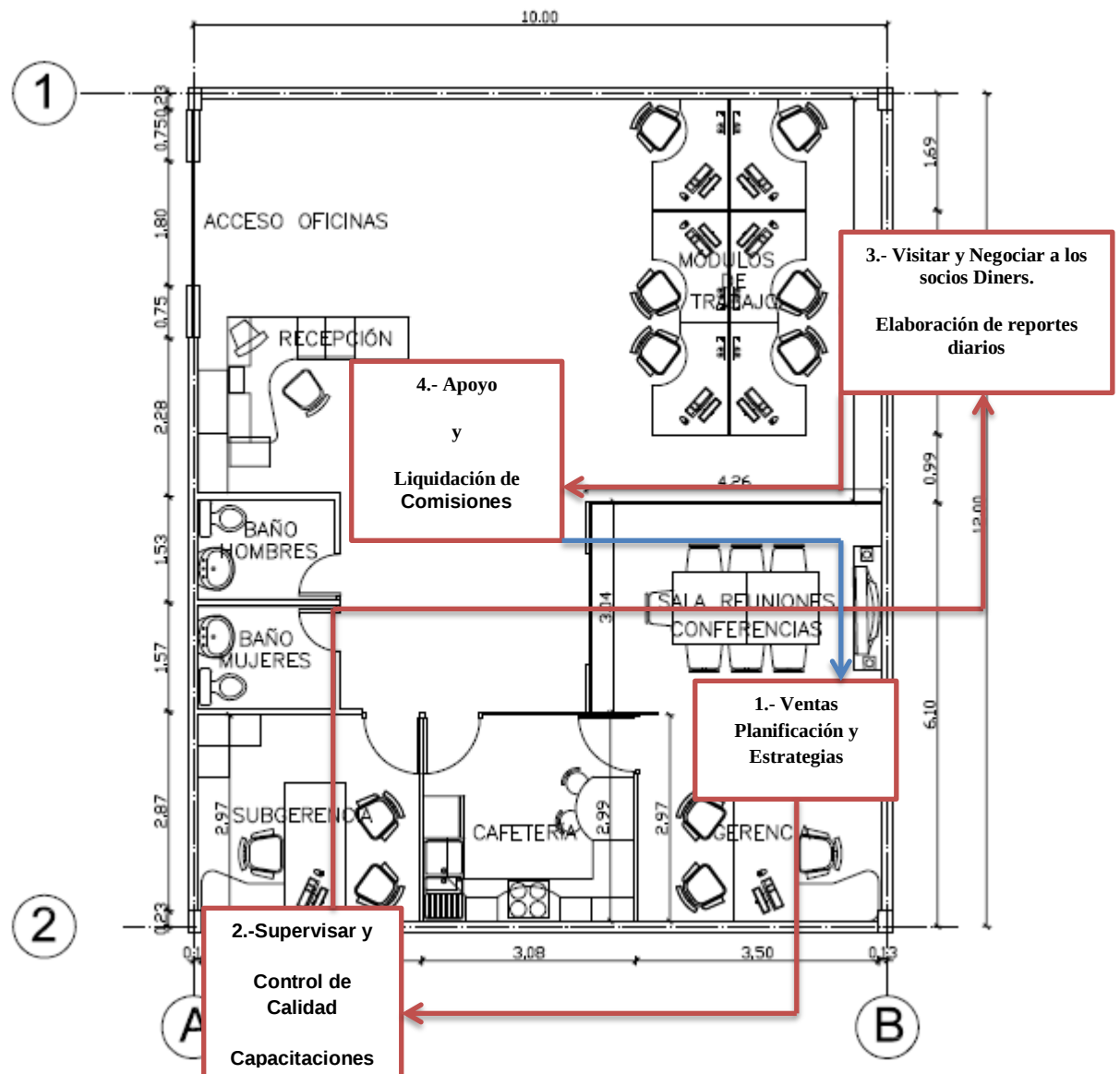
Gráfico 22. Flujo de procesos Portafolio Outsourcing



Elaborado por: La Autora

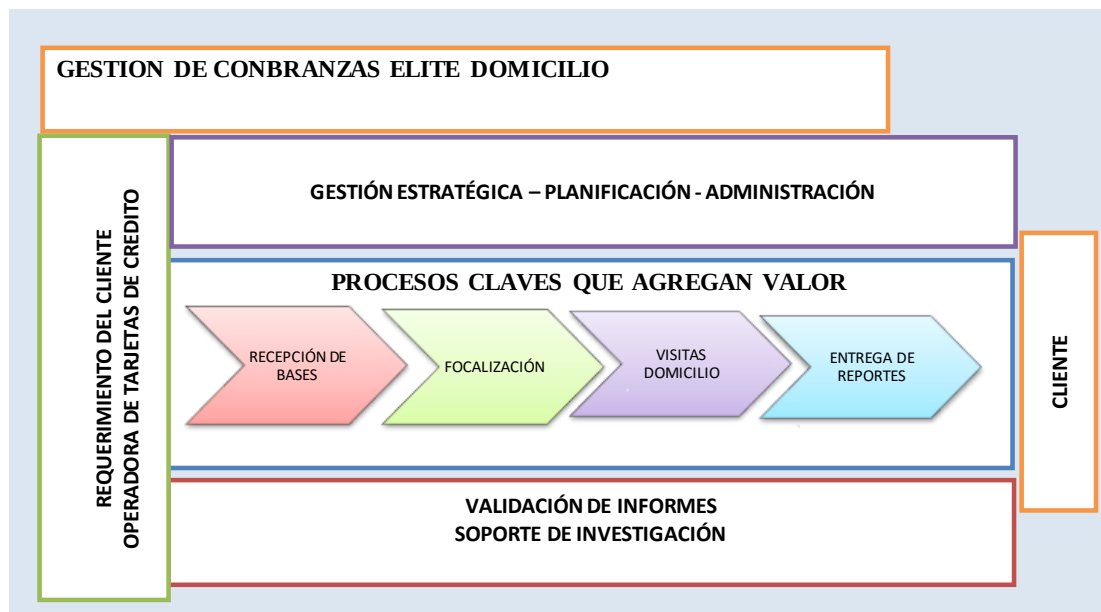
El mapa de procesos que se muestra a continuación, incluye todos los parámetros que necesita el cliente Diners Club del Ecuador:

Gráfico 23. Flujograma Portafolio Outsourcing



Elaborado por: La Autora

Gráfico 24. Diagrama de procesos para Portafolio Outsourcing



Elaborado por: La Autora

2.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas

2.1.2.1 Instalaciones

Según la cantidad de trabajadores de la empresa, y para que estos desempeñen sus actividades de la manera más cómoda, las instalaciones deben reunir las siguientes características:

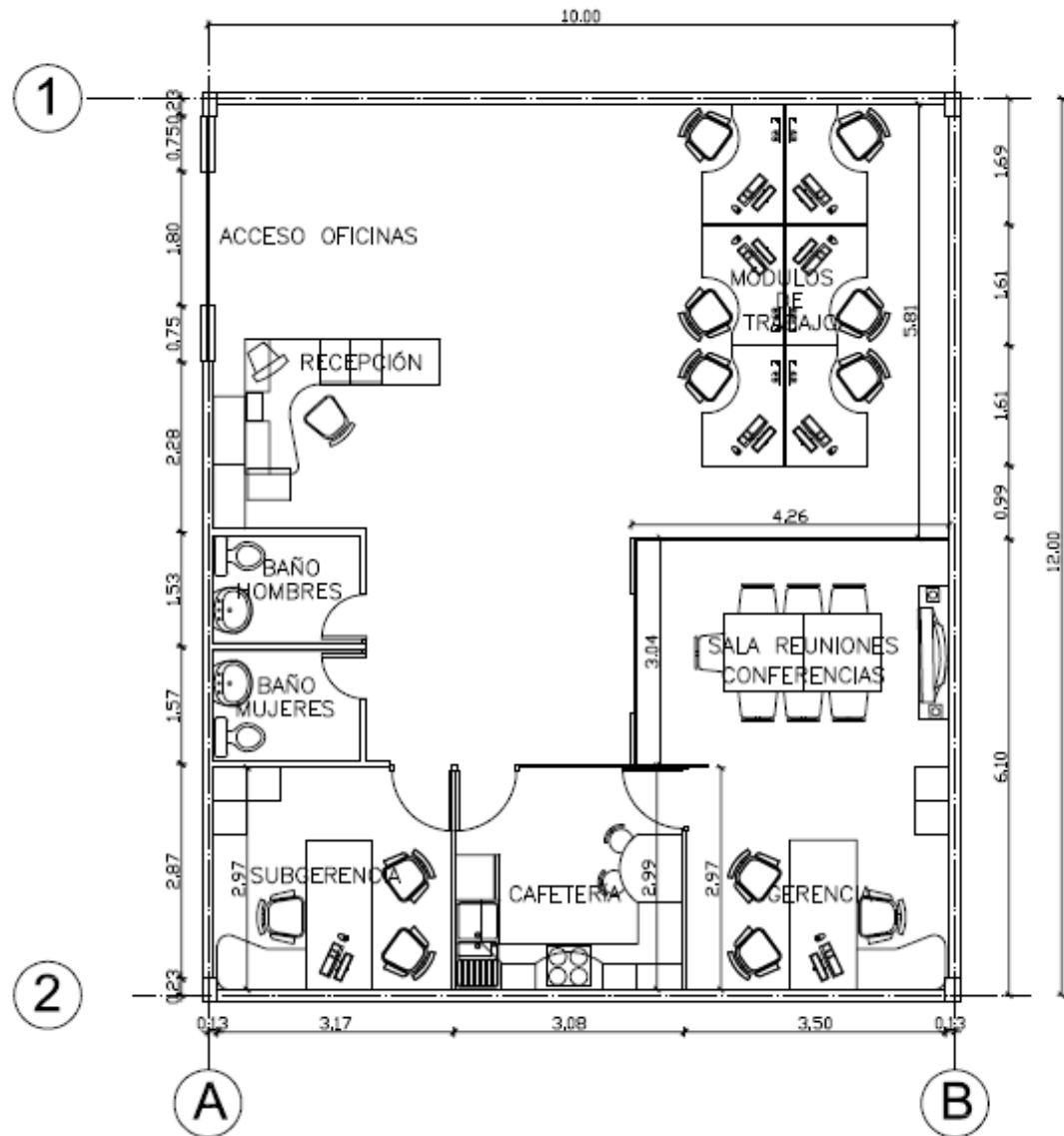
Cuadro 37. Descripción del lugar de trabajo

Descripción del lugar de trabajo	
Ubicación	Sector norte de Quito, Quito-Ecuador.
Dirección	Sector Plaza de Toros. Avenida Juan de Azcaray 196 y Jorge Drom.
Instalaciones	Oficina de un piso, con un área de 120m ²

Elaborado por: La Autora

El siguiente plano describe la distribución de los lugares de trabajo:

Imagen 6. Plano de la empresa



Elaborado por: La Autora

2.1.2.2 Equipos e insumos

Los equipos e insumos con los que se debe contar están acorde al tamaño de la empresa, procurando no incurrir en gastos innecesarios; los siguientes cuadros detallan los mismos:

Cuadro 38. Equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa

LISTA DE EQUIPAMIENTO DE CAPITAL

Mobiliario

Divisiones 21.54ml

Escritorio gerencial + sillón ejecutivo

Escritorio subgerencia + sillón ejecutivo

Mesa de reuniones 2,10 x 1,05 + 8 sillas ergonómicas

Escritorio recepción + sillas ergonómica

Módulos de trabajo 6 puestos + 6 sillas ergonómicas

Juego de muebles recepción

Equipos

Laptops 6u

Computadoras escritorio 1u

Impresora múltiple función

Otros

Cafetería

Elaborado por: La Autora

Cuadro 39. Insumos de oficina

Materiales de Oficina	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Resma de papel	10	4,5	45
Esferos	12	7,2	7,2
Carpetas Bene	3	15	45
Carpetas Plásticas	10	10	100
Toner	2	80	82
Papeleras	3	60	180
TOTAL			\$ 459,20

Elaborado por: La Autora

2.1.2.3 Personas

El número de personas necesarias se calculó a partir de los tiempos que tardan los procesos, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 40. Cálculo de personal y horas/hombre

ACTIVIDADES	FRECUENCIA DIARIA				TIEMPO TOTAL AL MES MINUTOS
	FRECUENCIA		VOLUMEN	TIEMPO UNITARIO	TOTAL
RECEPCION DE BASE DE ASIGNACION	MENSUAL	-	-	-	-
BAJAR BASE DESDE EL SFTP	MENSUAL	1	10	5	50
ASIGNACION DE CARTERA POR EJECUTIVO	MENSUAL	1	10	60	600
PLANIFICACIÓN	DIARIA	22	13	20	5.720
VISITA A SOCIO	DIARIA	22	13	45	12.870
APOYO DE INVESTIGACION	DIARIA	22	5	60	6.600
ELABORACION DE PAGARES	DIARIA	22	10	30	6.600
ENTREGA DE DOCUMENTOS A SOCIOS	DIARIA	22	10	10	2.200
INGRESO DE GESTIONES	DIARIA	22	13	3	858
REPORTES	DIARIA	22	1	60	1.320
			TOTAL DIARIO	293	
			TOTAL MENSUAL EN MINUTOS	6.446	
			TOTAL MENSUAL EN HORAS	107	
			TOTALES		36.818
FACTOR					
TOTALES					
FACTOR					313.154.565
TOTALES					8.505

Elaborado por: La Autora

2.1.3 Tecnología a aplicar

La tecnología es provisionada directamente por el cliente, en este caso Diners Club; quién mediante su equipo tecnológico se encargará de encriptar las máquinas de la empresa, con el objetivo de contar con una vista integral del cliente a través del uso de:

- **AS400** (sistema de consultas de cuentas individuales proveerá de información de manera individual de tarjetas de crédito) Adicionalmente este sistema permite elaborar los documentos de negociación.
- **PSS** (People Soft, sistema de ingreso de resultados funciona por medio del CRM de la organización).
- **SFTP** (Sistema de base compartida para la carga y descarga de información).

Páginas de consultas como: Buró de Crédito y Data Book. Es importante contar:

- El registro de resultados de gestiones anteriores.
- Registro de estatus de las cuentas
- Identificación de cuentas de clientes ilocalizables

Según las operaciones actuales de Portafolio Outsourcing, no se requiere de otro tipo de tecnología que demande una inversión extra para el desarrollo de los diferentes procesos.

2.2 Factores que afectan el plan de operaciones

Existen dos tipos de factores que afectan al desarrollo normal de actividades, estos son factores directos e indirectos:

Factores directos

El primero de los factores directos que podría afectar a la operación, es la calidad de la cartera a ser asignada, ya que esta debe estar revisada y analizada adecuadamente, directamente del área de estrategia con el uso de un modelo de análisis. Su depuración es primordial, puesto que pueden generar duplicidad en la asignación con otras empresas, originando una innecesaria doble gestión.

Otro factor de este tipo es la actualización de datos; el tipo de información que se maneja debe estar siempre actualizada, puesto que de lo contrario, genera un sesgo importante que requerirá un esfuerzo en la gestión de investigación, que implica mayor uso de recursos.

Factores indirectos

Entre los factores indirectos que podrían afectar al desarrollo de operaciones, se pueden mencionar los siguientes:

- **Ubicación geográfica**, que demande zonas no localizables dentro del perímetro establecido en la cobertura.
- **Crisis económica** que atraviesa actualmente el país, y esto repercuta en la capacidad de pago en el acuerdo realizado directamente con el socio, así como impida el abono inicial en la negociación
- **Competencia** que ofrece mayor cobertura y tasa más baja de comisión.
- Un **nuevo gobierno** que cambie a nuevas políticas financieras y que esto incida a la recuperación de la cartera.

2.2.1 Ritmo de operaciones

En el Cuadro 41 detalla cual es el ritmo de operaciones realizadas de manera mensual, se explica el tiempo que toma realizar el trabajo en minutos al día, minutos al mes y las horas que trabajan los ejecutivos de manera mensual.

Los tiempos de las actividades que se encuentran vacías, no han sido tomados en cuenta, debido a que se desarrollan de manera externa a la organización, es decir está fuera del proceso normal de ejecución.

Cuadro 41. Ritmo de operaciones

ACTIVIDAD	No PERSONAS	TIEMPO	TIEMPO NORMAL	RITMO DE TRABAJO
		PROMEDIO		
RECEPCION DE BASE DE ASIGNACION	1	-	-	1
BAJAR BASE DESDE EL SFTP	1	5	5	1
ASIGNACION DE CARTERA POR EJECUTIVO	1	60	60	1
PLANIFICACIÓN	4	20	20	4
VISITA A SOCIO	4	45	45	4
APOYO DE INVESTIGACION	2	60	60	2
ELABORACION DE PAGARES	5	30	30	5
ENTREGA DE DOCUMENTOS A SOCIOS	4	10	10	4
INGRESO DE GESTIONES	4	3	3	4
REPORTES	1	60	60	1
TOTAL DIARIO		293	293	
TOTAL MENSUAL EN MINUTOS		6.446	6.446	
TOTAL MENSUAL EN HORAS		107	107	

Elaborado por: La Autora

2.2.2 Nivel inventario promedio

Debido a que la empresa es de tipo de servicios de cobranzas, no cuenta con un inventario de producción, pero, es importante resaltar que la asignación promedio mensual por ejecutivo es de 175 cuentas a ser gestionadas, es decir una producción mensual de 700 cuentas.

2.2.3 Número de trabajadores

Para el desarrollo de las actividades se requiere un personal fijo compuesto de gerente (1), subgerente (1), ejecutivos para visita domicilio con alto poder de negociación (4), auxiliar recepcionista la misma que debe conocer de los diferentes procesos para dar el apoyo en cierres y elaboración de documentos de negociación, además de encargarse de la parte de talento humano (1); finalmente se encuentra (1) motorizado, el cual hace tareas eventuales de soporte y mensajería. Es importante aclarar que los procesos legales y de contabilidad, son realizados por asesoría externa.

2.3 Capacidad de producción

2.3.1 Capacidad de producción futura

Considerando que el servicio otorgado es de outsourcing, está sujeto a políticas internas de la empresa contratante, por lo que, la asignación de cartera mensual depende de la estrategia implementada por el mismo.

El feedback de indicadores en los resultados de gestión es de suma importancia y determinante para que el incremento de cuentas se establezca.

Por la razón mencionada se estima un crecimiento a corto plazo, en la gestión de las cuentas del 1% anual. No se descarta, en un futuro, contar con la aceptación de una

empresa similar quien otorgue una nueva asignación en base a nuestra experiencia en calidad de gestión y recuperación, de esta manera ampliar nuestra capacidad instalada mediante la preparación de nuevos ejecutivos que se adapten a nuevas políticas y servicios con el fin de brindar exclusividad a una nueva marca.

2.4 Definición de recursos necesarios para la producción

2.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar

Dada la naturaleza de la empresa, y el hecho de que se entrega un servicio y no un producto, no se requiere de insumos más que de los de oficina para realizar la gestión. En cuanto a proveedores no se cuenta con uno específico, puesto que los insumos de oficina son fáciles de conseguir, con varias opciones de compra.

Por otro lado, para brindar el servicio de cobranzas elite domicilio es necesario contar con el personal debidamente entrenado para asesorar de mejor manera al socio en cuanto a su deuda y brindarle nuevas alternativas de solución inmediata a largo y corto plazo.

Adicional se cuenta con el asesoramiento y capacitaciones de manera directa de parte del cliente, quien proveerá de información actualizada en cambios surgidos dentro de la organización que requieran de un ajuste en la información otorgada al cliente final.

2.5 Calidad

2.5.1 Método de control de calidad

Para poder medir los estándares de calidad en el servicio de la gestión es necesario evidenciar los resultados obtenidos de manera diaria por medio de las siguientes estadísticas:

Cuadro 42. Cobertura de carera asignada por ejecutivo

DINERS 19/07/2016		GESTORES ELITE COBERTURA DIARIA						
FECHA ASIGNACION	CICLO	NOMBRE DE EJECUTIVO	ASIGNADAS	VISITADAS	ARREGLADAS	NO VISITADAS	% PENDIENTES DE VISITAR	DÍAS DE ASIGNACION
10-jun	7	XXXXXX	42	1	10	31	74%	28
10-jun	7	XXXXXX	42	2	9	31	74%	28
		TOTAL	84	3	19	62	74%	
17-jun	15	XXXXXX	23	0	5	18	78%	23
17-jun	15	XXXXXX	23	1	1	21	91%	23
		TOTAL	71	4	11	56	79%	
22-jun	18	XXXXXX	48	0	47	1	2%	20
22-jun	18	XXXXXX	52	0	51	1	2%	20
		TOTAL	100	0	98	2	2%	
		TOTAL GENERAL DINERS	257	7	119	120	47%	

Elaborado por: La Autora

El cuadro de Cobertura corresponde a un informe diario que detalla el % de la cartera visitada a domicilio, desde el día en que se dio su asignación por ejecutivo.

Cuadro 43. Porcentaje de recuperación de cartera asignada

GESTORES ELITE RECUPERACION DIARIA					
FECHA ASIGNACION	CICLO	NOMBRE DE EJECUTIVO	VALOR ASIGNADO	VALOR RECUPERADO	% RECUP
10-jun	7	XXXXXX	132.097,51	5.072,09	↓ 4%
10-jun	7	XXXXXX	137.533,24	8.620,00	↓ 6%
		TOTAL	269.630,75	13.692,09	↓ 5%
17-jun	15	XXXXXX	95.709,74	17.423,67	↑ 18%
17-jun	15	XXXXXX	86.140,36	8.068,41	↓ 9%
		TOTAL	386.509,86	68.487,82	↑ 18%
22-jun	18	XXXXXX	7.131,52	-	↓ 0%
22-jun	18	XXXXXX	7.969,81	-	↓ 0%
		TOTAL	15.101,33	-	↓ 0%
		TOTAL GENERAL DINERS	671.241,94	82.179,91	↓ 12%

Elaborado por: La Autora

Este indicador determina el % de recuperación, se lo maneja de manera diaria e indica de manera clara los valores en dólares recuperados / para los valores asignados los cuales nos darán el % de recuperación obtenida.

Cuadro 44. Contactabilidad y efectividad del servicio

NOMBRE DE EJECUTIVO	CONTACTABILIDAD	EFFECTIVIDAD
XXXXX	↑ 243%	↑ 39%
XXXXX	↓ 60%	↓ 31%
TOTAL	3,029	0,70

Elaborado por: La Autora

El indicador de contactabilidad y efectividad determinará el estado de las gestiones en base a la asignación, determina en % las cuentas contactadas y de la misma la efectividad que se obtuvo mediante los resultados de Pagada, refinanciada, ofrecimiento de pago, acuerdo de pago pagaré o notificado.

2.6 Normativas y permisos que afectan su instalación

2.6.1 Seguridad e higiene ocupacional

En el siguiente cuadro se muestran las normativas que aplican tanto para seguridad ocupacional y ambiente según las actividades que desarrolla la empresa en sus instalaciones.

La empresa está sujeta a esta normativa de acuerdo al tamaño que posee actualmente.

Cuadro 45. Normativa aplicable a las instalaciones de la empresa

ASPECTO	NORMATIVA QUE APLICA	DESCRIPCIÓN	UTILIZACION
Seguridad e higiene del trabajo	Decreto Ejecutivo 2393	Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medioambiente de trabajo	Iluminación, ventilación , espacios de trabajos , señalización y utilización de extintores
Gestión Ambiental	NTE INEN 2841	Estandarización de colores para recipientes de depósitos y almacenamiento temporal de residuos sólidos	Tachos de basura para gestión de residuos

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO III

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1 Análisis estratégico y definición de objetivos

3.1.1 *Visión de la empresa*

La visión es una declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve para establecer el rumbo de la misma (Alcaraz, 2011).

La visión construida para Portafolio Outsourcing, se describe a continuación:

Cuadro 46. Visión de la empresa

VISIÓN DE PORTAFOLIO OUTSOURCING
Establecerse como la empresa líder de cobranza a nivel local, reconocida por su gestión de excelencia y eficiencia.
A largo plazo, Portafolio Outsourcing plantea diversificar sus servicios a partir de la experiencia adquirida con el tiempo.

Elaborado por: La Autora

3.1.2 Misión de la empresa

La misión de la empresa es su razón de ser, el motivo por el cual existe y da sentido a su guía y actividades (Alcaraz, 2011).

La misión construida para Portafolio Outsourcing, se describe a continuación:

Cuadro 47. Misión de la empresa

MISIÓN DE PORTAFOLIO OUTSOURCING
Ofrecer a las empresas servicios de cobranza para recuperación de su cartera vencida, a través de una gestión élite domicilio, exclusiva y diferenciada.

Elaborado por: La Autora

3.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones (Alcaraz, 2011). El siguiente cuadro muestra el análisis FODA para Portafolio Outsourcing:

Cuadro 48. Análisis FODA de la empresa

FODA Portafolio Outsourcing	
Fortalezas	Debilidades
- El personal es profesional y altamente capacitado. - Ofrecemos calidad en la gestión del servicio. - Se cuenta con experiencia en la gestión de cobranzas. - Existe una relación directa con el cliente.	- No contar con tecnología propia. - Depender de la tecnología para obtención de la información. - Estar propensos a los cambios que surjan por parte del cliente. - El bajo rendimiento de algún ejecutivo.
Oportunidades	Amenazas
- La exclusividad del servicio para el cliente. - El incremento de cartera vencida en el país. - Las empresas externas que brindan un servicio similar, actualmente no cuentan con el personal capacitado. - Socios que buscan una diferencia de presencia corporativa. - La inversión para la creación de la empresa, es baja.	- La fácil imitación del servicio personalizado. - La falta de liquidez derivada de la crisis que atraviesa el país. - El nuevo gobierno puede provocar cambios políticos-económicos. - Si los ejecutivos no cumplen con los estándares solicitados por el cliente, se puede correr el riesgo de perderlo.

Elaborado por: La Autora

3.1.3.1 Estrategias FODA

Cuadro 49. Matriz de estrategias FO-FA-DO-DA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	El personal es profesional y altamente capacitado. Ofrecemos calidad en la gestión del servicio. Se cuenta con experiencia en la gestión de cobranzas. Existe una relación directa con el cliente.	No contar con tecnología propia. Depender de la tecnología para obtención de la información. Estar propensos a los cambios que surjan por parte del cliente. El bajo rendimiento de algún ejecutivo
OPORTUNIDADES	FO (ESTRATEGIA IMPULSO) Max-Max	DO (ESTRATEGIA TECNOLÓGICA) Min-Max
La exclusividad del servicio para el cliente. El incremento de cartera vencida en el país. Las empresas externas que brindan un servicio similar, actualmente no cuentan con el personal capacitado. Socios que buscan una diferencia de presencia corporativa. La inversión para la creación de la empresa, es baja.	Estrategia de impulsar el servicio de una empresa competitiva en el servicio de atención a clientes por medio de la visita con ejecutivos altamente capacitados y preparados para satisfacer las inquietudes de los clientes,	Estrategia de prepararse con la adquisición de la obtención de una nueva tecnología que garantice el alto rendimiento de los ejecutivos en las visitas domicilio.
AMENAZAS	FA (ESTRATEGIA FIDELIZACIÓN) Max-Min	DA (ESTRATEGIA capacitación) Min-Min
La fácil imitación del servicio personalizado. La falta de liquidez derivada de la crisis que atraviesa el país. El nuevo gobierno puede provocar cambios políticos-económicos. Si los ejecutivos no cumplen con los estándares solicitados por el cliente, se puede correr el riesgo de perderlo.	Estrategia de fidelizar con los clientes los resultados de una buena gestión, por medio de la calidad en contactabilidad y efectividad en los resultados.	Estrategia de una capacitación continua para mantener el nivel de conocimiento de los ejecutivos para los cierres de negociaciones, así como para mantener el conocimiento de uso de herramientas,

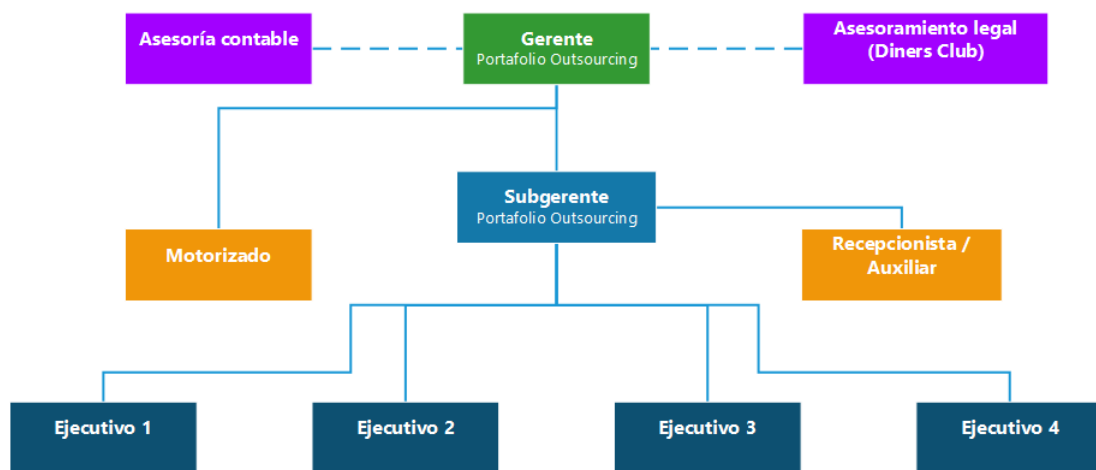
Elaborado por: La Autora

3.2 Organización funcional de la empresa

3.2.1 Organigrama de la empresa

La jerarquía organizacional de la empresa cuenta de tres niveles de mando, como puede observarse dentro del organigrama estructural:

Gráfico 25. Organigrama estructural de la empresa



Elaborado por: La Autora

A la cabeza de la empresa, fungiendo actividades gerenciales y de presidente, se encuentra la gerente de Portafolio Outsourcing. Es el nexo principal entre la empresa y el cliente; siendo la persona encargada de responder por el trabajo que desempeña la organización. Se encuentra a cargo directamente del Subgerente, pero a al ser una microempresa, también puede supervisar fácilmente al resto de trabajadores.

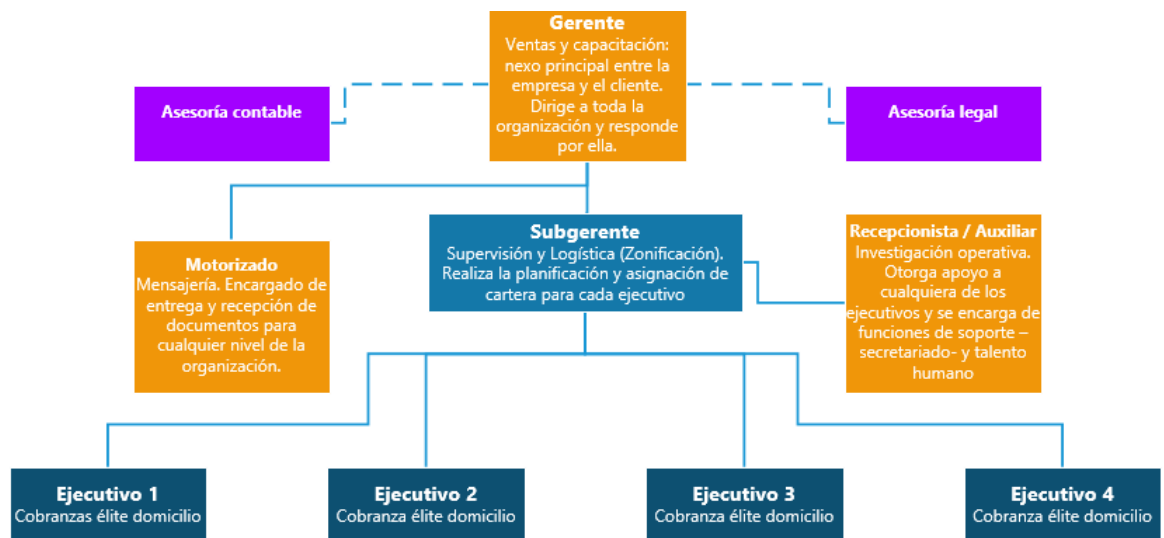
En el segundo nivel se encuentra la Subgerente, que desempeña actividades con respecto a la supervisión y logística de la gestión que realizarán los ejecutivos. Tiene como apoyos a la persona auxiliar, y también al motorizado de la organización.

Las personas de soporte que se encuentran en el segundo nivel son: la persona auxiliar y el motorizado. La primera cumple actividades de recepcionista/secretaria,

sus tareas no acaban allí dado que si se necesitase, debería encargarse de la investigación operativa para encontrar a los socios que no hayan podido ser contactados. Por otra parte, el motorizado, realiza funciones esporádicas de mensajería, y está bajo las órdenes del subgerente, pudiendo dar soporte a cualquiera de los ejecutivos que lo requiera.

En el tercer nivel de la organización se encuentran 4 ejecutivos, encargados del servicio de cobranza elite domicilio. Ellos están bajo la supervisión del subgerente y es a quien deben entregar los informes de reporte de la gestión realizada.

Gráfico 26. Organigrama funcional de la empresa



Elaborado por: La Autora

3.2.2 Cargos del organigrama

3.2.2.1 Cargos del Gerente

Cuadro 50. Perfil del gerente

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Contacto principal del Diners
SUPERVISA A	Todos los procesos
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar actividades inherentes a la gerencia de Portafolio Outsourcing, siendo el responsable y nexo principal entre la empresa y el socio.	
III. FUNCIONES	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Diners Club.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o Negocios
EXPERIENCIA	Conocer perfectamente el lenguaje Diners Club.
HABILIDADES	Capacidad de negociación Toma de decisiones Comunicación Liderazgo Orientación hacia los objetivos Trabajo en equipo Personalidad influyente
FORMACIÓN	Manejo de talento humano Paquetes informáticos

Elaborado por: La Autora

3.2.2.2 Cargos del Subgerente

Cuadro 51. Perfil del subgerente

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Subgerente
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente Portafolio Outsourcing
SUPERVISA A	Auxiliar, Ejecutivos, Motorizado
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar actividades inherentes a la subgerencia de Portafolio Outsourcing.	
III. FUNCIONES	
- Recopila información - Realiza la zonificación de las cuentas a gestionar - Focaliza la información y la entrega a los ejecutivos - Revisar y validar información diaria de los ejecutivos - Elaborar resultados con indicadores	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o Negocios
EXPERIENCIA	Conocer perfectamente el lenguaje Dinners Club.
HABILIDADES	Toma de decisiones Comunicación Liderazgo Trabajo en equipo
FORMACIÓN	Manejo de talento humano Paquetes informáticos

Elaborado por: La Autora

3.2.2.3 Cargos del Auxiliar

Cuadro 52. Perfil del auxiliar

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Auxiliar / Recepcionista
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Subgerente
SOPORTE A	Ejecutivos
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cargo auxiliar que da soporte a todos los procesos de la organización, funge actividades de secretaría y recepcionista.	
III. FUNCIONES	
- Apoyo de investigación operativa cuando no se localizan las cuentas de cartera vencida a recuperar. - Soporte a la gerencia - Soporte a la subgerencia	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Negocios, Talento Humano
EXPERIENCIA	Conocer perfectamente el lenguaje Dinners Club.
HABILIDADES	Toma de decisiones Comunicación Orientación hacia los objetivos Trabajo en equipo Investigación
FORMACIÓN	Manejo de talento humano Paquetes informáticos

Elaborado por: La Autora

3.2.2.4 Cargos del Ejecutivo

Cuadro 53. Perfil del ejecutivo

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Ejecutivo
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Subgerente
SUPERVISA A	-
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar actividades inherentes a la gestión de cobranza a domicilio de Portafolio Outsourcing, siendo el responsable entre la empresa y los socios.	
III. FUNCIONES	
- Descargar información de la base de datos - Contactar a los socios - Agendar citas con los socios - Estudiar cada caso y darle una solución oportuna - Presentar los reportes	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o Negocios, Leyes.
EXPERIENCIA	Conocer perfectamente el lenguaje Diners Club.
HABILIDADES	Capacidad de negociación Toma de decisiones Comunicación Orientación hacia los objetivos Trabajo en equipo Personalidad influyente
FORMACIÓN	Manejo de talento humano Paquetes informáticos

Elaborado por: La Autora

3.2.2.5 Cargos del Motorizado

Cuadro 54. Perfil del motorizado

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Motorizado
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Ejecutivos
SUPERVISA A	-
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Ejecutar actividades inherentes a la gestión de cobranza a domicilio de Portafolio Outsourcing, dando apoyo a los ejecutivos.	
III. FUNCIONES	
- Dar soporte a los ejecutivos de Portafolio Outsourcing.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o Negocios, Leyes.
EXPERIENCIA	Conocer perfectamente el lenguaje Diners Club.
HABILIDADES	Comunicación Trabajo en equipo
FORMACIÓN	Manejo de vehículo

Elaborado por: La Autora

3.3 Control de gestión

3.3.1 Indicadores de gestión necesarios

Cuadro 55. Indicadores de gestión para la empresa

ÁREAS	INDICADORES
VENTAS	- Cantidad de cuentas asignadas (Calificación de proveedores) - Cobertura de cartera asignada por ejecutivo
OPERATIVO	- Contactabilidad de los socios por parte de los ejecutivos - Porcentaje de recuperación de cartera - Cantidad de gestiones realizadas, negociaciones acordadas - Satisfacción del cliente: número de reclamos de los socios por la gestión recibida
TALENTO HUMANO	- Días de asistencia al trabajo por los integrantes de la empresa

Elaborado por: La Autora

3.4 Necesidades de personal

En el futuro, se considera que el número de ejecutivos de visita a domicilio, crezca debido a que se podrá abarcar una demanda significativa de asignación de cartera; así como la posibilidad de homologar los servicios dirigidos a empresas con características similares en la administración de tarjetas de crédito.

CAPÍTULO IV

ÁREA JURÍDICO LEGAL

4. ÁREA JURÍDICO LEGAL

4.1 Determinación de la forma jurídica

Portafolio Outsourcing se conformará como una empresa de "Asociación de hecho", a ser integrada por socios (dos o más personas) las mismas que podrán repartirse las utilidades o pérdidas en todas sus transacciones comerciales.

De acuerdo a la ley de compañías, se reconoce este tipo de contratos y no requieren de personal jurídico, mas solo es indispensable un acuerdo de las partes que intervienen.

Los socios no tienen derechos de propiedad sobre los bienes así hayan sido parte de sus aportaciones, puesto que sus derechos son limitados a obtener fondos de sus pérdidas o ganancias.

Este tipo de organizaciones no requieren presentar balances de pérdidas y ganancias para la Superintendencia de Compañías, por lo tanto puede respaldar su existencia por medio de los medios de la Ley Mercantil. El contrato de la determinación de la forma jurídica se encuentra adjunto en los Anexos (Anexo 3 y Anexo 4).

En el siguiente cuadro se explican los procedimientos necesarios para la constitución de la empresa, mediante la forma jurídica elegida:

Cuadro 56. Requisitos para la conformación de la empresa

REQUISITOS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
Descripción	En presencia de un abogado, quien fungirá como secretario, establecer la conformación/fundación de la empresa como sociedad de hecho.
	Identificar al representante legal.
	Notarizar el contrato para reconocimiento de la empresa.
Nota	Este tipo de empresas están exentas de ser presentadas a la Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil.

Elaborado por: La Autora

Se ha elegido la conformación de este tipo de sociedad, por las siguientes razones:

- No están obligadas a inscribirse, por lo que no se generan gastos de constitución.
- Tienen menores gastos de administración.
- No están obligadas a llevar libros de balances.

Siguiendo la secuencia lógica de la conformación de la empresa, el siguiente paso es registrar su actividad dentro del servicio de rentas internas. A continuación se explican los pasos necesarios para realizarlo:

Cuadro 57. Requisitos para inscripción en el SRI

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS PARA SOCIEDAD DE HECHO	
Formularios	RUC01-A y RUC01-B (lleno y suscrito por representante legal)
Documentos	Original y copia del contrato de constitución legalizado
	Original y copia del certificado del representante legal
	Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal
	Copia de planilla servicio básico y contrato de arrendamiento
	Número de RUC del contador

Elaborado por: La Autora

4.2 Patentes y marcas

Para patentar el nombre de Portafolio Outsourcing así como su logo, se ha realizado la respectiva revisión en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual). El siguiente cuadro muestra los pasos necesario para proteger la marca:

Cuadro 58. Requisitos para patentar la marca

REQUISITOS PARA PATENTAR LA MARCA EN EL IEPI	
Formularios	Solicitud de la patente debe estar firmada por el representante legal.
Documentos y datos que deben incluirse	Nombres completos, domicilio, ciudad, nacionalidad, teléfono del solicitante. Identificación por su razón social.
	Domicilio
	Ciudad
	Nacionalidad
	Teléfono del solicitante
	Identificación por su razón social
	Designación del inventor/inventores.
	Título de la invención a proteger.
	Documentos que acrediten al solicitante como representante legal o apoderado.
	Incluir todos los documentos adicionales, pertinentes a la solicitud.
	Firmas del solicitante y abogado patrocinador.
	Presentar el documento resumen que incluya: el título de la invención, extensión máxima de 150 palabras,

Elaborado por: La Autora

4.3 Licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Para la parte legal, y por ser un outsourcing, en este caso Diners Club del Ecuador, como primer cliente, proporcionará de sus contratos de la prestación de servicios.

Este contrato está debidamente elaborado y revisado por el Contralor General de la Empresa Diners Club. Dr. Patricio Ron, el mismo que se adjunta en la sección de Anexos.

CAPÍTULO V

ÁREA FINANCIERA

5. ÁREA FINANCIERA

5.1 Plan de inversiones

A continuación se detallan las necesidades materiales para el comienzo de la actividad de Portafolio Outsourcing, organizadas por categorías: equipos de computación, muebles y enseres, equipos e insumos de oficina, instalaciones y gastos de constitución:

Cuadro 59. Inversión para equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (USD)	TOTAL (USD)
Laptop HP Intel 4GB	2	und	438,59	999,99
Laptop HP Intel 8GB	4	und	434,21	1980,00
Lenovo escritorio 8GB	1	und	745,61	850,00
Impresoras Multifunción EPSON	1	und	500,86	570,98
TOTAL				4400,96

Elaborado por: La Autora

Cuadro 60. Inversión para equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA				
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (USD)	TOTAL (USD)
Teléfonos fijos Panasonic	7	und	31,77	253,52
Teléfonos celulares Sony XPERIA	7	und	237,59	1895,97
TOTAL				2149,49

Elaborado por: La Autora

Cuadro 61. Inversión para muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES				
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (USD)	TOTAL (USD)
Counter en formica	3,3	m2	393	1478,47
Archivador aéreo	2	und	118,75	270,75
Silla operativa focus	7	und	95,33	760,73
Gerencia cuadrada	1	und	481	548,34
Sillón presidente	1	und	273	311,22
Sillón gerente	2	und	257	585,96
Biblioteca baja	2	und	190	433,20
Mesa de reuniones	1	und	624	711,36
Sillón gerente (visita)	6	und	257	1757,88
Estación de trabajo cuadrada	1	und	442	503,88
Sillón gerente	1	und	257	292,98
Silla visita cromada	2	und	49,25	112,29
Isla cuadrada (6personas)	1	und	2282	2601,48
Mueble bajo	6,7	m	175	1336,65
Mueble alto	3,1	m	162,5	574,28
Premeson	6,7	m	50	381,90
Meson posformado	6,7	m	93,75	716,06
Tapa luz	3,1	m	12,5	44,18
Tapa cornisa	3,1	m	12,5	44,18
Silla cafetería	2	und	61,96	141,27
División vidrio	31,2	m2	130	4623,84
Puerta melamínica	3	und	262,5	897,75
Puerta corrediza	1	und	575	655,50
TOTAL				19784,14

Elaborado por: La Autora

Cuadro 62. Inversión para insumos de oficina

INSUMOS DE OFICINA				
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (USD)	TOTAL (USD)
Resma de papel	10	und	3,95	45,03
Bolígrafos	12	und	0,53	7,25
Carpetas tipo 1	3	und	4,39	15,01
Carpetas tipo 2	10	und	0,88	10,03
Tintas impresoras	8	und	14,04	128,04
TOTAL				205,37

Elaborado por: La Autora

Cuadro 63. Inversión para instalaciones

ADECUACIÓN DEL LOCAL				
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (USD)	TOTAL (USD)
Arriendo y garantía del local	1	und	1315,79	1500,00

Elaborado por: La Autora

Cuadro 64. Inversión para constitución de la empresa

GASTOS DE CONSTITUCIÓN DIFERIDO/LEGAL				
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (USD)	TOTAL (USD)
Constitución de la empresa	1	und	877,19	1000,00

Elaborado por: La Autora

El siguiente cuadro muestra el resumen de la inversión por categoría:

Cuadro 65. Inversión de la empresa por categoría

DESCRIPCIÓN	VALOR (USD)
Garantía de oficina	1000,00
Arriendo	500,00
Muebles y enseres	19784,14
Maquinara y equipo	2324,49
Equipos de computación	4400,96
Costos de constitución	1000,00
TOTAL	29009,59

Elaborado por: La Autora

5.2 Plan de financiamiento

a) Forma de financiamiento

La inversión necesaria para la realización de este proyecto, será financiada con fondos propios de tres de los socios de la empresa. Cada socio aportará con un tercio de la inversión total, es decir, US \$10.000 cada uno.

Cuadro 66. Forma de financiamiento del proyecto

DESCRIPCIÓN	TOTAL (USD)	PARCIAL (%)
Recursos propios		
Socio A	10.000	33,33
Socio B	10.000	33,33
Socio C	10.000	33,34
TOTAL		100%

Elaborado por: La Autora

5.3 Cálculo de costos y gastos

a) Detalle de costos

Al ser una empresa relacionada a la prestación de servicios, no se incurren en gastos de materia prima. Los principales costos que tiene la empresa son los que se encuentran en el cuadro a continuación:

Cuadro 67. Detalle de costos

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Plan teléfono	\$ 385,00	\$ 4.620,00
Combustible motorizado	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Combustible ejecutivo	\$ 800,00	\$ 9.600,00
TOTAL	\$ 1.335,00	\$ 16.020,00

Elaborado por: La Autora

b) Proyección de costos

Los costos de la empresa se han proyectado en un horizonte de cinco años. Para mostrar el incremento de costos para esta proyección, se ha utilizado el promedio de la inflación de los últimos años (3,97%), como se muestra a continuación:

Cuadro 68. Proyección de costos

Detalle	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan teléfono	\$ 385,00	\$ 4.620,00	\$ 4.803,41	\$ 4.994,11	\$ 5.192,38	\$ 5.398,51
Combustible motorizado	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.871,46	\$ 1.945,76	\$ 2.023,00	\$ 2.103,32
Combustible ejecutivo	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 9.981,12	\$ 10.377,37	\$ 10.789,35	\$ 11.217,69
TOTAL	\$ 1.335,00	\$ 16.020,00	\$ 16.655,99	\$ 17.317,24	\$ 18.004,73	\$ 18.719,52

Elaborado por: La Autora

c) Detalle de gastos

El siguiente cuadro muestra los gastos a los cuales incurre la empresa de forma mensual, y anual:

Cuadro 69. Resumen de gastos

Costos totales	Mensual	Anual
Gastos Administrativos		
Sueldos administrativos	\$ 5.024,88	\$ 60.298,55
Sueldos Ejecutivos y motorizado	\$ 3.569,03	\$ 42.828,32
Gastos de Ventas		
Servicio Básico	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Arriendo	\$ 500,00	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 9.243,91	\$ 110.926,88

Elaborado por: La Autora

d) Proyección de gastos

La proyección de gastos incluye los valores de costos directos (costos) y los gastos identificados para la empresa. A continuación se muestra su estimación para los siguientes cinco años, utilizando el mismo factor de inflación:

Cuadro 70. Proyección de gastos

Costos Totales	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos	\$ 1.335,00	\$ 16.020,00	\$ 16.655,99	\$ 17.317,24	\$ 18.004,73	\$ 18.719,52
Servicios Básicos y Varios	\$ 650,00	\$ 7.800,00	\$ 8.109,66	\$ 8.431,61	\$ 8.766,35	\$ 9.114,37
Sueldos Ejecutivos y motorizado	\$ 3.569,03	\$ 42.828,32	\$ 44.528,61	\$ 46.296,39	\$ 48.134,36	\$ 50.045,30
Sueldos Administrativos	\$ 5.024,88	\$ 60.298,55	\$ 62.692,41	\$ 65.181,29	\$ 67.768,99	\$ 70.459,42
TOTAL	\$ 10.578,91	\$126.946,88	\$131.986,67	\$137.226,54	\$142.674,43	\$ 148.338,61

Elaborado por: La Autora

Proyección de gastos en sueldos

Cuadro 71. Proyección de gastos en sueldos

Nombre	Sueldo	Sueldo Total	IESS	Subtotal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Gasto Mensual	Año 1 Gasto Anual	Año 2 Gasto Anual	Año 3 Gasto Anual	Año 4 Gasto Anual	Año 5 Gasto Anual
Gerente	1.764,55	1.764,55	214,39	1.978,94	164,91	30,50	164,85	90,60	2.264,95	27.179,43	30.315,14	31.518,65	32.769,94	34.070,91
Subgerente	1.664,55	1.664,55	202,24	1.866,79	155,57	30,50	155,50	85,54	2.138,39	25.660,74	28.619,60	29.755,79	30.937,10	32.165,30
Motorizado	366,00	366,00	44,47	410,47	34,21	30,50	34,19	19,80	494,97	5.939,68	6.602,08	6.864,19	7.136,69	7.420,02
Ejecutivo N°1	530,55	530,55	64,46	595,01	49,58	30,50	49,56	28,13	703,23	8.438,70	9.392,10	9.764,97	10.152,64	10.555,70
Ejecutivo N°2	616,00	616,00	74,84	690,84	57,57	30,50	57,55	32,45	811,37	9.736,43	10.840,95	11.271,33	11.718,81	12.184,04
Ejecutivo N°3	606,00	606,00	73,63	679,63	56,64	30,50	56,61	31,95	798,71	9.584,56	10.671,39	11.095,05	11.535,52	11.993,48
Ejecutivo N°4	576,00	576,00	69,98	645,98	53,83	30,50	53,81	30,43	760,75	9.128,95	10.162,73	10.566,19	10.985,67	11.421,80
Auxiliar	466,00	466,00	56,62	522,62	43,55	30,50	43,53	24,86	621,53	7.458,38	8.297,63	8.627,05	8.969,54	9.325,63
Total	6.589,65	6.589,65	800,64	7.390,29	615,86	244,00	615,61	343,76	8.593,91	103.126,88	114.901,63	119.463,22	124.205,91	129.136,89

Elaborado por: La Autora

Las políticas de sueldos se fijaron en base a la facturación total de la empresa, y sus respectivas comisiones.

Cuadro 72. Políticas de pago de sueldos y comisiones para empleados

Valor (USD)	Descripción
\$ 19.291	Corresponde a la facturación total de la empresa en un mes
\$ 964,55	Corresponde al 5% de la facturación total, de la cual se paga el porcentaje correspondiente de acuerdo al desempeño de cada ejecutivo.
\$ 2329,10	Corresponde al 12% de la facturación total, el cual se divide de igual forma para el gerente y subgerente.

Elaborado por: La Autora

El siguiente cuadro muestra la descripción de los sueldos de los empleados, y su respectivo detalle:

Cuadro 73. Descripción de pago de sueldos y comisiones para empleados

No.	Nombre	Sueldo básico	Comisión	Sueldo Total
1	Gerente	700,00	1.064,55	1.764,55
1	Subgerente	600,00	1.064,55	1.664,55
1	Motorizado	366,00	0,00	366,00
1	Ejecutivo N'1	366,00	164,55	530,55
1	Ejecutivo N'2	366,00	250,00	616,00
1	Ejecutivo N'3	366,00	240,00	606,00
1	Ejecutivo N'4	366,00	210,00	576,00
1	Auxiliar	366,00	100,00	466,00
Total		3496	3.093,65	6.589,65

Elaborado por: La Autora

Depreciación

Cuadro 74. Cálculo de la depreciación

DEPRECIACIÓN					
DETALLE	PERIODO	PAAG	VALOR EN LIBROS	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
Muebles y enseres de oficina (10 años)	1	10,00%	\$ 19.784,14	\$ 1.978,41	\$ 1.978,41
	2	10,00%	\$ 17.805,73	\$ 1.978,41	\$ 3.956,83
	3	10,00%	\$ 15.827,31	\$ 1.978,41	\$ 5.935,24
	4	10,00%	\$ 13.848,90	\$ 1.978,41	\$ 7.913,66
	5	10,00%	\$ 11.870,48	\$ 1.978,41	\$ 9.892,07
Equipos de computación (3 años)	1	33,33%	\$ 4.400,96	\$ 1.466,84	\$ 1.466,84
	2	33,33%	\$ 2.934,12	\$ 1.466,84	\$ 2.934,12
	3	33,34%	\$ 1.467,28	\$ 1.466,84	\$ 4.400,96
Equipos de oficina (3 años)	1	33,33%	\$ 2.149,49	\$ 716,43	\$ 716,43
	2	33,33%	\$ 1.433,07	\$ 716,43	\$ 1.432,85
	3	33,34%	\$ 716,43	\$ 716,43	\$ 2.149,28
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL				\$ 16.441,89	
TOTAL DE DEPRECIACIÓN MENSUAL				\$ 1.370,16	

Elaborado por: La Autora

Proyección de la depreciación

Cuadro 75. Proyección de la depreciación

DEPRECIACION	Años				
	1	2	3	4	5
Muebles y enseres de oficina (10 años)	\$ 1.978,41	\$ 1.978,41	\$ 1.978,41	\$ 1.978,41	\$ 1.978,41
Equipos de computación (3 años)	\$ 1.466,84	\$ 1.466,84	\$ 1.466,84		
Equipos de oficina (3 años)	\$ 716,43	\$ 716,43	\$ 716,43		
TOTAL	\$ 4.161,68	\$ 4.161,68	\$ 4.161,68	\$ 1.978,41	\$ 1.978,41

Elaborado por: La Autora

5.4 Cálculo de ingresos

Para el cálculo de ingresos se han tomado las siguientes consideraciones:

Cuadro 76. Consideraciones para el cálculo de ingresos

Variable	Valor	Descripción
Clientes totales asignados en el año	8400	Es la cantidad de cuentas a gestionar por parte del personal ejecutivo de cobranzas. Se asignan 700 cuentas mensuales; 8400 cuentas anuales.
% de efectividad	56%	Es el porcentaje de cuentas gestionadas efectivamente, según los datos entregados por Diners Club.
Cuentas efectivas	4704	Corresponde al 56% de cuentas totales anuales gestionadas efectivamente.
Valor asignado anual	\$ 51.823.218,24	Es el monto asignado por Diners Club, el cual debe ser recuperado por Portafolio Outsourcing.
% de recuperación	43%	Es el porcentaje de recuperación, del monto total asignado por Diners Club. Este valor fue obtenido a través del promedio de recuperación, para los meses del año 2015, y el primer semestre del 2016.
Valor recuperado	\$ 22.283.983,84	Monto recuperado del total asignado.
% de pago	0,65%	Porcentaje que Diners Club a Portafolio Outsourcing por las cuentas recuperadas.
A facturar anual	\$ 144.845.89	Son los ingresos anuales para Portafolio Outsourcing.
Valor promedio por cuenta recuperada	\$ 30,79	Precio promedio por cuenta recuperada.

Elaborado por: La Autora

Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos, se ha considerado que las cuentas recuperadas anualmente, incrementarán en un punto porcentual para los siguientes cinco años en los que opere la empresa. También, se espera que los ingresos aumenten en 5% puntos porcentuales, debido a que la recuperación de cartera se incrementará, al igual que los factores de contactabilidad y efectividad.

El siguiente cuadro muestra la proyección de ingresos:

Cuadro 77. Presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS (USD)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuentas recuperadas	4704	4728	4751	4775	4799
Precio unitario por cuenta recuperada	30,79	32,01	33,29	34,61	35,98
TOTAL DE INGRESOS	\$ 144.845,89	\$ 151.349,26	\$ 158.144,61	\$ 165.245,07	\$ 172.664,32

Elaborado por: La Autora

5.5 Flujo de caja

Cuadro 78. Flujo de caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) INGRESOS GRAVABLES		\$144.846	\$151.349	\$158.145	\$165.245	\$172.664
(-) COSTOS FIJOS		\$23.820	\$24.766	\$25.749	\$26.771	\$27.834
(-) GASTOS SUELDOS Y SALARIOS		\$103.127	\$107.221	\$111.478	\$115.903	\$120.505
(-) DEPRECIACIÓN		\$4.162	\$4.162	\$4.162	\$1.978	\$1.978
Utilidad Antes I. y Part. Trabaj.		\$13.737	\$15.201	\$16.756	\$20.592	\$22.347
15% Trabajadores		\$2.061	\$2.280	\$2.513	\$3.089	\$3.352
Utilidad Antes I. Renta		\$11.677	\$12.921	\$14.243	\$17.503	\$18.995
22% Impuesto a la Renta		\$2.569	\$2.843	\$3.133	\$3.851	\$4.179
Utilidad Neta		\$9.108	\$10.078	\$11.109	\$13.653	\$14.816
(+) Utilidad en venta de activos						-\$5.554
(-) Impuesto en vta de activo						-\$1.222
(+) DEPRECIACIÓN		\$4.162	\$4.162	\$4.162	\$1.978	\$1.978
(+) Valor en Libros de los activos vendidos						\$14.054
(-) INVERSIÓN INICIAL	-\$29.215					
FLUJO DE FONDOS NETO PURO	-\$29.215	\$13.270	\$14.240	\$15.271	\$15.631	\$26.517

Elaborado por: La Autora

5.6 Punto de equilibrio

Cuadro 79. Cálculo del punto de equilibrio

UNIDADES	PRECIO DE VENTA	INGRESO TOTAL	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO FIJO TOTAL	COSTO TOTAL
1000	\$ 30,79	\$ 30.792,07		\$ -	\$ 126.946,88	\$ 126.946,88
2000	\$ 30,79	\$ 61.584,14		\$ -	\$ 126.946,88	\$ 126.946,88
4.123	\$ 30,79	\$ 126.955,70		\$ -	\$ 126.946,88	\$ 126.946,88
4500	\$ 30,79	\$ 138.564,31		\$ -	\$ 126.946,88	\$ 126.946,88

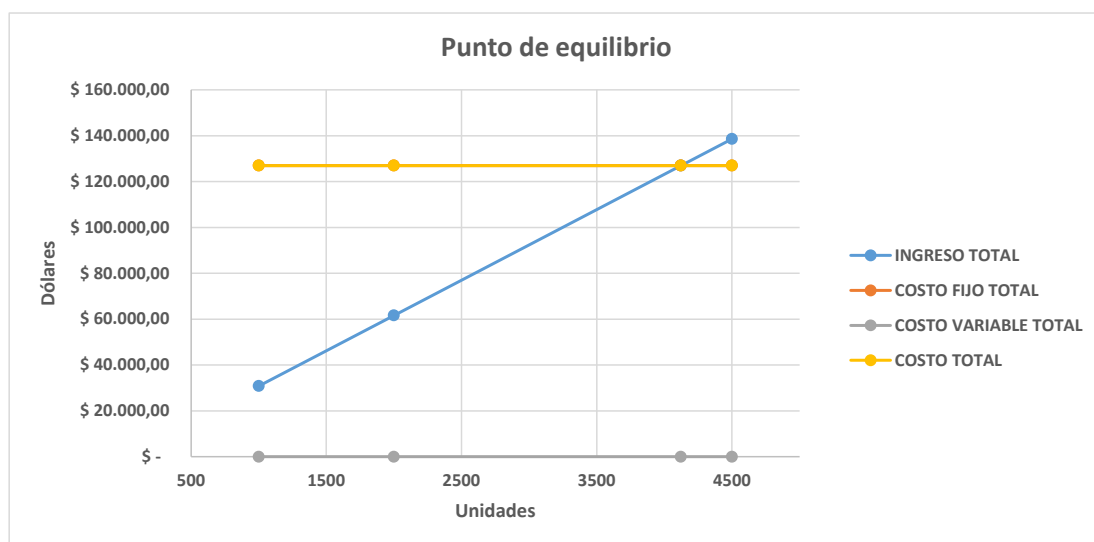
Elaborado por: La Autora

Cuadro 80. Punto de equilibrio en cuenta y unidades monetarias

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS
4.123	\$ 126.946,88

Elaborado por: La Autora

Gráfico 27. Punto de equilibrio calculado



Elaborado por: La Autora

Fuente: Cuadro No.80 Punto de Equilibrio Calculado

El punto de equilibrio calculado para la empresa, muestra que anualmente deberían gestionarse 4.123 cuentas para obtener un ingreso de \$USD 126.946,88.

Se calcularon, adicionalmente, los puntos de equilibrio para los siguientes años:

Cuadro 81. Puntos de equilibrio calculados para los años siguientes

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO EN CUENTAS	PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS
Año 2	4.182	\$ 131.986,67
Año 3	4.242	\$ 137.226,54
Año 4	4.303	\$ 142.674,43
Año 5	4.364	\$ 148.338,61

Elaborado por: La Autora

5.7 Estado de resultados proyectado

Los resultados del proyecto se reflejan en el cuadro resumen que a continuación se expone:

Cuadro 82. Estado de resultados proyectado

EMPRESA PORTAFOLIO OUTSOURCING						
Estado del resultado del periodo y otro resultado integral para el ejercicio contable que termina el 31 de diciembre de 2017						
(en unidades monetarias)						
	31 de Dic de 20x1	31 de Dic de 20x2	31 de Dic de 20x3	31 de Dic de 20x4	31 de Dic de 20x5	
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 144.845,89	\$ 151.349,26	\$ 158.144,61	\$ 165.245,07	\$ 172.664,32	
Costo de ventas	\$ 58.848,32	\$ 61.184,60	\$ 63.613,63	\$ 66.139,09	\$ 68.764,82	
Utilidad Bruta	\$ 85.997,57	\$ 90.164,66	\$ 94.530,98	\$ 99.105,98	\$ 103.899,51	
Gastos de administración	\$ 60.298,55	\$ 62.692,41	\$ 65.181,29	\$ 67.768,99	\$ 70.459,42	
Otros gastos	\$ 7.800,00	\$ 8.109,66	\$ 8.431,61	\$ 8.766,35	\$ 9.114,37	
Gasto depreciación	\$ 4.161,68	\$ 4.161,68	\$ 4.161,68	\$ 1.978,41	\$ 1.978,41	
Total Gastos	\$ 72.260,23	\$ 74.963,74	\$ 77.774,59	\$ 78.513,75	\$ 81.552,21	
Utilidad antes de participación trabajadores	\$ 13.737,34	\$ 15.200,91	\$ 16.756,39	\$ 20.592,22	\$ 22.347,30	
15% Participación trabajadores	\$ 2.060,60	\$ 2.280,14	\$ 2.513,46	\$ 3.088,83	\$ 3.352,10	
Utilidad antes de Impuesto a la renta 22%	\$ 11.676,74	\$ 12.920,77	\$ 14.242,94	\$ 17.503,39	\$ 18.995,21	
22% Impuesto a la renta	\$ 2.568,88	\$ 2.842,57	\$ 3.133,45	\$ 3.850,75	\$ 4.178,95	
GANANCIA DEL EJERCICIO CONTABLE	\$ 9.107,86	\$ 10.078,20	\$ 11.109,49	\$ 13.652,64	\$ 14.816,26	

Elaborado por: La Autora

5.8 Evaluación financiera

a) Indicadores

a.1) Valor actual neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial (Baca, 2008).

El valor actual neto, se ha calculado a partir de los flujos de fondos netos en los siguientes 5 años del proyecto:

Cuadro 83. Flujo de fondos neto

FLUJO DE FONDOS NETO PURO	-\$29.215	\$13.270	\$14.240	\$15.271	\$15.631	\$26.517
------------------------------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------

Elaborado por: La Autora

La **tasa de descuento utilizada** es del 32%, de acuerdo a la industria de cobranzas, que corresponde al porcentaje de ganancia anual obtenido, como resultado de la recuperación de cartera.

Para calcular la tasa de descuento se puede utilizar la metodología del TMAR mediante información de la industria e indicadores financieros y macroeconómicos del país, sin embargo en este caso la tasa de descuento es el costo de oportunidad ya que se cuenta con datos certeros sobre la rentabilidad que hoy perciben empresas de este sector, por tanto para este proyecto la tasa de descuento se ha fijado en el 32% que es lo mínimo que otras empresas del sector reciben como rentabilidad.

VAN	\$ 7.415,47
------------	--------------------

El VAN del proyecto es de \$ 7.415,47; valor mayores a uno, por lo cual, se puede concluir que el valor actualizado de los cobros que genera son mayores a los valores que soporta el proyecto, por lo tanto el proyecto es viable de acuerdo a este indicador.

a.2) Tasa interna de retorno

Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, o que el VAN es igual a cero (Baca, 2008).

TIR	43,81%
------------	--------

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR; si esta es mayor que la TMAR, acepte la inversión (Baca, 2008).

Este valor significa que el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

Tomando en cuenta que la TIR es una tasa que arroja por si sola el desempeño del proyecto que en este caso es del 43,81%, y si se la compara con la tasa de descuento que es el 32% podemos apreciar que la TIR es superior, por lo que estaría cubierto el riesgo de los posibles inversionistas.

a.3) Beneficio costo

El método de la razón beneficio-costos, es utilizado para evaluar las inversiones gubernamentales o de interés social (Baca, 2008).

Se calculó comparando a base de razones, el valor actual de las entradas efectivas futuras, entre el desembolso inicial, obteniéndose:

B/C	\$1,25
------------	--------

De acuerdo con este criterio, la inversión del proyecto es aceptable, si el valor de la Relación Beneficio/Costo es mayor o igual que 1. Al obtener un valor igual a 1.0 significa que la inversión inicial se recuperó satisfactoriamente después de haber sido

evaluado a una tasa determinada, y quiere decir que el proyecto es viable; por cada dólar invertido, se recuperó dicha cantidad, y además se obtuvo una ganancia extra de cuarenta y nueve centavos.

Tomando en cuenta que la empresa obtendría 0,25 centavos por cada dólar positivo, se generaría activos de liquidez, viéndose la posibilidad de realizar inversiones a mediano plazo y tener dinero trabajando, como la compra de acciones en Diners Club.

a.4) Periodo de recuperación

El periodo de recuperación se calculó a través de los flujos netos, su valor actual y acumulado, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 84. Período de recuperación

Período	Flujos	Valor Actual	Acumulado
1	13.270	10.053	10.053
2	14.240	8.173	18.225
3	15.271	6.640	24.865
4	15.631	5.149	30.014
5	26.517	6.617	36.630

Elaborado por: La Autora

Según los valores calculados, la recuperación de la inversión, se lograría en el cuarto año.

Al final de este año la empresa podría considerar una inversión en la parte de tecnología, con los teléfonos celulares, incluyendo dispositivos en los cuales se pueda optimizar los servicios de cobranza, pagos en línea, tiempo de llegada al punto de cobro, garantizando la efectividad y contactabilidad de la cartera asignada.

b) Razones

b.1) Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (Baca, 2008).

Para el cálculo de la liquidez se utilizó la tasa circulante, que se obtiene de dividir los activos circulantes sobre los pasivos circulantes, como se muestra a continuación:

Cuadro 85. Razón de liquidez de la empresa

Activo circulante (USD)	\$ 22.025,12
Pasivo circulante (USD)	\$ 4.629,48
Proporción de liquidez	4,76

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar, el resultado obtenido de esta razón corriente, nos indica que la empresa tiene una mayor solvencia para enfrentar sus obligaciones en el corto plazo, además de contar con la opción de tener mayor capacidad operativa. Por lo tanto, la liquidez que presenta le da opción de invertir en el mediano plazo..

b.2) Rentabilidad

La rentabilidad es una tasa que revela qué tan efectivamente se administra la empresa (Baca, 2008). Es decir que mide la capacidad que tiene el negocio para generar utilidades.

Para el cálculo de este indicador se utilizó la tasa de margen de beneficio sobre ventas, que se obtiene al dividir el ingreso neto después de impuestos, sobre las ventas.

Cuadro 86. Razón de rentabilidad de la empresa

Utilidad neta después de pagar impuestos (USD)	\$ 11.676,74
Ventas totales anuales (USD)	\$ 144.845,89
Tasa de margen de beneficio	8,06%

Elaborado por: La Autora

Una rentabilidad obtenida se considera razonable, por lo que el proyecto es viable. Con esta razón, se demuestra que la empresa tiene una eficiencia operativa, lo que le llevará a poder ampliar sus horizontes a futuro con empresas de la misma similitud, manteniendo los mismos conceptos.

CONCLUSIONES

- Se desarrolló el plan de negocios para la creación de la empresa de servicios de cobranzas élite domicilio para el norte de la ciudad de Quito, a partir de los estudios respectivos para el área de marketing, área de producción, área de organización, área legal y área financiera.
- Para la ejecución del plan de negocios se contó con el apoyo directo de Diners Club del Ecuador y fuentes fidedignas que dan respaldo íntegro a la información plasmada en este documento.
- El planteamiento de este proyecto deja en claro que, un servicio personalizado de cobranzas que involucre una preparación adecuada de parte de los ejecutivos, así como la presencia y el servicio diferenciado hacia los clientes finales portadores de tarjetas de crédito, no ha sido debidamente explotado lo que nos da una amplia excursión en el mercado de cobranzas domicilio.
- De acuerdo a las cifras presentadas por las diferentes situaciones económicas por las que atraviesa actualmente el país, determina que habrá un incremento en las deudas contraída en el sistema financiero, por tal razón se incrementará la cartera a recuperar.
- Una vez obtenidos los resultados de la Evaluación Financiera, como un VAN de **7.415,47**, un **TIR 43.81%** y **B/C 1.25** se destaca que se obtuvo cifras positivas, por lo que se considera un proyecto viable dentro de la industria de cobranzas, tomando en consideración que estos montos podrán ser incrementados luego de entregar resultados favorables en cuanto a contactabilidad y efectividad de los portafolios entregados para la gestión de

cobranzas domicilio. Por lo que se considera rentable la implementación del proyecto.

- Se consideró la asignación de cartera con un incremento anual del 1% adicional a las cuentas recuperadas de manera efectiva, lo que quiere decir que se podría obtener un porcentaje mayor en la recuperación de cartera buscando nuevas alternativas de negociación es decir ofreciendo nuevos productos de refinanciaciones, de esta manera se busca incrementar el horizonte del proyecto actualmente planteado.
- El período de recuperación de la inversión es de 4 años, lo que nos indica que es un periodo adecuado para la recuperación de la inversión.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir los temas desarrollados dentro del trabajo de investigación ya que por lo que se puede destacar tenemos una empresa que tiene futuro dentro del negocio de cobranzas a domicilio.
- Para la expansión de esta empresa, se recomienda obtener información de las empresas a las cuales se desea incursionar con el objetivo de poder conocer su estado actual, sus necesidades y de la misma manera poder desarrollar un plan similar que demuestre el ganar de ambas partes.
- Se recomienda continuar capacitando al personal seleccionado y mantener el cumplimiento del perfil especificado ya que es la carta de presentación, así como una de las fortalezas que se ha desarrollado en este tipo de servicios a otorgar.
- Se recomienda ir preparando terreno en cuanto a la búsqueda de una nueva capacidad instalada con el propósito de capacitar a nuevo personal en cuanto a tener las habilidades de una negociación diferenciada, manejo de herramientas, solución a conflictos. De esta manera poder incursionar con la apertura de nuevas plazas dentro de la ciudad así como otorgar el servicio a empresas de las mismas características.
- Se recomienda continuar con la búsqueda de nuevas alternativas y estrategias de cobro lo que garantice la fidelización de las empresas al servicio, ya que si bien es cierto los reportes que se generan de manera diaria, así como los resultados mensuales de las gestiones realizadas como el porcentaje de su recuperación, son el anclaje para un mayor otorgamiento de cuentas a

gestionar y el incremento de las comisiones lo que incrementaría las ganancias de la empresa, esto beneficiaría a nuevas inversiones y expansión de servicios.

- Es necesario mantener las relaciones con el cliente de manera constante, esto debe ir de la mano con la actualización en los cambios que se estén aplicando, en cuanto a nuevas políticas de refinanciamientos con los clientes finales, una buena comunicación así como integración a sus nuevos procedimientos hará que nuestro nivel se vaya acoplando a sus necesidades y de esa manera buscar las mejoras en nuestros procesos implementados.

- Se recomienda que a partir del tercer año se vaya buscando nuevas herramientas tecnológicas, que garantice el cumplimiento de los objetivos planteados, de esta manera se podría complementar el servicio con la utilización de un sistema integro de búsqueda de rutas, elaboración de pagos en líneas, elaboración de documentos y firmas electrónicas, etc. para la optimización de tiempos. De esta manera garantizaríamos eficacia en los procesos implementados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito* (4ta ed.). Monterrey, México: McGraw Hill.
2. Baca, G. (2008). *Evaluación de proyectos* (4ta ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
3. Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* (Quinta ed.). Madrid: McGraw Hill.
4. Brooke, M., & Mills, W. (2010). *El ejecutivo visionario: planeación estratégica para los líderes de los nuevos negocios* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
5. Business Week. (2001). Smart Globalization. *Business Week*, 132-137.
6. Kirchner, L., Alejandro, E., & Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Editorial: Madrid.
7. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
8. Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
9. Barreno, C., García, A., & Zurita, S. (2012). *Creación de una empresa de cobranzas y asesorías comerciales para empresas comerciales de Guayaquil*. Recuperado el 16 de julio de 2016, de Escuela Politécnica del Litoral: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/526/1/1017.pdf>
10. Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina* (Cuarta ed.). Madrid: Person.
11. Boyer, N. (2003). *The Base of the Pyramid BOP: Reperceiving businees from the bottom up*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de Global Business Network: http://web.archive.org/web/20111125032703/http://www.self.org/news/GBN_BOP_Paper.pdf
12. Cacigal, J. (2010). *Planificación estratégica en las empresas*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de Planificación estratégica: <http://bvs.per.paho.org/texcom/cd048223/gerhosp2.pdf>
13. Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Recuperado el 13 de agosto de 2016, de Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras: www.deloitte.com/mx
14. Diners Club. (2016). Datos generales actividades financieras y operativas Diners Club. (M. Jiménez, Entrevistador) Obtenido de <https://www.dinersclub.com.ec/portal/institucional/educacion-financiera>

15. Google Maps. (2016). *Mapa división política de Quito*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de Google Maps: https://www.google.com.ec/search?q=mapa+de+la+ciudad+de+quito&espv=2&biw=1600&bih=794&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjltMy3y5vPAhUJXh4KHUT6DQ4Q_AUIBigB#tbm=isch&q=mapa+politico+de+la+ciudad+de+quito&imgsrc=KohAUpXocvuMyM%3A
16. Gordillo, G. (2010). *Plan de negocio: "Fastpagos", servicios de cobranza y recaudación de dinero en zonas rurales del Ecuador*. Recuperado el 30 de junio de 2016, de Tesis inédita de posgrado - Colegio de Postgrados Universidad San Francisco de Quito: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/462>
17. IEPI. (2016). *Protege tu creación*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/>
18. INEC. (2014). *Características económicas y educativas de la población de Pichincha*. Recuperado el 1 de mayo de 2016, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis6.pdf>
19. Lonch, L. (2005). *Cadena de valor*. Recuperado el 10 de julio de 2016, de Ventajas competitivas: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap2-ven.pdf
20. Mariño, W. (2016). *Los problemas de liquidez afectan más a la microempresa*. Recuperado el 1 de agosto de 2016, de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/wilson-marino-problemas-liquidez-afectan.html>
21. Mayra, D. S. (2012). *Desempeño gerencial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicio en el sector de telecomunicaciones en EDO. Lara*. Recuperado el 4 de agosto de 2016, de Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado": http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TGM_HD31_DOS_SANTOS.pdf
22. Moutchnik, A. (2013). Stakeholder management and CSR: questions and answers. *Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1., 21-25*. Obtenido de <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>
23. Perez, L. (2002). *Gerencia estratégica para la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/gerencia-estrategica-para-la-pequena-y-mediana-empresa/>
24. Porto, I. (2015). *Gerencia Empresarial*. Recuperado el 4 de agosto de 2016, de Módulo de Gerencia Empresarial Universidad de Sucre: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/acercamiento-a-la-gerencia-estrategia.pdf>
25. Sánchez, J. (2009). *Gerencia Estratégica en el Siglo XXI*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de Fundación Gerencia Estratégica: <http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/gestratxxi.pdf>

26. SNI. (2014). *Proyección del crecimiento poblacional en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 18 de junio de 2016, de Censo de Población y VIvienda 2010 - Sistema Nacional de Información:
http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/proyeccion_zonal.htm

27. Supelano, C. (2010). *Plan de negocio para la creación de una empresa de servicio de cobranza y recuperación de cartera en la ciudad de Bogotá "Miquelangelo"*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración de Empresas:
<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9284/1/tesis375.pdf>

28. Superintendencia de Bancos. (2016). *Balance por monto de crédito Dineros Club, años 2008-2016*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de Balance del Sistema Financiero por tipo de Institución:
http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/pk_cons_bdd.p_bal_entdd_finnc

29. Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2016). *Empresas de gestión de cobranza Ecuador - Búsqueda de compañías*. Recuperado el 15 de julio de 2016, de Sector Societario -:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul

30. UPS. (2014). *La PYMES en el Ecuador*. Recuperado el 4 de agosto de 2016, de Universidad Politécnica Salesiana:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

ANEXOS

1. ENCUESTA TIPO DISEÑADA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL SERVICIO DE COBRANZAS

Dirigido: Socios Diners Club del Ecuador sector Norte de la Ciudad de Quito

DATOS INFORMATIVOS

Edad:

Género: M () F ()

INSTRUCCIONES:

Su opinión es importante para el desarrollo de un nuevo servicio por lo cual se agradece su sinceridad. Por favor, marque con una X la respuesta que más se acerque a su opinión o preferencia.

- 1) ¿Qué experiencias ha tenido usted con los gestores de cobranzas?

MALAS

☐

BUENAS

☐

EXCELENTES

☐

En base a sus experiencias, indíquenos porqué.....

- 2) ¿Está usted de acuerdo en contar con un servicio de cobranzas a domicilio personalizado con un ejecutivo que atienda sus requerimientos y necesidades de una negociación en su tarjeta de crédito?

SI

☐

NO ☐

¿Por qué está de acuerdo en contar con el servicio?.....

- 3) Considera usted que la presencia y preparación de un ejecutivo de cobranzas es primordial como carta de presentación de la institución?

SI ☐

NO ☐

¿Qué característica debe poseer un ejecutivo domicilio?.....

- 4) ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por un mejor servicio de cobranzas?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué razón?.....

- 5) ¿En la actualidad usted cuenta con un servicio similar de cobranzas domicilio con ejecutivos que garantice conocer el tema y que le dé respuestas concretas a sus inquietudes?

SI ☐

NO ☐

Mencione alguno

- 6) ¿Recomendaría algún otro servicio que requiera visita domicilio? Mencione al menos uno.

.....

- 7) ¿Dónde considera que es más seguro recibir a un gestor de cobranzas domicilio?

☐☐

Casa ☐ Oficina ☐ Lugar Público Indiferente

- 8) ¿Considera que por su seguridad es necesario contar con identificación de la empresa a ser representada?

SI ☐

NO ☐

- 9) De haber otro tipo de servicio que tenga que ver con garantizar su seguridad y tranquilidad, a más de sentirse a gusto con el trato recibido, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

US\$ 10 ☐

US\$ 20 ☐

US\$ 30 ☐

US\$40 ☐

- 10) Desearía que al menos tres de sus tarjetas de crédito contaran con el servicio ejecutivo personalizado que le garantice un buen trato, soluciones de arreglos y acuerdos con respuesta inmediata a sus requerimientos.

SI ☐

NO ☐

Mencione por qué.....

¡GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA!

2. ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Escuela de Administración de Empresas y Negocios

Facultad de Ciencias y Administrativas y Económicas

Entrevista realizada al Sr. Michael Jiménez Mosquera, Supervisor de Empresas de Cobranzas Externas “Diners Club del Ecuador”

Objetivos de la Entrevista.- Tomar información relevante que conduzca a tener temas informativos y que porten a la gestión diferenciada de una cobranza de domicilio elite, de acuerdo a los requerimientos solicitados por Diners Club del Ecuador.

Entrevistador: Ximena Vallejo

Entrevistado: Michael Jiménez

El motivo de la siguiente entrevista, es poder determinar el tipo de servicio que desean homologar mediante la creación de *Portafolio Outsourcing* como empresa de cobranza elite domicilio. Con estos antecedentes se pide comedidamente las respuestas para las siguientes preguntas:

Pregunta 1

¿Qué busca Diners Club en cuanto mejorar el servicio de cobranzas de la cartera vencida?

Pregunta 2.

¿En qué tipo de servicio desea respaldarse para la calidad de la gestión?

Pregunta 3

¿Cuántas empresas con las que Diners Club trabaja, le otorgan este plus?

Pregunta 4

¿Dónde se encuentra la concentración de la cartera vencida de los socios Diners Club?

Pregunta 5

Dentro la ciudad de Quito, ¿En qué sector se encuentra ubicada la mayor concentración de la cartera Diners Club?

Pregunta 6

¿Cuál es la gestión diferenciada que ustedes están buscando?

Pregunta 7

¿Usted cree que la presencia de nuestros ejecutivos en cuanto a la relación directa de negociación con el socio, da mucho qué decir a la empresa que nosotros representamos?

Pregunta 8

¿Qué pasaría si el proveedor no cumple con lo solicitado por Diners Club?

Pregunta 9

¿Qué pasaría si superamos las expectativas con Diners?

Pregunta 10

A futuro, ¿Cómo cree usted sería nuestra relación proveedor-cliente?

Pregunta 11

¿Contamos con apoyo de capacitación de parte de Diners Club?

Pregunta 12

¿Cómo ve las cobranzas de aquí a cinco años?

Pregunta 13

¿Cómo proveedor deberíamos tener lista una página web interactiva con el cliente que nos ayude a cerrar negociaciones?

Pregunta 14

Piensa que un cambio de gobierno, ¿Podría influir en la recuperación de la cartera vencida?

Pregunta 15

¿Qué alternativas estarían buscando con socios que no tienen ingresos por falta de trabajo, pérdida de empleo o cierre de negocios?

Pregunta 16

¿Cree usted que la cartera vencida de Diners Club son montos recuperables? ¿En qué porcentaje?

Pregunta 17

¿Piensa usted que el futuro de las empresas de cobranzas externas están en auge y por cuánto tiempo más? ¿Por qué?

Pregunta 18

¿Cómo ve usted las otras plazas de mercado con otras operadoras de tarjetas?

Pregunta 19

¿Qué valor considera se debería cobrar en este tipo de servicios en comparación con las otras empresas?

Pregunta 20

¿Qué tabla de comisión cree usted es óptima manejarse?

Pregunta 21

En base a su experiencia, ¿Qué nos puede recomendar?

¡GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA!

3. CONTRATO PARA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

SEÑOR NOTARIO:

En el registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de una ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES:

Comparecen al otorgamiento del presente instrumento en calidad de asociados: la señora PAMELA BELÉN PLASCENCIA DEL CASTILLO; y la señora XIMENA PATRICIA VALLEJO ROMERO, ambas por sus propios derechos. Las comparecientes son ecuatorianas, casadas, mayores de edad, domiciliadas en la ciudad de Quito, hábil y capaz para contratar y obligarse.

SEGUNDA.- ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN DENOMINADA “ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN PORTAFOLIO OUTSOURCING”:

ARTÍCULO PRIMERO: RAZÓN SOCIAL.- La asociación que se constituye se la realiza al amparo de lo dispuesto en la sección décima quinta de la Ley de Compañías, por lo cual tiene el carácter de una asociación o cuentas en participación, la misma que se denominará “ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN PORTAFOLIO OUTSOURCING”, nombre que utilizará en todos sus actos de comercio y contratos.

ARTÍCULO SEGUNDO: OBJETO SOCIAL.- La asociación tendrá como objeto social:

- a. Actividades asesoría y outsourcing a personas naturales y jurídicas del sector público o privado, para las áreas de Comercialización, Talento Humano, área Financiera y Tributaria, de Operaciones, y en general cualquier área o proceso que requiera el cliente final.

- b. Actividades mercantiles como mandante, mandataria, agente y/o representante de personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras con igual o diferente objeto social;
- c. En definitiva, la Asociación o Cuentas en Participación podrá celebrar todo tipo de acto o contrato tendiente al cumplimiento de su objeto social, dentro de los límites establecidos por las leyes ecuatorianas.

ARTÍCULO TERCERO: PLAZO.- El tiempo de duración de la asociación será de veinte años, pudiendo prorrogarse por otro u otros períodos iguales, por resolución unánime de sus asociados. Podrá disolverse anticipadamente al tiempo señalado, por acuerdo conjunto entre las partes; o por circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor o por manejos fraudulentos de alguno de los asociados. En ambos casos, estos deberán ser probados y declarados por el juez competente.

ARTÍCULO CUARTO: DOMICILIO.- La asociación tiene su domicilio y asiento principal de sus negocios en la ciudad de Quito. No obstante podrá establecer agencias, sucursales y representaciones dentro y fuera del país.

ARTÍCULO QUINTO.- CAPITAL SOCIAL.- El capital de la asociación es de UN MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA (USD \$1.000,00) que sus socios declaran haberlo suscrito y pagado en su totalidad, en los valores, cantidades y proporciones siguientes:

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	PORCENTAJE
PAMELA BELÉN PLASCENCIA DEL CASTILLO	USD \$500,00	50%
XIMENA PATRICIA VALLEJO ROMERO	USD \$500,00	50%
TOTAL	USD \$1.000,00	100%

ARTÍCULO SEXTO: ÓRGANO DE GOBIERNO.- La Junta General de Socios o Partícipes es el órgano de gobierno, y estará integrada por los socios fundadores y por quienes más adelante fuesen admitidos como nuevos socios. Se reunirá ordinariamente cada seis meses, a la finalización de cada semestre del año contable; y extraordinariamente con la convocatoria del Gerente, o a petición de los socios que representen por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital social. Las decisiones se tomarán por unanimidad.

Los administradores de la Asociación requerirán necesariamente de la autorización de la Junta General de Partícipes cuando, en virtud de las actividades de la Asociación, sea necesario obligar a la misma en un monto superior a los USD. \$ _____. Asimismo, se deberá contar con la autorización de la Junta de Partícipes en caso de gravar, enajenar bienes de la Asociación, o adquirir bienes muebles o inmuebles cuyo monto supere los USD. \$_____.

ARTÍCULO SÉPTIMO: ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN.- La asociación estará administrada por un Gerente, que será nombrado por la Junta General de Socios de dentro de su seno o fuera de este. El Gerente será el representante legal de la asociación en todo acto judicial y extrajudicial, durará dos años en su cargo, podrá ser reelegido indefinidamente y sus funciones se prorrogarán hasta ser legalmente reemplazado. Podrá renunciar por causas justificadas y su renuncia deberá ser aceptada por la Junta General de Socios.

Presentará su informe en cada asamblea ordinaria y una vez que éste haya sido aprobado, su responsabilidad cesará, salvo el caso de ocultamiento de valores. En caso de falta de aprobación del informe de Gerente, éste será sometido a una auditoría a realizarse por una empresa de reconocido prestigio y a costo del socio que impugne el informe.

Existirá un Presidente, quien reemplazara al Gerente en caso de ausencia temporal o definitiva de éste, hasta que la Junta General de Socios nombre un nuevo Gerente. El Presidente será designado por la Junta General de Socios dentro de su seno y durara en sus funciones por 2 años y tendrá las funciones establecidas en este instrumento.

ARTÍCULO OCTAVO: DEL PRESIDENTE: El Presidente será elegido por la Junta General de socios, por dos años renovables de manera indefinida. Sus funciones se prorrogarán hasta ser legalmente reemplazado.-

ARTÍCULO NOVENO: DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.-

Son atribuciones del Presidente:- a).- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Junta General.- b).- Convocar a Juntas Generales de Socios.- c).- Presidir las secciones de la Junta General.- d).- Subrogar al Gerente en caso de la ausencia, falta o impedimento temporal de éste, asumiendo la representación legal de la Asociación o Cuentas de Participación.- e).- Supervigilar las operaciones de la marcha económica y las acciones y actuaciones del Gerente de la misma.- g).- Podrá establecerse con las modificaciones del caso, que el Presidente tendrá representación legal, judicial y extrajudicial en forma conjunta con el Gerente. g).- En general las demás atribuciones que le confieran los Participantes en este contrato. En caso de ausencia, falta o impedimento temporal o definitivo del Presidente, le subrogará la persona que designe la Junta General.-

ARTÍCULO DÉCIMO: DEL GERENTE: El Gerente es el representante legal en todo acto judicial o extrajudicial y gozará de todas las facultades constantes en estos estatutos y las que le confiera la Junta General. Durará 2 años en su cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Sus funciones se prorrogarán hasta ser legalmente reemplazado.-

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE:

Son atribuciones y deberes del Gerente: a).- Actuar como Secretario de las Juntas generales.- b).- Convocar a Juntas Generales.- c).- Organizar y dirigir las dependencias y oficinas del negocio.- d).- Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y los libros sociales.- e).- Presentar cada año a la Junta General una memoria razonada acerca de la situación del negocio, acompañada del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias.- f).- Informar a la Junta General cuando se le solicite o lo considere necesario o conveniente, acerca de la situación administrativa y financiera del negocio.- g).- Obligar a la Asociación o Cuentas de Participación, sin más limitaciones que las establecidas en estos estatutos.- h).- Podrá establecerse con las modificaciones del caso, que el Gerente tendrá representación legal, judicial y extrajudicial en forma conjunta con el Presidente.- i).- Contratar y prescindir del personal que sea necesario para el normal funcionamiento del negocio; j).- Ejercer

todas las funciones que le señalare la Junta General y además todas aquellas que sean necesarias y convenientes para el funcionamiento del negocio.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.- REPRESENTACION LEGAL: La representación legal tanto judicial como extrajudicial, la tendrá el Gerente y se extenderá a todos los asuntos relacionados con el giro de la Asociación o Cuentas en Participación, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de gravámenes de toda clase, con las limitaciones establecidas en la Ley y por estos estatutos.-

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.- SUBROGACION: En caso de ausencia, falta o impedimento temporal o definitivo del Gerente, le subrogara el Presidente hasta que la Junta General decida sobre el particular.-

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- REPARTICION DE LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS.- Las pérdidas y ganancias se repartirán a prorrata de los derechos y acciones que cada socio mantenga dentro de la sociedad. El reparto de ganancias entre los socios se efectuara sobre las utilidades liquidas, esto es, una vez deducidos los valores correspondientes a la participación de sus trabajadores, pago de impuestos, sustitución de activos, y demás rubros que constituyan un gasto para la asociación.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO: RESPONSABILIDAD.- El socio que contratare a su propio nombre y no al de la asociación no la obliga respecto de terceros ni aun del beneficio que ella reporte del contrato. No se entenderá que el socio contrata a nombre de la sociedad sino cuando así lo exprese en el contrato o las circunstancias lo manifiesten de un modo inequívoco; en caso de duda, se entenderá que contrata a nombre propio. Si el socio contrata a nombre de la sociedad pero sin poder suficiente, no la obliga respecto de terceros sino subsidiariamente y hasta el valor del beneficio que el negocio le hubiere reportado.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO: NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Se designa como Gerente a Ximena Patricia Vallejo Romero y a la señora Pamela Belén Plascencia del Castillo como Presidente de la Asociación.

ARTÍCULO DÉCIMO SEPTIMO: DE LA CESION DE LOS DERECHOS Y ACCIONES.- Los derechos y acciones que los socios mantengan dentro de la asociación solo podrán ser cedidos o vendidos entre socios. Se podrán ceder los derechos a terceros únicamente cuando la Junta de Partícipes haya autorizado dicha cesión por unanimidad.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.- En caso de controversias, los socios renuncian fuero y domicilio y se someten a la decisión de un Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio de Quito, conformado por un árbitro que fallará en Derecho, de conformidad con lo dispuesto por la Ley de Arbitraje y Mediación y el reglamento interno del Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito, y que dictará su fallo en un término de cuarenta y cinco días contados a partir de que se declare competente.

Usted señor Notario, se servirá agregar las demás cláusulas de estilo necesarias para la perfecta validez de la presente escritura pública.

Ab. Carolina Espinosa

Mat. 17-2011-87

4. CONTRATO DE ESTABLECIMIENTO DE OPERACIONES ENTRE DINERS CLUB Y PORTAFOLIO OUTSOURCING



CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS ENTRE LA COMPAÑÍA DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA Y PORTAFOLIO OUTSOURCING

Comparecen a la suscripción del presente instrumento, por una parte el señor Jorge Moyano Aguilar en su calidad de Apoderado Especial de la compañía DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. SOCIEDAD FINANCIERA a la que se le denominará simplemente “DINERS” y/o la “CONTRATANTE”; y, por otra el/la señora Pamela Belén Plascencia del Castillo, en su calidad de Gerente General y como tal Representante Legal de la compañía PORTAFOLIO OUTSOURCING., a la cual se le denominará la CONTRATISTA.

Los comparecientes son legalmente capaces para contratar y obligar a sus representadas por lo cual acuerdan celebrar el presente Adendum con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES

DINERS Y PORTAFOLIO OUTSOURCING. Suscribieron un contrato civil de prestación de servicios con fecha 20 días del mes de octubre del 2016 y se sometieron a los términos y condiciones constantes en el referido instrumento.

SEGUNDA: OBJETO

Con los antecedentes expuestos, se agrega al contrato principal suscrito entre las partes lo siguiente:

2.1.-Efectuar gestiones a domicilio de tarjetahabiente DINERS, VISA INTERDIN y DISCOVER a según el detalle de CARTERA que le haga conocer la CONTRATANTE a la CONTRATISTA. Las partes de manera libre y voluntaria establecen una nueva tabla de honorarios por gestión de campo, la misma se detalla a continuación:

RANGO DE MORA	% SOBRE MONTO RECUPERADO
DÍAS MORA	% COMISION
Actuales	0,50
30-60	0,75
61-90	1,00
91-120	1,25
120 días o mas	1,50

TERCERA: ACEPTACIÓN Y RATIFICACIÓN

Las partes aceptan en todos sus términos el presente instrumento legal, y se ratifican en las estipulaciones y declaraciones contenidas en las cláusulas precedentes, por ser las mismas de interés de sus respectivas representadas.

TERCERA.- SUPLETORIA

En todo lo demás las partes se sujetarán a todo lo preceptuado en el contrato principal antes singularizado.

Para constancia de lo convenido, las partes firman en original y dos copias del mismo tenor y valor legal, en Quito, a los 20 días del mes de Octubre del 2014 comprometiéndose a reconocer firma y rúbrica al pie del presente instrumento, sin que la falta de lo señalado invalide el contenido del presente adendum.

**Jorge Moyano Aguilar
Castillo**

Apoderado Especial

DINERS CLUB DEL ECUADOR

S.A. SOCIEDAD FINANCIERA

RUC: 1790283380001

Sra. Pamela Plascencia del

Gerente General

PORTAFOLIO OUTSOURCING

RUC :

5. ANÁLISIS FINANCIERO

COSTOS DIRECTOS

Detalle	Costo unitario mensual	Cantidad	Costo total mensual	Costo Anual
Sueldo motorizado	\$ 475,17	1	\$ 475,17	\$ 5.702,10
Sueldo ejecutivo 1	\$ 675,10	1	\$ 675,10	\$ 8.101,15
Sueldo ejecutivo 2	\$ 778,91	1	\$ 778,91	\$ 9.346,97
Sueldo ejecutivo 3	\$ 766,76	1	\$ 766,76	\$ 9.201,18
Sueldo ejecutivo 4	\$ 730,32	1	\$ 730,32	\$ 8.763,79
Plan teléfono	\$ 55,00	7	\$ 385,00	\$ 4.620,00
Subsistencia motorizado	\$ 150,00	1	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Subsistencias ejecutivos	\$ 200,00	4	\$ 800,00	\$ 9.600,00
TOTAL	\$ 3.831,27		\$ 4.761,27	\$ 57.135,19

GASTOS

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Arriendo	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Sueldos administrativos	\$ 4.823,88	\$ 57.886,56
Agua	\$ 20,00	\$ 240,00
Luz	\$ 25,00	\$ 300,00
Internet	\$ 45,00	\$ 540,00
Teléfono	\$ 60,00	\$ 720,00
TOTAL	\$ 5.473,88	\$ 65.686,56

EMPRESA PORTAFOLIO OUTSOURCING							
Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2017							
(en unidades monetarias)							
	31 de Dic de 20x0	31 de Dic de 20x1	31 de Dic de 20x2	31 de Dic de 20x3	31 de Dic de 20x4	31 de Dic de 20x5	
ACTIVOS							
Activos no corrientes							
Muebles y enseres producción	\$ 19.784,14	\$ 19.784,14	\$ 19.784,14	\$ 19.784,14	\$ 19.784,14	\$ 19.784,14	
Muebles y enseres oficina	\$ 6.550,45	\$ 6.550,45	\$ 6.570,45	\$ 6.590,45	\$ 6.610,45	\$ 6.630,45	
Infraestructura	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ (5.853,57)	\$ (11.707,13)	\$ (17.560,70)	\$ (17.546,90)	\$ (21.933,63)	
	\$ 26.334,59	\$ 20.481,03	\$ 14.647,46	\$ 8.813,89	\$ 8.847,69	\$ 4.480,96	
Activos Corrientes							
Efectivo	\$ -	\$ 22.025,12	\$ 27.632,71	\$ 33.178,17	\$ 32.107,99	\$ 35.334,57	
Inventarios Suministros	\$ 205,37	\$ 205,37	\$ 205,37	\$ 205,37	\$ 205,37	\$ 205,37	
	\$ 205,37	\$ 22.230,49	\$ 27.838,08	\$ 33.383,54	\$ 32.313,36	\$ 35.539,95	
Total Activo	\$ 26.539,96	\$ 42.711,51	\$ 42.485,54	\$ 42.197,44	\$ 41.161,05	\$ 40.020,91	
PATRIMONIO Y PASIVOS							
Patrimonio atribuible a los propietarios de la empresa		-	-	286,53	-	573,06	1.289,69
Capital social	\$ 26.539,96	\$ 26.539,96	\$ 26.539,96	\$ 26.539,96	\$ 26.539,96	\$ 26.539,96	
Ganancias acumuladas	\$ -	\$ 10.721,74	\$ 10.381,95	\$ 10.000,97	\$ 10.548,85	\$ 10.077,96	
	\$ 26.539,96	\$ 37.261,70	\$ 36.921,91	\$ 36.540,93	\$ 37.088,81	\$ 36.617,92	
Total patrimonio	\$ 26.539,96	\$ 37.261,70	\$ 36.921,91	\$ 36.540,93	\$ 37.088,81	\$ 36.617,92	
Pasivos no corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pasivos no corrientes totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
15% Participación trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.425,73	\$ 2.348,86	\$ 2.262,66	\$ 2.386,62	\$ 2.280,08	
22% Impuesto a la renta por pagar	\$ -	\$ 3.024,08	\$ 2.928,24	\$ 2.820,79	\$ 2.975,32	\$ 2.842,50	
Pasivos corrientes totales	\$ -	\$ 5.449,81	\$ 5.277,10	\$ 5.083,45	\$ 5.361,93	\$ 5.122,58	
Total patrimonio y pasivos	\$ 26.539,96	\$ 42.711,51	\$ 42.199,01	\$ 41.624,38	\$ 42.450,74	\$ 41.740,50	