



# **Universidad del Azuay**

Licenciatura de Gestión de la Organización

*“Plan de Negocios para la creación de la Empresa  
**RECUPERADORA CUENCA”***

Trabajo de graduación previo a la obtención del Título en

***Licenciatura en Gestión de la Organización***

**Autores:** Justo Diomedes León Carrión

Diana Carmita Reino Campos

**Director:** Dr. Giordano Torres Córdova, MBA

**Cuenca – Ecuador**

**2011**

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por concederme el Don de la vida y la sabiduría para seguir adelante a pesar de la tempestad,*

*A mis Hijos: Michelle y Joaquín, quienes representan el amor, la constancia, la esperanza y la ternura en mi vida.*

*Diana Carmita*

*Agradezco a Dios por darme la vida y permitirme concluir esta meta tan importante,*

*De manera especial mi reconocimiento a mis Padres quienes con su valiosa y generosa ayuda me han apoyado permanentemente todos los días de mi vida,*

*A mis hermanos por su presencia y cariño incondicional,*

*A todos mis Maestros por impartir sus valiosos conocimientos, consejos y enseñanzas durante toda la carrera,*

*A mi Director de Tesis por su generosidad al compartir sus conocimientos, por toda la ayuda desinteresada y positiva que nos brindo durante la elaboración de este documento,*

*A mi compañero de tesis, Justo, gracias por su amistad, ayuda, comprensión y generosa colaboración brindada durante la elaboración de éste trabajo de Graduación,*

*Gracias a todos quienes directa e indirectamente de alguna forman parte de este trabajo.*

*Diana Carmita*

*Este trabajo está dedicado a:*

*Mechita, mi hermosa esposa, por su apoyo incondicional, su esmero, entrega y amor a mí y a nuestros hijos, especialmente en estos cuatro años de estudio, ha sabido con su sabiduría, suplir las necesidades de la familia en los momentos de mi ausencia, manteniendo la paz y la armonía.*

*Josué, mi hijo mayor, por su responsabilidad y apoyo, en realidad considero que no era necesaria mi presencia para que tú cumplas con tus obligaciones, has demostrado que puedo confiar en ti y lo más importante, has crecido con sabiduría y amor, estoy muy orgulloso de ti y te amo.*

*Romina y Renata, mis hijas, las niñas de mis ojos, su ternura y belleza, son la inspiración de mi vida, y veo con orgullo, que los valores y principios enseñados empiezan a florecer.*

*Darío y Rocío, mis amados padres, porque todas las enseñanzas de ustedes, me han servido a lo largo de mi vida, especialmente en esta etapa de estudio, donde he podido experimentar que los principios y valores de la familia se pueden reflejar en todos nuestros actos.*

*Este éxito logrado no solo es mío, sino de todos ustedes, de verdad los amo.*

*Justo León Carrión.*

## *Mi agradecimiento*

*A Dios, el arquitecto de nuestras vidas, que puso esta oportunidad de estudio y aprendizaje en el momento preciso, en el lugar adecuado y con las mejores personas.*

*A la Universidad del Azuay, por pensar en quienes teníamos un pendiente en nuestra formación académica, gracias por hacernos formar parte de ustedes y por el apoyo incondicional recibido en estos cuatro años de estudio.*

*A mi amiga y compañera de tesis Diana Reino, por su esmero y dedicación en este trabajo, en realidad no hubiera sido posible lograrlo sin tu apoyo, en este tiempo he aprendido a disfrutar de tu amistad y tu calidad humana.*

*Al Ingeniero Pablo Rosales, por su dedicación, entrega, comprensión y sustento a este grupo de estudiantes de la primera promoción de la Licenciatura en Gestión de la Organización, especialmente para la elaboración de este trabajo de graduación.*

*A la Mgt. Cecilia Ugalde, miembro del Tribunal, una maestra que nos ha apoyado de forma incondicional en todo este proceso.*

*Al Doctor Giordano Torres, nuestro director de trabajo de grado, por compartir generosamente con nosotros sus conocimientos y sabiduría, y guiarnos de una manera muy acertada en este trabajo.*

*A todos los maestros y maestras que compartieron con nosotros todos los conocimientos pedagógicos, la experiencia y sobre todo la generosidad con la que impartieron sus cátedras.*

*Finalmente, gracias a todos mis compañeros y compañeras, por hacernos disfrutar intensamente de este viaje inolvidable en el que nos embarcamos, en realidad ha sido una experiencia hermosa, pues hemos adquirido además de los conocimientos, el privilegio tener unos verdaderos amigos.*

*Sinceramente gracias.*

*Justo León Carrión.*

## HOJA DE RESPONSABILIDAD DE CONTENIDOS

Los contenidos de esta tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

---

Diana Reino C.

---

Justo León C.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS .....	ii
HOJA DE RESPONSABILIDAD DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....	3
1. Aspectos Generales de la Empresa. ....	3
1.1. Portada .....	3
1.2. Concepto y Estrategia del Negocio .....	5
1.3. Definición de la empresa.....	6
1.4. Estrategias de la Organización.....	7
1.5. Factores de Contingencia .....	12
1.6. Tecnología Comunicacional de la Empresa .....	13
1.7. Estructura Organizacional .....	13
1.8. Gestión y dirección.....	14

CAPITULO II.....	16
ESTUDIO DE MERCADO.....	16
2. Resumen de Análisis de Mercado .....	16
2.1. Análisis del sector .....	16
2.2. Mercado objetivo.....	16
2.3. Tamaño de la Muestra .....	17
2.4. Necesidades de los clientes.....	33
2.5. Beneficios entregados por la empresa .....	33
2.6. Competidores.....	33
2.7. Riesgos.....	34
CAPITULO III.....	36
ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	36
3. Estrategia e implementación .....	36
3.1. Estrategia Comercial.....	36
3.2. Estrategias de Marketing.....	36
3.3. Estrategias de Ventas .....	41
CAPITULO IV .....	42
EVALUACIÓN FINANCIERA .....	42
4. Evaluación Económica .....	42
4.1. Inversión Inicial .....	42

4.2.	Financiamiento.....	44
4.3.	Estrategia de Crecimiento .....	45
4.4.	Estado de Resultados .....	46
4.5.	Flujo de Caja.....	47
4.6.	Indicadores de decisión.....	48
4.7.	Punto de Equilibrio .....	48
4.8.	Análisis de Sensibilidad.....	49
	CONCLUSIONES.....	51
	BIBLIOGRAFÍA.....	53
	ANEXOS .....	54
	Anexo No.1    Encuesta .....	54
	Anexo No.2 Detalle de Inversiones: .....	56
	Anexo No.3 Detalle de Gastos .....	58
	Anexo No.4 Cotizaciones Publicidad.....	62
	Anexo No. 5 Diseño de Tesis .....	66

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo principal elaborar un plan de negocios para la creación de una Empresa Recuperadora de Cartera en la ciudad de Cuenca. Demostrar su factibilidad y rentabilidad, basada en un estudio de mercado objetivo y selectivo de empresas que realizan sus operaciones comerciales mediante el otorgamiento de crédito directo a sus clientes, y, con un análisis económico que demuestre numéricamente su rendimiento y rentabilidad al ponerla en marcha en un proyecto con un horizonte de cinco años.

El estudio de mercado se realizó con los socios activos de la Cámara de Comercio de Cuenca, desarrollando el método deductivo, mediante la aplicación de encuestas con preguntas concisas .que nos permitieron obtener datos claros acerca de la aceptación de nuestro proyecto.

En lo que respecta a la parte económica, luego de realizar la respectiva evaluación y pruebas de sensibilidad presenta resultados positivos y rentables por lo que aspiramos cristalizarlo en el futuro.

## ABSTRACT

The main purpose of the present graduation work is to produce a business plan for the creation of a Due Payment Collection Company in the city of Cuenca. The goal is to demonstrate its feasibility and profitability based on an objective and selective market study of the companies that operate through direct credit and loans to their customers, and to present an economical analysis of its performance and productivity in a period of five years.

The market study was carried out with the active members of the Chamber of Commerce of Cuenca using a deductive method and detailed surveys which allowed us to obtain clear information about the acceptance of our project.

As for the economical aspect, the results turned out to be positive and productive after performing the tests and evaluations.



Translated by

Diana Lee Rodas

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se realizó basándose en la realidad por la que atraviesan las personas naturales y jurídicas, empresas públicas y privadas con respecto a las dificultades en la recuperación de cartera vencida, misma que se ha convertido en un problema de difícil solución y que en algunas ocasiones puede significar la desestabilización y por qué no decirlo hasta la quiebra de las mismas, debido entre otras razones a la entrega indiscriminada de créditos por parte del sistema comercial y financiero, la falta de mediación y arbitraje en la negociación para la recuperación de cartera y falta de acceso a la Central de Riesgos en las empresas comerciales y personas naturales al momento de calificar un crédito.

Tomando en cuenta esta dinámica en la que se desenvuelve el sistema financiero y comercial del país, y como requerimiento de la universidad para la obtención del título de licenciadas y licenciados en la carrera Licenciatura en Gestión de la Organización, presentamos el proyecto titulado “Plan de Negocios para la Creación de la Empresa Recuperadora Cuenca”

Se trata de una organización especializada en brindar los servicios de recuperación de cartera a todos los establecimientos tanto públicos como privados y a las personas naturales que lo requieran, dando énfasis especial a esta situación utilizando técnicas alternativas para la solución de conflictos generados entre los deudores y acreedores por la deteriorada relación que se ha provocado por la falta de pago. Como se puede evidenciar, este caso se trata de un problema empírico, estamos investigando una realidad natural y social por la que atraviesan las organizaciones y personas naturales en algún momento de su diario vivir.

La experiencia adquirida durante muchos años en el ámbito laboral dentro del campo del crédito, más los conocimientos adquiridos durante los ciclos de estudios de nuestra carrera, nos permite establecer nuevas y oportunas soluciones para la recuperación de cartera, tanto en la empresa privada como pública, en la zona urbana y rural de la ciudad de Cuenca, que dispone de un mercado que nos permitirá a corto plazo plasmarse en un negocio rentable.

El trabajo al que nos dedicaremos consta de cuatro capítulos que los describimos brevemente a continuación:

El capítulo primero hace mención a los aspectos generales de la empresa, como portada, logo, dirección, teléfono, sitio web, nombres de los autores del plan de negocios, resumen ejecutivo, concepto y estrategia del negocio, definición y tipo de empresa, procedimientos para constituirse como compañía limitada, definición del servicio, misión, visión, valores, objetivos general y específicos, análisis FORD cruzado, estrategia competitiva adoptada, estrategia de diferenciación, factores de contingencia, alcance del negocio, tecnología, ambiente, definición de funciones, estructura organizacional, gestión y dirección y forma de retribución.

El capítulo II hace referencia al estudio de mercado con los siguientes subtemas: análisis del sector, mercado objetivo, delimitación del mercado, tamaño de la muestra y la aplicación de las encuestas con su respectiva tabulación, segmentación del mercado, necesidades de los clientes, y un análisis de los riesgos.

En el capítulo III se describen las estrategias de marketing a implementarse, para ello utilizamos el sistema de las cuatro "P" (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

El cuarto y último capítulo proporciona una información completa de la evaluación financiera del plan de negocios, todos los análisis de la evaluación económica, inversiones, gastos, financiamiento, estado de resultados, flujo de caja, análisis del punto de equilibrio, indicadores de decisión y análisis de sensibilidad.

Como último punto mencionamos las conclusiones a las que hemos llegado luego del estudio realizado.

Con este preámbulo, presentamos el proyecto con miras a cristalizarlo posteriormente:

*"Plan de Negocios para la creación de la Empresa RECUPERADORA CUENCA CIA.LTDA.*

## CAPITULO I

### DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA

#### 1. Aspectos Generales de la Empresa.

##### 1.1. Portada

Dentro de la portada describimos las características y datos informativos de la empresa Recuperadora Cuenca Cía. Ltda.

##### 1.1.1. Logo



Gráfico No. 1 Logo

Elaborado por: Justo León y Diana Reino

##### 1.1.2. Nombre de la Empresa

Recuperadora Cuenca Cía. Ltda.

##### 1.1.3. Dirección, teléfono

Dirección de la Empresa

Av. Miguel Cordero y Paucarbamba Esquina, Edificio Work Center, Piso 2, oficina 203

Teléfono: (593) 72865923

Celular: (593) 84912478

Mapa de ubicación geográfica:

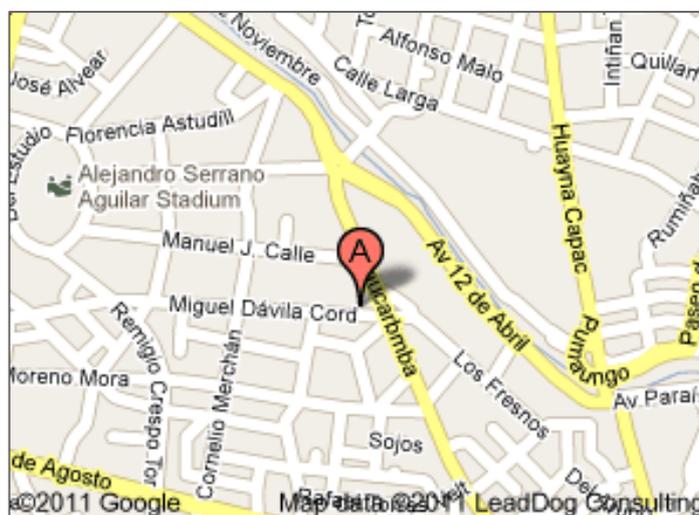


Gráfico No. 2

Fuente: Google Map<sup>1</sup>

Elaborado por Diana Reino y Justo León

#### 1.1.4. Dirección Sitio Web y Correo Electrónico

Web:

[www.recuperadoracuena.com](http://www.recuperadoracuena.com)

Correo Electrónico:

[información@recuperadoracuena.com](mailto:información@recuperadoracuena.com)

#### 1.1.5. Mes y año que fue elaborado el plan

Noviembre, 2010

---

<sup>1</sup>GoogleMaps,

<http://maps.google.es/maps?ie=UTF8&ll=-1.9186,79.886956&spn=0.008641,0.01914&z=16> ,

Febrero 23 de 2011 on line.

### **1.1.6. Nombre de quien elaboró el plan de negocios**

Justo León

Diana Reino

### **1.1.7. Resumen Ejecutivo**

El presente Plan de Negocios, presenta la propuesta de iniciar una empresa de recuperación de cartera para la ciudad de Cuenca. Para determinar una rentabilidad ajustada a un horizonte de proyecto de cinco años.

Nuestro proyecto se basa en objetivos, esto, debido a la gran incertidumbre generada por la falta de certeza en el cobro o recuperación de la cartera, la misma que no puede ser medida cuantitativamente, y nos referiremos a un estudio de mercado cualitativo, que segmente nuestro mercado objetivo dentro de empresas que requieren nuestros servicios y disponen de los elementos legales y financieros para solventar nuestras necesidades de mercado.

En este contexto, hablando en términos económicos nuestro proyecto se muestra redituable y genera un crecimiento anual del cinco por ciento. Impulsado por estrategias de marketing y promoción de nuestros productos al mercado objetivo y las referencias de la eficiencia y efectividad de nuestro servicio. Lo que se demuestra en la evaluación financiera aplicada a éste.

## **1.2. Concepto y Estrategia del Negocio**

Dentro de las actividades económicas y financieras del sector productivo y comercial de la ciudad, para facilitar la compra a sus clientes de un servicio o producto de venta, se realizan créditos directos para consolidar la venta; este fenómeno de ayuda al cliente, ha producido el crecimiento paulatino de la cartera dentro de las empresas; hasta este punto todo está bien, pero y si la empresa descuida la recuperación y saneamiento de su cartera, podría ocasionar el desequilibrio y hasta la quiebra de la empresa u organización. Nuestro negocio está enfocado a apoyar esta actividad y tratar de dar soluciones efectivas para la recuperación y saneamiento de la cartera vencida y que puede estar ocasionando problemas dentro de la economía de un negocio.

### **1.3. Definición de la empresa**

“Recuperadora Cuenca Cía. Ltda. Es una organización que por su concepto, está definida dentro de las empresas que prestan Servicios Profesionales de Recuperación de Cartera a las personas naturales y jurídicas que lo requieran.

#### **1.3.1. Tipo de Empresa**

Tomando en cuenta el tamaño y número de socios, nuestro negocio se registrará como una Compañía Limitada.

Para este efecto, hemos acudido a la Superintendencia de Compañías de Cuenca, donde nos han entregado la información necesaria y que a continuación detallamos:

#### **“PROCEDIMIENTO PARA CONSTITUIRSE UNA COMPAÑÍA**

1. *Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías.*
2. *Si la suscripción se realiza con dinero en efectivo (numérico) se tiene que abrir una “Cuenta de integración de Capital” en cualquier banco y si es con especies, encuentran gravados dichos bienes. La cuenta de integración pasa a formar parte de la Escritura como documento habilitante.*
3. *Otorgar en cualquier Notaria la escritura de constitución de la compañía cuyo borrador o minuta deberá ser elaborada previamente por un abogado.*
4. *Presentar a la Superintendencia de Compañías tres ejemplares de la escritura pública con una solicitud de aprobación (que puede ser el mismo abogado)*
5. *Si cumple con las disposiciones de Ley se procede a emitir la Resolución de Aprobación y Extracto correspondiente.*
6. *Se publica por una sola vez en un diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo.*
7. *Se margina la resolución aprobatoria en la Notaria.*
8. *Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil.*
9. *Remitir a la Superintendencia de Compañías la siguiente documentación.*
  - *Publicación por la prensa*
  - *Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita.*
  - *Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el SRI emite para el efecto.*

- *Nombramiento de Administradores.*

10. *La SC emite una hoja de Datos Generales, para que el interesado pueda obtener RUC en el SRI.*

11. *La SC autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.*

### **REQUISITOS**

	<b>CAPITAL MINIMO</b>	<b>No. SOCIOS</b>
COMPAÑÍA LIMITADA	<b>USD 400, 00</b>	<i>Mínimo 2 Máximo 15</i>
SOCIEDAD ANONIMA	<b>USD 800, 00</b>	<i>Mínimo 2 sin límite</i>

**COMPAÑÍA DE ECONOMIA MIXTA IGUAL QUE LA ANÓNIMA PERO SE CONSTITUYE CON CAPITALES (ACCIONISTAS) DEL SECTOR PÚBLICO PRIVADO.”<sup>2</sup>**

#### **1.3.2. Descripción del Servicio**

Apoyo externo para el cobro de créditos vencidos y cartera de difícil recuperación, mediante el asesoramiento para el pago a los clientes que mantienen la deuda con la empresa, utilizando técnicas de mediación y arbitraje para la recuperación no solo del crédito sino del cliente, sin llegar a un plano legal, y restauración de las relaciones rotas, enfocando que las soluciones a los conflictos provenga de las propuestas de las propias partes.

#### **1.4. Estrategias de la Organización**

Las estrategias a ser implementadas en nuestra organización estarán contenidas dentro del modelo del servicio al cliente, eficiencia, eficacia en la resolución de problemas, responsabilidad y cumplimiento de metas.

---

<sup>2</sup> Superintendencia de Compañías Cuenca.

### **1.4.1. Misión**

Proveer de un servicio efectivo de recuperación de cartera, ofrecer excelencia y garantía en nuestro servicio, utilizando técnicas de mediación y arbitraje que buscan el bienestar de nuestros clientes.

### **1.4.2. Visión**

Ser una empresa eficiente de recuperación de cartera, reconocida en el mercado local y nacional por la utilización de estrategias enmarcadas en normas jurídicas, éticas y de mediación.

### **1.4.3. Valores**

Más allá de cumplir con el objeto social de la compañía, nuestra labor estará encaminada a aplicar métodos que logren el consenso entre las partes involucradas.

La recuperación de cartera es una actividad que se puede prestar a una serie de métodos que afecten los derechos de otras personas. Nuestra empresa trabajará apegada a los siguientes principios y valores:

- Respeto a la dignidad y derechos humanos
- Respeto a la Ley
- Transparencia en el desempeño de las funciones
- Diligencia
- Pro actividad
- Discreción
- Equidad
- Espíritu de servicio
- Probidad
- Honestidad
- Responsabilidad.
- Ética
- Ser asertivo

#### 1.4.4. Objetivos

##### 1.4.4.1. Objetivo General

Determinar procesos de recuperación de cartera externos, con alternativas de mediación atractivas al mercado acreedor, que produzcan resultados efectivos y rentabilidad para el crecimiento de nuestra organización.

##### 1.4.4.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un plan de cobranzas con políticas ajustadas a la realidad económica de los clientes deudores.
- Brindar asesoría técnica a los clientes deudores para un mejor manejo y cancelación de sus obligaciones.
- Establecer políticas claras de pago de nuestros servicios, que vayan acorde a la situación de nuestros clientes.

#### 1.4.5. Análisis FORD

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Experiencia en la áreas de Recuperación de Cartera, Jurídica, Administrativa y Mediación.</li><li>➤ Los recursos para iniciar el negocio son propios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La población recurre con facilidad al endeudamiento.</li><li>➤ Las empresas no cuentan con un departamento específico para la recuperación de cartera.</li><li>➤ Las grandes empresas están cerrando sus departamentos de recuperación de cartera y recurriendo a apoyo externo.</li><li>➤ Existe poca competencia.</li></ul>
<b>RIESGOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La cartera asignada es de difícil recuperación.</li><li>➤ Existe la posibilidad de que la información del cliente no sea real.</li><li>➤ Contar con documentos de garantía prescritos o sin garantía.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dilación en el cobro del crédito.</li><li>➤ Falta de capacitación y motivación del personal.</li><li>➤ Empresa nueva.</li></ul>

Tabla 1

Elaborado por: Justo León y Diana Reino

**1.4.6. Análisis FORD cruzado para determinar objetivos SMART y plantear estrategias FO, FR, DO, DR.**

	<b>FORTALEZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la áreas de Recuperación de Cartera, Jurídica, Administrativa y Mediación.</li> <li>• Los recursos para iniciar el negocio son propios.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS Y OPERATIVOS FO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La población recurre con facilidad al endeudamiento.</li> <li>• Las empresas no cuentan con un departamento específico para la recuperación de cartera.</li> <li>• Las grandes empresas están cerrando sus departamentos de recuperación de cartera y recurriendo a apoyo externo.</li> <li>• Existe poca competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir alianzas estratégicas con empresas de bienes y servicios que mantienen una cartera vencida permanentemente.</li> <li>• Mantener la experiencia del personal e impulsar la investigación en técnicas de negociación, mediación y arbitraje.</li> <li>• Planificar eficientemente visitas a empresas comerciales de bienes y servicios.</li> <li>• Promover la gestión por procesos.</li> </ul>
<b>RIESGOS</b>	<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS Y OPERATIVOS FR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La carrera asignada es de difícil recuperación.</li> <li>• Existe la posibilidad de que la información del cliente no sea real.</li> <li>• Contar con documentos de garantía prescritos o sin garantía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el control interno de costos de los servicios mediante acciones ejecutadas por el equipo multidisciplinario de trabajo, que regule los gastos.</li> <li>• Dignificar la imagen del cobrador asesorando a los clientes deudores con planes de pago eficientes.</li> <li>• Gestionar el sistema de cobro mediante procesos de supervisión de cada miembro del equipo.</li> </ul>

**Tabla 2**

**Elaborado por: Justo León y Diana Reino**

**1.4.6. Análisis FORD cruzado para determinar objetivos SMART y plantear estrategias FO, FR, DO, DR.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilación en el cobro del crédito.</li> <li>• Falta de capacitación y motivación del personal.</li> <li>• Empresa nueva.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS CORPORATIVOS Y OPERATIVOS DO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La población recurre con facilidad al endeudamiento.</li> <li>• Las empresas no cuentan con un departamento específico para la recuperación de cartera.</li> <li>• Las grandes empresas están cerrando sus departamentos de recuperación de cartera y recurriendo a apoyo externo.</li> <li>• Existe poca competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y socializar un Manual de Funciones, de manera que cada miembro del equipo conozca sus derechos, obligaciones dentro de la organización.</li> <li>• Organizar a los miembros de equipo de acuerdo a su capacidad profesional y necesidad en la empresa.</li> <li>• Motivar el desarrollo organizacional con un enfoque basado en el mejoramiento de procesos, capacitación, e instauración de un estímulo por su gestión de cobro exitosa.</li> <li>• Optimizar los espacios físicos de la organización para una mejor capacidad de atención.</li> <li>• Gestionar la contratación de especialistas en diferentes áreas de acuerdo a las necesidades reales o demanda de los Clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>RIESGOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS CORPORATIVOS Y OPERATIVOS DR</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cartera asignada es de difícil recuperación.</li> <li>• Existe la posibilidad de que la información del cliente no sea real.</li> <li>• Contar con documentos de garantía prescritos o sin garantía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y estructurar un horario de atención acorde a los procesos de los miembros del equipo de trabajo.</li> <li>• Instaurar una política de cumplimiento de planes estratégicos ya instaurados.</li> <li>• Buscar alternativas de procesos que agilicen la parte del cobro y administrativa de la institución.</li> <li>• Dar cumplimiento a las disposiciones y sistemas de proceso instauradas en la organización.</li> <li>• Promover y promocionar los servicios y tecnología que disponemos.</li> </ul>

**Tabla 3**

**Elaborado por: Diana Reino, Justo León**

### **1.4.7. Ventaja Competitiva**

Recuperadora Cuenca Cía. Ltda., adoptará una ventaja competitiva basada en la resolución de conflictos, mediación, arbitraje y gestión por procesos.

#### **1.4.7.1. Estrategia competitiva adoptada**

La diferenciación que propone este plan de negocios está centrado específicamente en resolver conflictos mediante la mediación, es decir la participación de un tercero neutral (facilitador), que actuará de manera imparcial para obtener un diálogo y una solución a las diferencias entre deudores y acreedores, propuesta por ellos mismos, para obtener como resultado un ganar-ganar, y seguimiento de procesos determinados para cada tipo de cliente.

Los motivos que llevan a una falta de liquidez por parte de los clientes para cancelar una deuda, puede ser provocada por una mala inversión, desorganización en el pago de cuentas, compra de bienes de alto valor, desempleo, etc.

Trataremos de dar la vuelta a los problemas y conflictos, luego de una lectura objetiva de los mismos, lo convertiremos en proyectos, identificando el problema en sí *y transformándolos en un proceso de cambio personal y relacional.* (LLANOS)

*“Cualquier bufón inteligente puede hacer cosas más grandes, más complejas, más violentas. Se necesita un toque de genio –y mucho valor- para moverse en la dirección contraria.*

*Albert Einstein”*

### **1.5. Factores de Contingencia**

#### **1.5.1. Estrategia**

Proveernos de clientes en el primer año de labores, a quienes con nuestros servicios podamos apoyar y colaborar en la compensación de cartera vencida. No venderemos un servicio ofreceremos soluciones técnicas para el saneamiento y recuperación de cartera.

### **1.5.2. Alcance del Negocio**

El alcance de nuestro proyecto es local: en la zona urbana de la ciudad de Cuenca.

### **1.5.3. Tecnología**

Para el desarrollo de las actividades utilizaremos tecnología actualizada y con posibilidades de renovación de acuerdo a las necesidades.

### **1.5.4. Ambiente**

Trataremos de desarrollar todas las actividades dentro de un ambiente de cordialidad, eficiencia y pro actividad, de manera que todas las actividades a realizarse sean acorde a cumplir con los objetivos de la empresa y consecución de mayor cantidad de clientes satisfechos con nuestro servicio eficiente, cordial, responsable y honesto.

### **1.6. Tecnología Comunicacional de la Empresa**

Para la tecnología comunicacional utilizaremos como principal elemento será el diálogo: en la vía personal, vía telefónica, celular, mail, sms, una propuesta de siempre comunicados y alertas de todas las tareas por realizar, de manera que todos los miembros de la empresa siempre estén pendientes de las actividades que deben realizar. Para este fin, dentro de nuestra empresa es posible y de real utilización los medios tecnológicos como el Messenger, celulares y demás herramientas de comunicación.

### **1.7. Estructura Organizacional**

Para el desarrollo de las actividades de la empresa, se tomará como principal método una jerarquía horizontal, donde el Gerente y su equipo estarán empoderados en cada una de las actividades, trabajos o tareas por realizar. Al ser una empresa pequeña, podemos poner en práctica los conceptos de jerarquía horizontal y la cadena de valor depende de las acciones que cada uno de sus miembros realice.

### 1.7.1. Organigrama

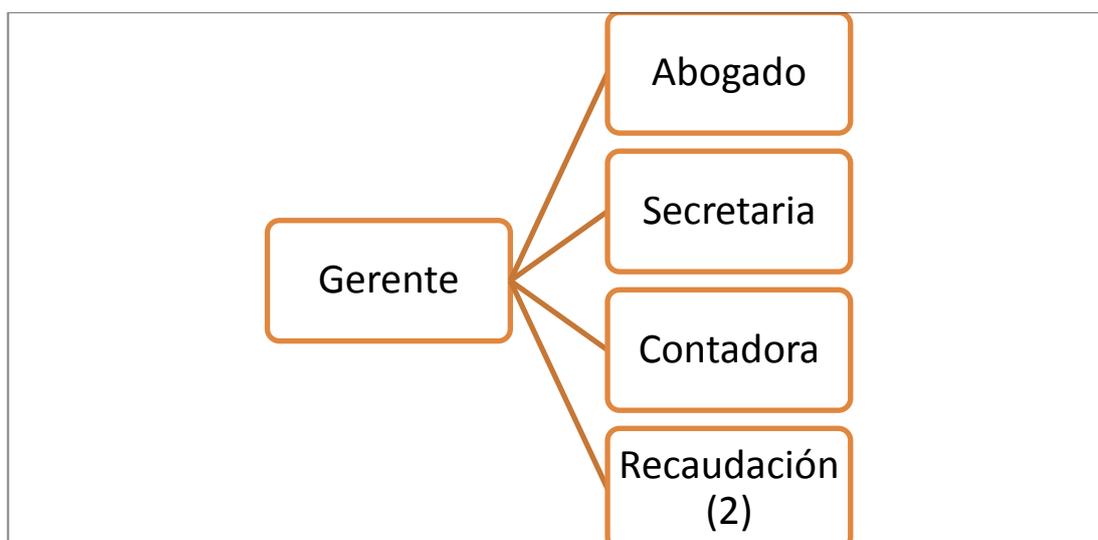


Gráfico No. 3 Organigrama

Elaborado por: Justo León y Diana Reino

### 1.7.2. Definición de Funciones

POSICIÓN	RESPONSABILIDADES
Gerente	Planificar, organizar y dirigir.
Secretaria	Hacer llamadas, facturación, agenda, caja chica, etc.
Contadora	Llevar la contabilidad de la empresa.
Abogado	Revisión de documentos, análisis legal de la situación del cliente.
Recaudador	Comercialización y ejecución del servicio de recaudación de cartera.

Tabla 4

Elaborado por: Justo León y Diana Reino

### 1.8. Gestión y dirección

Dentro de la organización de la empresa, para el bienestar de todos los miembros de equipo, pondremos en práctica la implantación de un **Acuerdo de Convivencia**, el mismo que estará basado dentro de los valores y principios de la empresa, que tiene por objetivo mantener el respeto, compañerismo y pro actividad del equipo de trabajo.

### **1.8.1. Forma de retribución**

La forma de retribución para los miembros del equipo de trabajo, será bajo la modalidad de salario mensual, apegado a la tabla sectorial número 19 de Prestación de Servicios, más comisiones por la recuperación realizada, que detallamos en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **2. Resumen de Análisis de Mercado**

En la ciudad de Cuenca existe un mercado comercial que mantiene un crecimiento acelerado, de acuerdo a los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Cuenca donde nos ha sido proporcionado un listado general de los negocios que a más de encontrarse afiliadas a esta cámara, se mantienen en funcionamiento y son protagonistas de la dinámica comercial de la ciudad.

Con este listado general al que tomamos como el universo a ser estudiado, realizamos una encuesta piloto para conocer el tamaño de la muestra, y con sus resultados se procede a delimitar la población en estudio y efectuar la encuesta cuyos resultados expondrán los datos necesarios para decidir si es o no posible la creación de la empresa Recaudadora Cuenca Cía. Ltda.

#### **2.1. Análisis del sector**

Las actividades de Recuperadora Cuenca estarán localizadas dentro del sector geográfico de la ciudad de Cuenca y sus alrededores, tratando de captar clientes que se encuentren en sectores aledaños a la ciudad y los cantones que pertenecen a la provincia del Azuay, y, posteriormente nos proyectaremos a prestar nuestros servicios en todo el Austro del país.

#### **2.2. Mercado objetivo**

Recuperadora Cuenca Cía. Ltda., tiene como mercado objetivo las empresas, instituciones y organizaciones comerciales o de servicios que no disponen de un departamento de cobranzas o que mantienen una cartera vencida o atrasada, así como las personas naturales que requieran de nuestros servicios.

La zona geográfica en la que inicia su funcionamiento será el casco urbano de la ciudad de Cuenca. Para conseguir este objetivo nos referiremos a los datos que provee la Cámara de Comercio de Cuenca, 2913

### **2.2.1. Delimitación del Mercado.**

Recuperadora Cuenca Cía. Ltda. desarrollará sus actividades en inicio con población de socios activos registrados de las Cámaras de la Producción, y toda el área comercial de la ciudad de Cuenca, especialmente aquellos donde existe una importante presencia comercial y que se han convertido en puertos principales para el intercambio comercial y de servicios.

En la ciudad de Cuenca existen 2.988 socios activos y registrados en la Cámara de Comercio de Cuenca, debemos tener en consideración que estos datos se actualizan anualmente por lo que para nuestro estudio se tomarán los datos expuesto en su página web<sup>3</sup>, con fecha Enero 2010, los socios activos realizan diferentes actividades comerciales y de servicios los que debemos segmentar para determinar nuestra población en estudio.

### **2.2.2. Mercado potencial.**

Se debe mencionar además, que la provincia del Cañar y sus principales cantones, así como los cantones de la Provincia del Azuay, como Gualaceo, Paute, etc., figuran entre nuestros potenciales clientes para un futuro cercano, ya que existe una notoria presencia comercial que va en crecimiento.

### **2.3. Tamaño de la Muestra**

Para realizar las encuestas en nuestro estudio, de una población de 2988 empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Cuenca, aplicamos la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, de acuerdo a esta, se debe encuestar aleatoriamente a 219 socios activos que de acuerdo a sus características garantiza la representatividad del resto de la población en estudio. Lo que se detalla a continuación en este capítulo.

---

<sup>3</sup> [www.cccuenca.com](http://www.cccuenca.com)

Para realizar una prueba piloto hemos de filtrar el listado primero constatando el número de socios activos, segundo por actividades comerciales y de servicios según la nomenclatura que asigna la Cámara de Comercio de Cuenca y, tercero por los que mantienen una cartera vencida de más de 60 días; así el tamaño de la población para nuestro estudio de 2988 establecimientos se reduce a 1988 establecimientos comerciales activos dentro del casco urbano de la ciudad, que mantienen cartera vencida de 60 días.

Fórmula para encontrar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2 (N) (P) (Q)}{(E)^2 (N - 1) + (Z)^2 (P)(Q)}$$

$n$  = tamaño de la población

$Z$  = nivel de confianza 95% (1,96)

$P$  = probabilidad positiva 50% (0,5)

$Q$  = probabilidad negativa 50% (0,5)

$E$  = error muestral 5% (0,05)

Damos el valor a cada una de las incógnitas, tomando los datos que resultaron de la prueba piloto:

$n$ =	1988	población	
$z$ =	1.96	nivel de confianza	
$p$ =	0.8	posibilidad de que si ocurra 32 positivas	
$q$ =	0.2	posibilidad de que no ocurra 8 negativas	
$e$ =	0.05	margen de error	

**Tabla 5**

**Elaborado por: Diana Reino y Justo León**

Aplicamos la fórmula y reemplazamos las incógnitas, para encontrar el tamaño de la muestra para nuestro estudio, y tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2(1988)(0,8)(0,2)}{(0,05)^2(1988 - 1) + (1,96)^2(0,8)(0,2)}$$

Desarrollamos las operaciones, quedándonos solo dos datos:

$$n = \frac{1221,936128}{5,582156}$$

El tamaño de la muestra sobre nuestro universo es:

$$n = 218,9003905$$

Se debe realizar 219 encuestas de forma aleatoria a diferentes casas comerciales y de servicios que constan dentro de nuestra población.

### 2.3.1. Preguntas, resultados y gráficos de la Encuesta realizada:

A continuación los resultados por orden de preguntas de la Encuesta realizada a nuestro mercado objetivo (Anexo), el gráfico y las conclusiones de acuerdo a los resultados.

Pregunta 1:

¿Ha otorgado créditos en alguna ocasión? SI  NO

PREGUNTA 1	
SI	187
NO	3

• Respuesta:



**Gráfico No. 3**

**Fuente:** Investigación de mercado

**Elaborado por:** Diana Reino y Justo León

Conclusión.

De acuerdo a los resultados, en la ciudad de Cuenca el 98% del mercado comercial brinda el servicio de ventas con crédito. Demostrando el amplio mercado potencial para desarrollar las actividades de la empresa.

Pregunta 2:

¿Ha tenido dificultad para recuperar su crédito? SI  NO

• Respuesta

PREGUNTA 2	
SI	141
NO	49

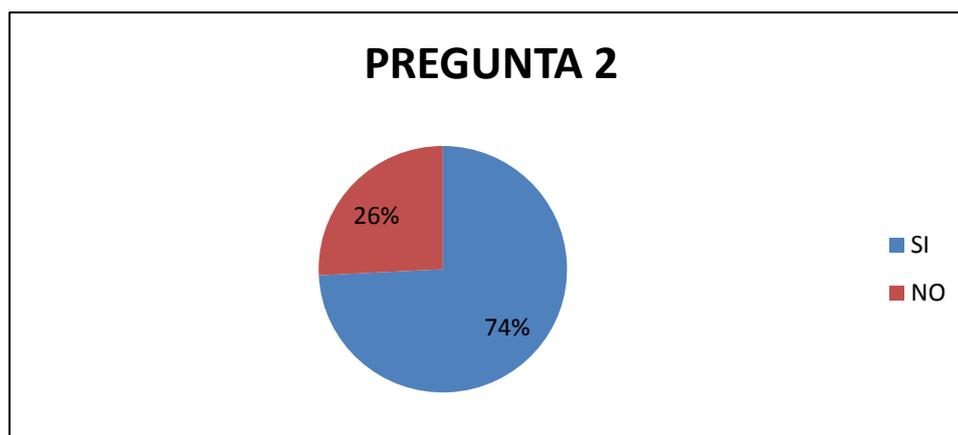


Gráfico No. 4

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 74% de los encuestados manifiestan haber tenido dificultad para recuperar sus créditos. Señalando que el servicio de recaudación cada vez tiene una mayor demanda dentro del mercado.

Pregunta 3:

¿Qué rango de edad de cartera vencida tiene Ud. en su empresa?

De 1 a 10 días	<input type="checkbox"/>	De 11 a 30 días	<input type="checkbox"/>
De 31 a 60 días	<input type="checkbox"/>	De 61 a 90 días	<input type="checkbox"/>
De 91 días en adelante	<input type="checkbox"/>		

- Respuesta

PREGUNTA 3	
1-10	15
11-30	80
31-60	58
61-90	30
91-...	29

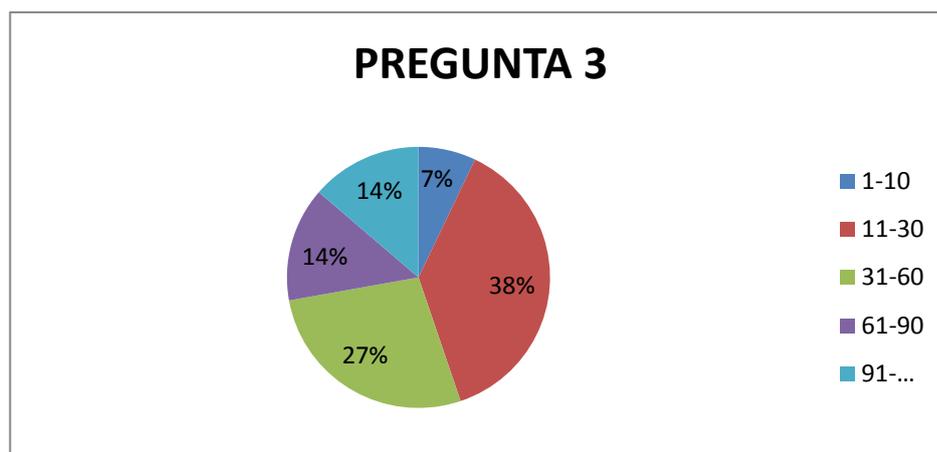


Gráfico No. 5

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

### Conclusión.

El 7% de la población encuestada tiene una cartera joven, es decir hasta 10 días de vencimiento.

El 38% de la población encuestada mantiene una cartera de vencimiento de 11 a 30 días, lo que demuestra que el otorgar créditos es parte de la dinámica de las ventas y en esta edad es donde más se concentra el vencimiento.

El 27% de la población encuestada mantiene una cartera vencida de 31 a 60 días, en este rango podemos evidenciar que la dificultad para la recuperación de la cartera comienza a hacerse presente en esta edad.

El 14% de la población encuestada mantiene una cartera vencida de 61 a 90 días, el vencimiento empieza a madurar en este rango y las empresas comienzan a provisionar sus cuentas para incobrables.

El 14% de la población encuestada mantiene una cartera vencida de 91 días en adelante, lo que consideran de difícil recuperación y empieza a causar preocupación en las organizaciones.

Pregunta 4:

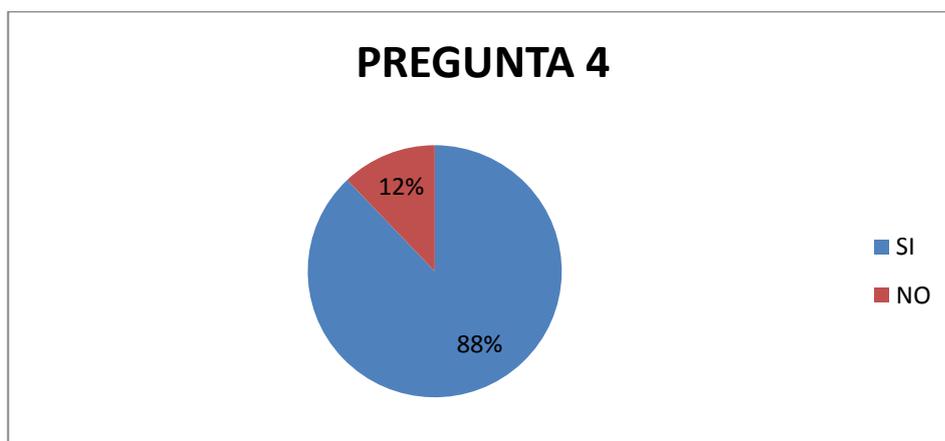
**¿Ha perdido recursos materiales y monetarios por esta causa?**

SI

NO

• Respuesta

PREGUNTA 4	
SI	167
NO	23



**Gráfico No. 6**

**Fuente:** Investigación de mercado

**Elaborado por:** Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 88% de la población encuestada, manifiesta que mantener créditos vencidos produce una pérdida de recursos para la empresa. Lo que posibilita a nuestra empresa ofrecer el servicio de recuperación de cartera como una opción para mejorar su situación económica.

Pregunta 5:

¿Considera que los créditos vencidos pueden causar desequilibrio en los negocios?

SI

NO

• Respuesta

PREGUNTA 5	
SI	182
NO	8

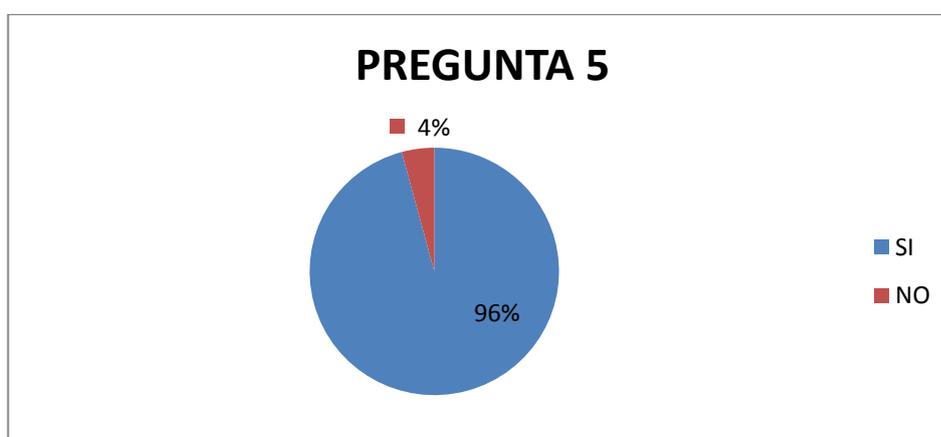


Gráfico No. 7

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 96% de la población encuestada, coincide plenamente en esta aseveración. El otorgamiento de créditos en muchos casos indiscriminado y sin el previo análisis es un factor relevante para crear situaciones de inestabilidad económica en las organizaciones.

Pregunta 6:

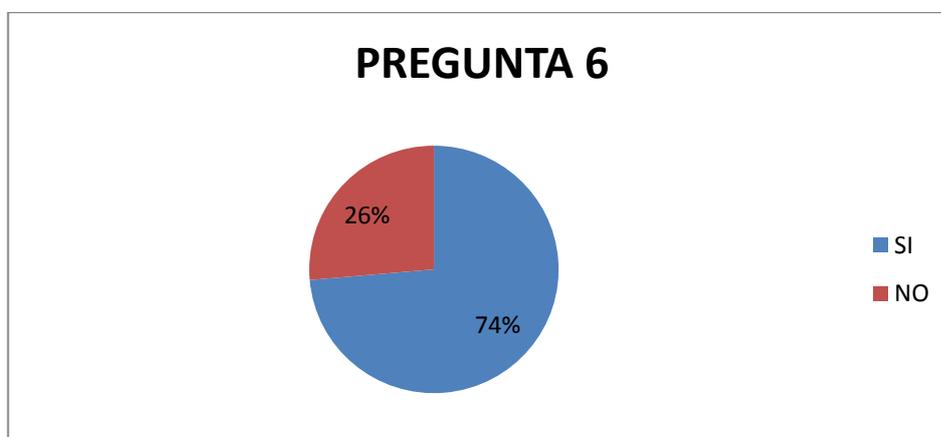
**Si existiese una organización especializada en la recuperación de cartera, ¿Usted la contrataría?**

SI

NO

• Respuesta

PREGUNTA 6	
SI	145
NO	45



**Gráfico No. 8**

**Fuente:** Investigación de mercado

**Elaborado por:** Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 74% de la población encuestada, manifiesta que si estarían dispuestos a contratar una empresa de recuperación de cartera, para los créditos que denominan de difícil recuperación. Lo que nos demuestra la factibilidad de realizar este negocio en el mercado.

Pregunta 7:

¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio de cobranzas efectivo?

SI

NO

• Respuesta

PREGUNTA 7	
SI	140
NO	50

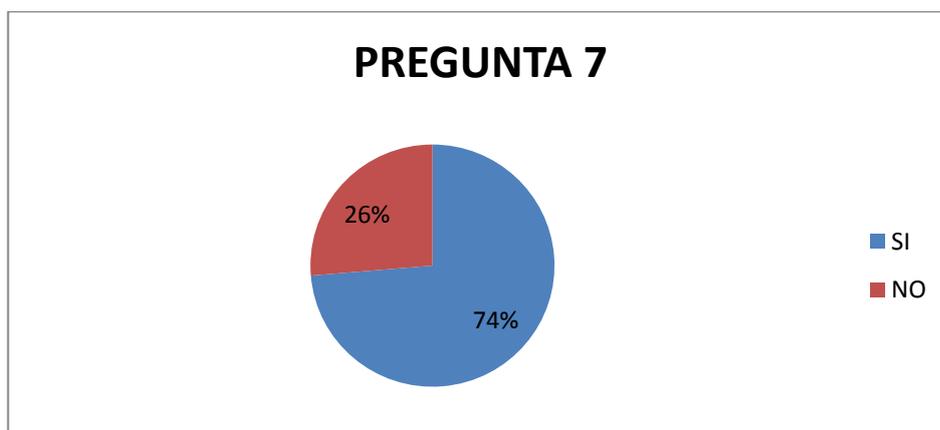


Gráfico No. 9

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 74% de la población encuestada, manifiesta una apertura para pagar por el servicio efectivo de cobranzas, como una alternativa para mejorar sus ingresos y recuperar cartera.

Pregunta 8:

De los siguientes, ¿cuál cree que sería un factor importante para la deficiencia en la recuperación de cartera?:

- a. Situación económica del cliente
- b. Descuido del cliente
- c. Descuido de la empresa
- d. Falta de apertura para una solución por parte de la empresa
- e. Otras: \_\_\_\_\_

PREGUNTA 8	
A.	79
B.	129
C.	24
D.	4
E.	4

- Respuesta

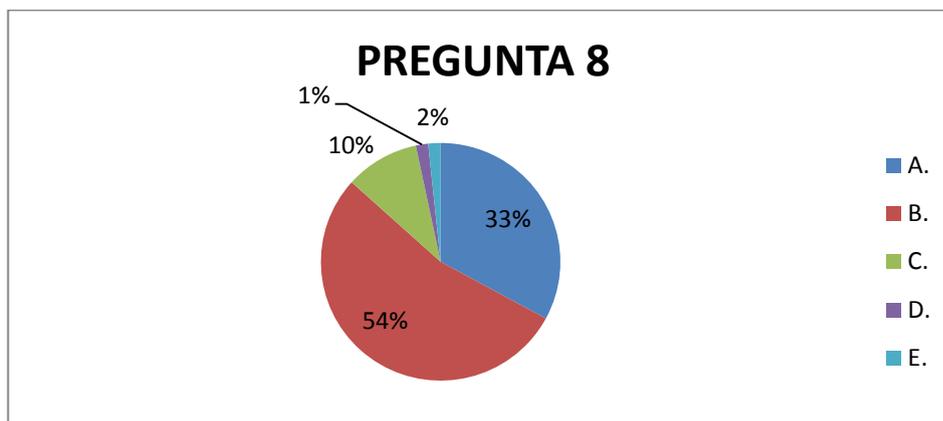


Gráfico No. 10

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 33% de la población encuestada, manifiesta que la situación económica del cliente si repercute en la recuperación de cartera. El 54% más de la mitad de la población encuestada, demuestra que el descuido del cliente es el factor principal para baja recuperación de cartera. El 10% de la población encuestada, considera que la empresa descuida en cierta manera el cobro de créditos. El 1% de la población encuestada, expresa que las organizaciones no dan una apertura para solucionar esta situación. El 2% de la población encuestada, menciona otras razones por las que no se puede cobrar un crédito, convirtiéndolo en un dolor de cabeza para el cliente.

Pregunta 9:

A. ¿Conoce usted sobre los sistemas de mediación y arbitraje en los procesos de recuperación de cartera?

SI

NO

• Respuesta

PREGUNTA 9	
A.	
SI	132
NO	58

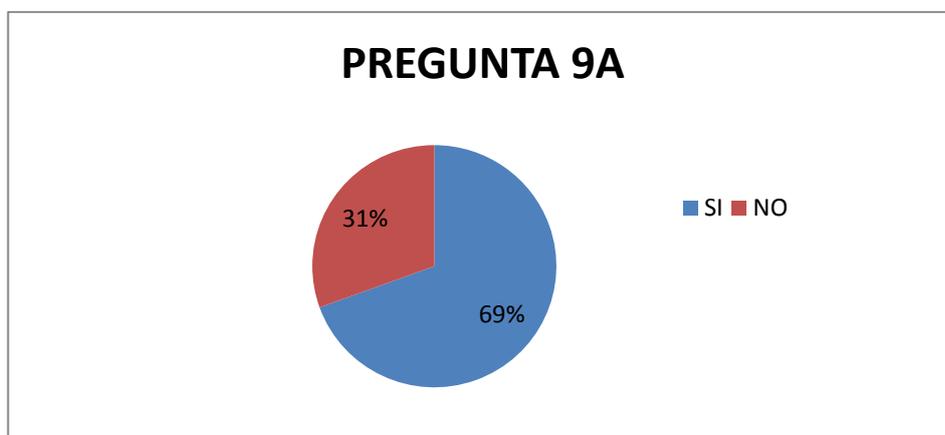


Gráfico No. 11

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 69% de la población encuestada, manifiesta conocer sobre la mediación y el arbitraje en los procesos de recuperación de cartera. Lo que estaría demostrando que el posible mercado potencial tiene ya conocimiento de estas nuevas técnicas de recuperación de cartera.

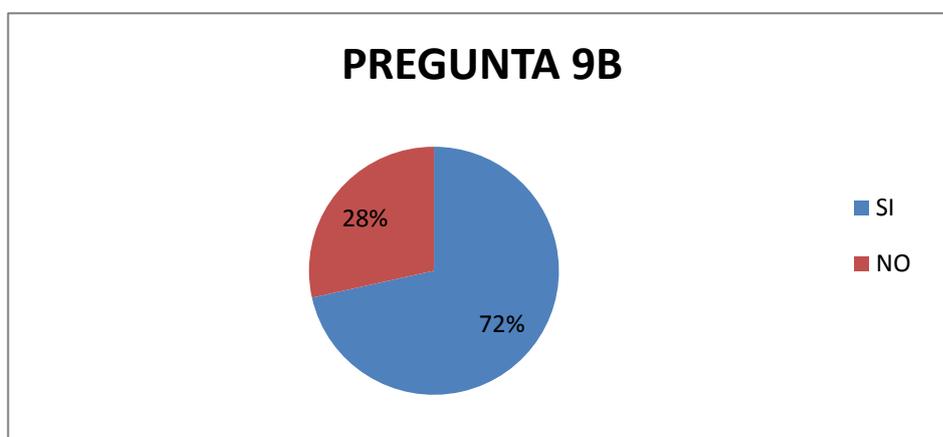
**B. Si su respuesta es positiva, ¿Aplicaría este sistema en su organización?**

SI

NO

• Respuesta

<b>PREGUNTA 9</b>	
<b>B.</b>	
SI	113
NO	45



**Gráfico No. 12**

**Fuente:** Investigación de mercado

**Elaborado por:** Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 72% de la población que contestó que si a la pregunta anterior, estarían dispuestos a aplicar este sistema de mediación y arbitraje en la recuperación de cartera, confirmando de manera sólida la utilización de los servicios de la empresa de recuperación de cartera con la especialidad en mediación y arbitraje.

Pregunta 10:

¿Contrataría a una empresa especializada en el sistema de mediación y arbitraje para la recuperación de cartera?

SI

NO

• Respuesta

PREGUNTA 10	
SI	130
NO	60

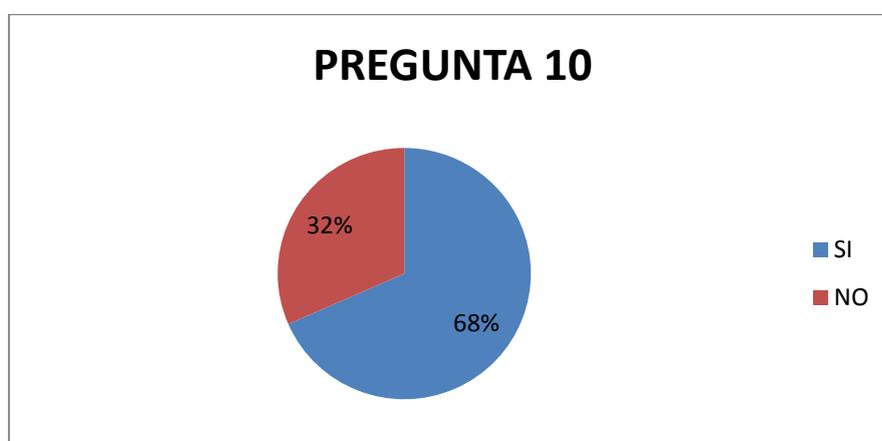


Gráfico No. 13

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 68% de la población encuestada manifiesta su aceptación para contratar una empresa especializada en la mediación y arbitraje para la recuperación de cartera.

Pregunta 11:

¿Buscaría asesoría en mediación y arbitraje para entrenar a su personal?

SI

NO

• Respuesta

PREGUNTA 11	
SI	152
NO	38

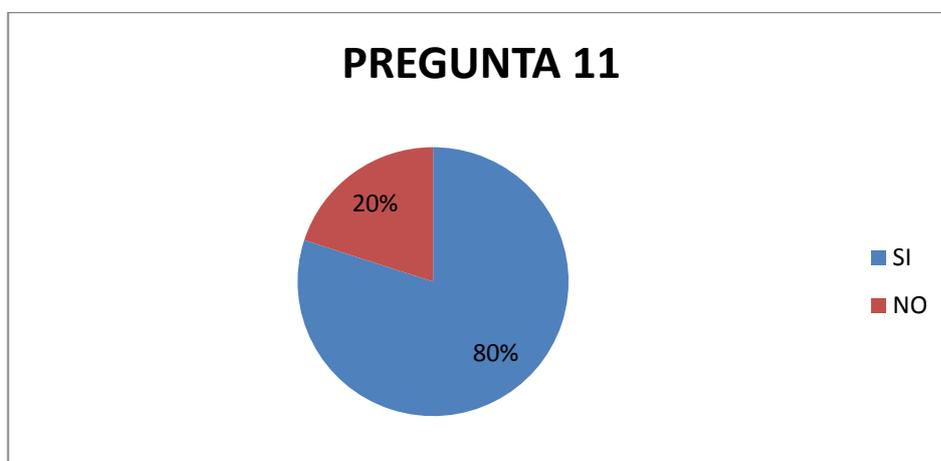


Gráfico No. 14

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Conclusión.

El 80% de la población encuestada, si buscaría asesoramiento en mediación y arbitraje para entrenar a su personal y procurar una mejor recuperación de cartera, mejorar la relación cliente-empresa y aumentar sus ingresos.

### **2.3.2. Segmentación del Mercado**

Para este estudio se han omitido las empresas que utilizan exclusivamente los servicios de Tarjeta de Crédito y pago de contado, ya que la cartera vencida generada la absorbe el sistema Bancario y Financiero; por lo tanto, nuestra segmentación está basada en empresas con actividad económica activa y con sistema de crédito interno directo.

Mediante un sistema de llamadas telefónicas a nuestra población en estudio, se puede identificar las organizaciones con sus respectivas actividades económicas a las que se dedican y que poseen las características que buscamos para el desarrollo de las actividades de recuperación de cartera.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, en primera instancia debemos constatar qué porcentaje de nuestra población puede acceder a nuestro servicio y contratarnos, para determinar este mercado meta, se toma en consideración las respuestas de la pregunta No.1, No.6 y No.10, dejando como parte de formación o asesoramiento la respuesta de la pregunta No.11.

Los resultados de la encuesta demuestran que del universo de 1988 empresas activas y registradas en la Cámara de Comercio, el 98% otorgan crédito directo lo que representa a 1948 empresas de la ciudad de Cuenca con esta característica, de este número de empresas y tomando el resultado de la pregunta No.6, solo el 74% de esta población contrataría servicio de recuperación, es decir 1442; de estas empresas el 68% aplicaría nuestro servicio de mediación y arbitraje, que da como resultado 980 empresas a quienes nos dirigiremos para ofrecer nuestros servicios.

Tomando en cuenta que existen en la ciudad 3 empresas recuperadoras de cartera representativas, dividiremos las 980 empresas potenciales para 4 incluida nuestra organización y 3 empresas competidoras, dando como resultado final y nicho de nuestro mercado 245 empresas activas y registradas en la Cámara de Comercio, a quienes en principio ofrecer y desarrollar los servicios de la empresa Recuperadora Cuenca Cía. Ltda.

## **2.4. Necesidades de los clientes**

Nuestro cliente tipo es aquel establecimiento comercial y financiero, dispuesto a confiar su cartera vencida para la gestión de recuperación.

En este punto existen dos tipos de necesidades: Las necesidades de los empresarios o los acreedores y las necesidades de los deudores. Nuestra organización está diseñada para cubrir las necesidades de ambas partes, ofreciendo una satisfacción garantizada de las mismas. Considerando que son dos, básicamente las necesidades de nuestros clientes: mantener la relación y cobrar las cuentas.

## **2.5. Beneficios entregados por la empresa**

Búsqueda de métodos alternativos de solución de conflictos a través de la mediación, una negociación que nos traslade del enfrentamiento a la cooperación; una negociación que se centra en los intereses de las partes y no en los conflictos, logrando un acuerdo satisfactorio para cada una de ellas, y, por ende, un beneficio para nosotros como organización, tanto en lo económico como en ganar una posición de prestigio, a través de la diplomacia en el trato con nuestros socios (clientes). Dicho en otras palabras, realizando una mediación efectiva en la gestión, esta mediación trae algunos beneficios para las partes, y para nuestra organización como: llegar a un mejor acuerdo que se adapte a las posibilidades de los deudores; la optimización del tiempo y los recursos para obtener una solución conveniente; y, una documentación legal del acuerdo al que se llegue.

Convertir a los adversarios en socios mediante la mediación, un método que concuerde con la experiencia y el sentido común.

## **2.6. Competidores**

Dentro del sector comercial de la ciudad de Cuenca, tenemos dos tipos de competencia: nuestra competencia indirecta son todos aquellos establecimientos comerciales que disponen de su propio departamento de cobranzas organizado, instituciones financieras que gestionan directamente su cartera; nuestra competencia directa la conforman las empresas recaudadoras locales sin olvidar las sucursales nacionales establecidas en la ciudad.

En la ciudad de Cuenca tenemos como competencia directa a las siguientes empresas recuperadoras de cartera: Sicobra, Contac Center, Servicobranzas, Recaudadora S.A., Romero y Asociados, estas empresas disponen del servicio tradicional de recuperación, y la competencia con ellas se reduce en mayor rango por los precios y comisiones que ofrecen, más que por los servicios que prestan. Los precios los detallamos más en el Capítulo III, de este trabajo de Graduación.

## **2.7. Riesgos**

Dentro del mercado existen riesgos a nivel de saturación de mercado, precios y comisiones de los competidores. La cartera asignada es de difícil recuperación y existe la posibilidad de que la información del cliente no sea real. Contar con documentos de garantía prescritos o sin garantía

### **2.7.1. Saturación de mercado.**

Dentro de la ciudad de Cuenca existen organizaciones que prestan servicios de recuperación de cartera, pero tomando en cuenta la delimitación de nuestro mercado vemos que existe un buen tamaño de población a quien prestar nuestros servicios, y mantenernos dentro del mercado.

### **2.7.2. Precios y comisiones**

Los precios y comisiones por prestar servicios de recuperación de cartera, son uno de nuestros riesgos dentro del mercado, ya que nuestro servicio mantiene un plus de mediación y arbitraje para cumplir la meta y por tal motivo requiere de un valor monetario adicional.

### **2.7.3. La cartera asignada es de difícil recuperación y existe la posibilidad de que la información del cliente no sea real.**

Cuando se requiera de recuperar una deuda de edad avanzada y no tengamos la suficiente información del cliente, o que la información proporcionada no sea la correcta por haber pasado tiempo desde que se ocurrió la concesión del crédito, corremos el riesgo de no encontrar al cliente por diferentes causas: cambio de domicilio, cambio de teléfonos, cambio de ciudad o país, etc., lo que requerirá de

una mayor dedicación de los recaudadores y al final no se logre cumplir la meta de recuperación.

#### **2.7.4. Contar con documentos de garantía prescritos o sin garantía.**

Al conceder créditos se firman documentos de garantía para el pago del mismo, si al momento de realizar el servicio y no tenemos los documentos originales o suficientes para iniciar la recuperación, mal podemos cumplir la meta si no tenemos claro hasta qué fecha ese documento legal cumple con la vigencia para ser aplicado a nuestro servicio.

## **CAPITULO III**

### **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### **3. Estrategia e implementación**

##### **3.1. Estrategia Comercial**

Las estrategias comerciales para iniciar nuestro negocio, será el establecer convenios y acuerdos con diferentes casas comerciales y financieras, que requieran de nuestros servicios de cobranza o asesoría en mediación y arbitraje. Estas empresas serán nuestros socios estratégicos, escogidos dentro de nuestro mercado objetivo a quienes brindaremos un servicio a un precio convenido y a la vez mediante su publicidad, nos recomendará con otras empresas que requieran de nuestros servicios y asesoría, o no dispongan de departamento de cobranzas.

##### **3.2. Estrategias de Marketing**

###### **3.2.1. Producto**

Las organizaciones comerciales y financieras, dentro del desarrollo de sus actividades cotidianas se encuentran con ciertos problemas o dificultades en el área de cobranzas, la resolución de estos problemas no siempre ocurren con la rapidez apropiada, por este motivo muchas de ellas optan por contratar los servicios profesionales de una persona o empresas especializadas. En este contexto el “servicio” o producto que requiere el cliente debe poseer ciertas características especiales que se ajusten a satisfacer sus necesidades.

Recuperadora Cuenca Cía. Ltda., tiene como objetivo darse a conocer en las empresas, organizaciones o instituciones financieras, como una empresa que pondrá a su disposición una serie de servicios como: recuperación de cartera,

asesoría en mediación y arbitraje, planificación de cobro de cartera, gestión de cartera, entre otros.

Los mencionados servicios, surgen como una necesidad en el mercado, el cual no solo requiere de una cobranza tradicional, sino ajustarse a un nuevo sistema de cobranza que permita al cliente recuperar su dinero y a la vez la recuperación y fidelidad de sus clientes, servicio que estamos en capacidad de brindar con nuestro equipo de cobranzas.

### 3.2.2. Precio

Recuperadora Cuenca, es una empresa que busca obtener rentabilidad en corto, mediano y largo plazo, brindando un servicio de calidad a empresas y organizaciones a precios razonables y competitivos en el mercado.

Para determinar el precio de nuestros servicios debemos tomar en cuenta la experiencia de quienes elaboran este trabajo de graduación, ya que han trabajado durante varios años en esta rama económica, los precios de la competencia, la edad de la cartera de las empresas, su posibilidad real de cobranza y una ganancia o utilidad.

En cuanto a la competencia, tenemos los siguientes precios:

<b>DIAS VENCIDOS</b>	<b>ContacCenter</b>	<b>Recaudadora</b>	<b>Servicobranzas</b>	<b>Romero y Asociados</b>
91 a 120 días	11,20%	7,84	7,84	11,20%
121 a 150 días	16,80%	8,96	8,96	11,20%
151 a 180 días	16,80%	11,20%	11,20%	14%
181 a 210 días	19,04%	11,20%	11,20%	14%
211 a 240 días	19,04%	11,20%	11,20%	16,80%
241 a 360 días	22,40%	13,44%	13,44%	16,80%
361 a 720 días	33,60%	16,80%	16,80%	16,80%
721 a 1080 días	33,60%	21,28%	16,80%	16,80%
Mayor a 1080 días	33,60%	32,48%	16,80%	16,80%

**Tabla 6**

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaborado por:** Diana Reino, Justo León

Analizando esta tabla, notamos que existe una variedad de precios por rangos de empresa a empresa, pero existe un porcentaje que se repite en todas ellas y en diferentes rangos, tomando en cuenta nuestra experiencia, para la Recuperadora Cuenca Cía. Ltda., hemos tomado el porcentaje del 16,80% incluido IVA, como nuestro porcentaje de comisión en la cartera vencida de 91 a 1080 días en una fase inicial, este cubre nuestro servicio plus de mediación y arbitraje y nos permite ganar una pequeña utilidad, lo que a nosotros nos permite ofrecer un precio viable y competitivo dentro de estos rangos.

Así mismo, para la cartera vencida de más de 1080 días, se ha tomado una media entre todas las empresas competidoras, y tomando en cuenta nuestras necesidades internas más la experiencia en la recuperación de cartera, el porcentaje del 20% incluido el IVA, nos da como resultado un precio o una comisión accesible de pago de nuestros futuros clientes y también competitiva con estas empresas recuperadoras de cartera dentro de este rango de edad de cartera.

Es así, que para una fase inicial de operaciones, las alternativas de pago y los precios incluido IVA de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada cliente serían las siguientes:

➤ Para gestión de cartera preventiva o de un rango desde 1 a 90 días:

<b>PREVENTIVA</b>	<b>COMISION</b>
1 a 10 días	\$ 2,00 por gestión realizada
11 a 30 días	2,24%
31 a 60 días	3,92%
61 a 90 días	7,28%

**Tabla 7**

**Elaborado por: Diana Reino y Justo León**

- Esta tabla podría variar de acuerdo al cliente que nos contrate, el valor al que ascienda la cartera vencida a negociarse y el tiempo que nos lleve su recuperación.

- .Para cartera de más edad, se ha elaborado la siguiente tabla de comisiones donde está incluida una tarifa especial por ser de más de 91 días:

<b>DIAS VENCIDOS</b>	<b>COMISION EN PORCENTAJES</b>
91 a 120 días	16,80%
121 a 150 días	16,80%
151 a 180 días	16,80%
181 a 210 días	16,80%
211 a 240 días	16,80%
241 a360 días	16,80%
361 a 720 días	16,80%
721 a 1080 días	16,80%
Mayor a 1080 días	20%

**Tabla 8**

**Elaborado por: Diana Reino y Justo León**

Esta tabla se utilizaría para el cobro de cuentas determinadas, y a los 12 meses de retraso, el cliente tiene la opción de decidir actuar legalmente o no, esto se pone a consideración ya que los costos judiciales igualmente los cargará nuestro cliente.

- En el caso de que a petición del cliente, el servicio de recuperación no sea llevado bajo la modalidad de porcentajes sino por servicios la tabla de costos será la siguiente:

<b>COSTOS POR SERVICIOS</b>	<b>V.Unitario \$</b>
Llamadas telefónicas 5 llamadas	1.75
Llamadas celulares 10 llamadas	1.75
Mensaje a celular 10 mensajes	1.55
Visita	20
Negociación y refinanciamiento	15

**Tabla 9**

**Elaborado por: Diana Reino y Justo León**

- En el caso de prestar nuestros servicios de recuperación en forma permanente o bajo contrato por tiempo determinado, y el monto no excede de los diez mil dólares, el costo base se fijaría en USD\$650 mensuales, si el monto excede a esta base se suma el porcentaje de comisión por la diferencia de acuerdo a la edad de la cartera; todo depende del análisis de la situación del cliente y sus

necesidades, presentándose un paquete de servicios atractivo al cliente, que afianzaría ingresos fijos mensuales para la empresa.

### **3.2.3. Plaza**

El servicio que brinda Recuperadora Cuenca, será personalizado, acorde a las necesidades del cliente, lo más apegado a sus requerimientos para poder cumplir con sus expectativas. Para nuestra empresa es muy importante tener una estratégica ubicación que permita prestar nuestros servicios cerca de instituciones de las que requerimos información y entidades financieras. Para nuestras oficinas es indispensable una presentación impecable, confortable y moderna de nuestras instalaciones, ya que será nuestra cara al público y clientes.

En el caso de Recuperadora Cuenca, la plaza estará sujeta a la capacidad operativa de nuestro equipo de trabajo y sistemas para el desarrollo de nuestra empresa, es decir el 25% de nuestro mercado objetivo, nuestros primeros clientes potenciales a quienes visitaremos y ofreceremos nuestros servicios son 245 empresas de la ciudad de Cuenca. Teniendo como mercado potencial primero las demás empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cuenca y posteriormente las zonas rurales de la ciudad.

### **3.2.4 Promoción**

Para la Recuperadora Cuenca, el marketing de servicio a utilizarse será el de crear una consciencia e interés en el servicio de recuperación de cartera, que utilice la técnica de la mediación y el arbitraje como medio para recuperación, no solo de la deuda, sino de crear fidelidad y correspondencia de los clientes de nuestro cliente. Para este fin utilizaremos las visitas personales donde ofreceremos nuestros servicios y expondremos los beneficios de utilizarlos.

La publicidad por medios tradicionales (radio, TV, prensa) o comunes no serán las más utilizadas, ya que los clientes a quienes nos vamos a referir nos exigen superar las expectativas de nuestra competencia. Por tal motivo, la utilización de redes sociales, correo masivo a las empresas de nuestro mercado objetivo son de vital importancia, además de la publicidad on line en espacios Web de mayor concurrencia, y la creación y utilización de una página Web con la información clara de nuestros servicios y como contactarnos.

No queda descartado el asistir a eventos sociales, culturales, ejecutivos de la rama económica donde concurren posibles clientes, para generar una interacción y concretar futuras asesorías o venta de nuestros servicios.

### **3.3. Estrategias de Ventas**

La estrategia de ventas que utilizaremos para concretar el contrato de nuestros servicios será el ofrecer a nuestros clientes descuentos dentro de las comisiones o servicios que ofrecemos, en una fase inicial será de crucial importancia ofrecer nuestros servicios y hacerlos efectivos, de manera que, valiéndonos del sistema de referidos podamos abarcar el mercado objetivo y crecer en un porcentaje acelerado para cumplir con las metas de rentabilidad y crecimiento que explicaremos de manera más detallada en el siguiente capítulo.

## CAPITULO IV

### EVALUACIÓN FINANCIERA

#### 4. Evaluación Económica

En este capítulo detallaremos todos los valores que debemos invertir para iniciar el funcionamiento de la empresa Recuperadora Cuenca Cía. Ltda., los ingresos proyectados, gastos mensuales y anuales, realizaremos un balance de pérdidas y ganancias y elaboraremos el respectivo flujo de caja y con estos datos podremos calcular los indicadores que nos permitirán decidir si es factible crear esta empresa, y calcular el punto de equilibrio para conocer nuestra producción óptima, además, como medio de análisis económico, se proyectará un escenario pesimista con un porcentaje menor a que suponemos que se dará, que nos permita conocer hasta qué punto nuestra empresa puede hacerle frente a una recesión o falta de ventas, todo esto en un horizonte de proyección de cinco años.

##### 4.1. Inversión Inicial

Para la inversión Inicial hemos tomado en cuenta todos los equipos, muebles, enseres, y equipos de computación, necesarios para equipar nuestra oficina, buscando siempre la mejor cotización y que se adapte a nuestras necesidades organizacionales.(Anexos)

A continuación la tabla resumida de inversiones en Activos Fijos:

<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
1	EQUIPOS	710,46	710,46
2	MUEBLES Y ENSERES	3.208,00	3.208,00
3	VEHICULOS	13.000,00	13.000,00
4	EQUIPOS DE COMPUTO Y SOFTWARE	3.351,32	3.351,32
			<b>20.269,78</b>

Tabla 10

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Dentro de las inversiones en otros activos, se han colocado los valores requeridos como tasas para la constitución de la Empresa, y todos los pagos adicionales para legalizar el funcionamiento de nuestra Empresa. (Anexos)

Para resumir a continuación presentamos los valores correspondientes a inversiones en Otros Activos:

<b>INVERSIONES EN OTROS ACTIVOS</b>			
<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
1	GASTOS DE CONSTITUCIÓN	707,58	707,58
	<b>TOTAL</b>		<b>707,58</b>

**Tabla 11**

**Elaborado por: Diana Reino y Justo León**

Dentro de las inversiones debemos tener muy claro el valor que requeriremos durante los primeros tres meses de vida de la “Recuperadora Cuenca Cía.Ltda.”, para este fin, debemos calcular todos los gastos operativos, sueldos, gastos generales y gastos de ventas que se producen para su eficiente funcionamiento y evitar un desfaldo en la liquidez de la empresa.(Anexo )

En este contexto a continuación presentamos el resumen de estos gastos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, calculado para tres meses:

<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO(Calculado para tres meses)</b>		
	<b>Anual</b>	<b>Tres meses</b>
Gastos de Operación		
Mano de obra directa (Sueldos)	30.985,93	7.746,48
Gastos Generales	6.560,00	1.640,00
Gastos Ventas	21.545,24	5.386,31
	<b>TOTAL</b>	<b>14.772,79</b>

**Tabla 12**

**Elaborado por: Diana Reino y Justo León**

Teniendo en cuenta que ya hemos calculado la inversión inicial y los gastos fijos y variables que produce la “Recuperadora Cuenca Cía. Ltda.”, debemos elaborar un cuadro de resumen, donde consten el total de las inversiones y el valor que como socios podemos inyectar para el inicio de las operaciones, de este modo,

despejaremos el valor que requerimos para mediante la solicitud de un préstamo, financiar o cubrir el valor de las inversiones iniciales.

El resumen mencionado se presenta así:

<b>RESUMEN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO</b>				
	TOTAL	PROPIO	FINANCIADO	%
ACTIVOS FIJOS	20.269,78	13.000,00	7.269,78	57%
OTROS ACTIVOS	707,58	707,58	-	2%
CAPITAL DE TRABAJO	14.772,79		14.772,79	41%
<b>TOTAL</b>	<b>35.750,15</b>	<b>13.707,58</b>	<b>22.042,57</b>	<b>100%</b>

**Tabla 13**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

#### 4.2. Financiamiento

Para completar el valor total de las inversiones y definido lo que necesitamos y el capital propio, tenemos que necesitamos financiar \$22.042,57 dólares, para que la empresa inicie sus operaciones. Para este fin hemos acudido al Banco del Pichincha (Anexo), quienes nos han cotizado el préstamo requerido a un interés del 11,23% anual, y por cinco años.

La siguiente tabla detalla los valores a pagar por capital e interés anual:

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
MONTO:	<b>22.042,57</b>		
PLAZO		<b>5</b> años	
TASA INTERES	<b>11,23%</b>	anual	
CUOTA:	5.998,61		
<b>Nº</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>SALDO ADEUDADO</b>
<b>1</b>	3.523,23	2.475,38	18.519,34
<b>2</b>	3.918,89	2.079,72	14.600,45
<b>3</b>	4.358,98	1.639,63	10.241,47
<b>4</b>	4.848,49	1.150,12	5.392,98
<b>5</b>	5.392,98	605,63	0,00

**Tabla 14**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León



más personal, y mejorar los paquetes de comisiones de nuestro equipo de recaudadores.

Tabla de Proyección Anual de Ventas:

PROYECCION DE LOS INGRESOS	
AÑO	VENTAS ANUALES
1	76.950,00
2	80.797,50
3	84.837,38
4	89.079,24
5	93.533,21

**Tabla 16**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Teniendo la tabla de proyección anual, a continuación presentamos un referente del total de ventas mensuales que debemos facturar para cumplir con las metas.

Tabla de proyección de las Ventas Mensuales en contexto con la venta anual proyectada:

PROYECCION DE LOS INGRESOS	
AÑO	VENTAS MENSUALES
1	6.412,50
2	6.733,13
3	7.069,78
4	7.423,27
5	7.794,43

**Tabla 17**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

#### **4.4. Estado de Resultados**

Es importante recordad que la proyección de las ventas se realizó por medio de objetivos, con un crecimiento en las mismas del 5% con respecto al año anterior, basándonos en la experiencia de los autores del presente trabajo, el manejo de cartera vencida corresponde a un área crítica de las organizaciones, lo que genera mucha incertidumbre, esto sumado a la situación política, depresión económica y otras externalidades, debemos prever un escenario propicio para realizar nuestras

operaciones, y que se ajuste a nuestros requerimientos para cubrir y cumplir con todas las obligaciones adquiridas por la Recuperadora Cuenca Cía. Ltda.

Tabla de Balance de Pérdidas y Ganancias proyectada a cinco años:

<b>BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA RECUPERADORA CUENCA CIA.LTDA.</b>							
<b>PROYECTADO A : 5 AÑOS</b>							
	<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
+VENTAS			76.950,00	80.797,50	84.837,38	89.079,24	93.533,21
-COSTOS DE SERVICIOS							
=UTILIDAD BRUTA			76.950,00	80.797,50	84.837,38	89.079,24	93.533,21
-GASTOS DE VENTAS			21.545,24	22.622,50	23.753,63	24.941,31	26.188,38
-GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DEPRECIACIONES			39.545,93	41.523,22	43.599,38	45.779,35	48.068,32
-DEPRECIACIONES			4.097,78	4.097,78	4.097,78	4.097,78	4.097,78
=UTILIDAD OPERACIONAL			15.858,83	16.651,77	17.484,36	18.358,58	19.276,51
-INTERESES			2.475,38	2.079,72	1.639,63	1.150,12	605,63
+VENTA DE ACTIVOS						500,00	
= BENEFICIO ANTES DE UTILIDADES A TRABAJADORES			13.383,45	14.572,05	15.844,73	17.708,46	18.670,88
REPARTO UTILIDADES A TRABAJADORES	15%		2.007,52	2.185,81	2.376,71	2.656,27	2.800,63
=BENEFICO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA			11.375,93	12.386,24	13.468,02	15.052,19	15.870,25
-IMPUESTO A LA RENTA	25%		2.843,98	3.096,56	3.367,01	3.763,05	3.967,56
=UTILIDAD NETA			8.531,95	9.289,68	10.101,02	11.289,14	11.902,68

**Tabla 18**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

#### 4.5. Flujo de Caja

El flujo de caja muestra que el proyecto permitirá tener la suficiente liquidez para ejecutar sus operaciones en el tiempo previsto durante los cinco años.

Tabla de Flujo de Caja de la Recuperadora Cuenca Cía. Ltda.

<b>FLUJO DE CAJA EMPRESA RECUPERADORA CUENCA CIA. LTDA.</b>							
<b>PROYECTADO A 5 AÑOS</b>							
	<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
UTILIDAD NETA			8.531,95	9.289,68	10.101,02	11.289,14	11.902,68
+INTERESES*(1-t)	t= 36,25%		1.578,06	1.325,82	1.045,26	733,20	386,09
+DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			4.097,78	4.097,78	4.097,78	4.097,78	4.097,78
=FONDO GENERADO POR LAS OPERACIONES(FGO)			14.207,79	14.713,29	15.244,06	16.120,13	16.386,56
-INVERSIÓN EN ACTIVOS		- 20.977,36				2.736,92	
-CAPITAL DE TRABAJO		- 14.772,79					14.772,79
=CAJA GENERADA POR LAS OPERACIONES(CGO)		- 35.750,15	14.207,79	14.713,29	15.244,06	18.857,05	31.159,35

**Tabla 19**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

#### 4.6. Indicadores de decisión

<b>Tasa mínima aceptable de rendimiento</b>	14%
<b>VAN</b>	25.671,60
<b>TIR</b>	37,3%

Tabla 20

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

De acuerdo a los indicadores, teniendo en cuenta como tasa mínima de rendimiento un 14 %, el Valor Actual Neto es de \$25.671,60 y la Tasa Interna de Rentabilidad de 37,3%, por lo que el proyecto se visualiza con buenas perspectivas.

#### 4.7. Punto de Equilibrio

Para el Cálculo del Punto de Equilibrio hemos utilizado la siguiente fórmula:

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costos\ Fijos}{(Ventas - Costos\ Variables)} \times 100$$

La Tabla con los datos requeridos para el cálculo del Punto de Equilibrio es la siguiente:

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>			
<b>COSTOS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>COSTOS FIJO</b>	<b>COSTOS VARIABLES</b>
SUELDOS	32.569,73		32.569,73
GASTOS DE VENTAS	21.545,24		21.545,24
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	7.360,00	7.360,00	
GASTOS FINANCIEROS	1.618,66	1.618,66	
<b>TOTAL</b>	<b>63.093,63</b>	<b>8.978,66</b>	<b>54.114,97</b>

Tabla 21

Elaborado por: Diana Reino, Justo León

Reemplazando tenemos:

$$PE = \frac{8.978,66}{(76.950 - 54.114,97)} * 100$$

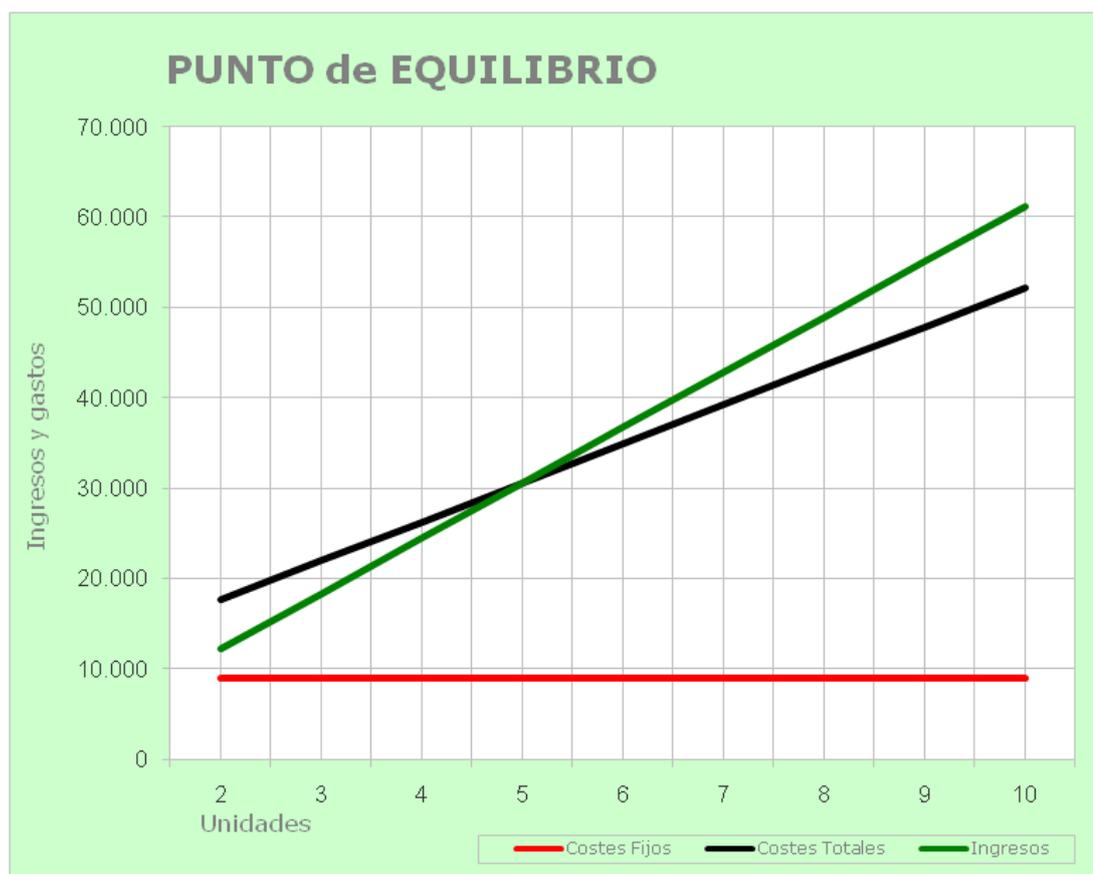
Resultado:

$$PE = 39,32\%$$

#### 4.7.1 Grafico del Punto de Equilibrio:

Ventas mínimas para alcanzar el Punto de Equilibrio (unids.) 5

Facturación mínima para alcanzar el Punto de Equilibrio 32.062,50



#### 4.8. Análisis de Sensibilidad

Al concluir con el estudio del Plan de Negocios para la creación de la empresa “Recaudadora Cuenca Cia. Ltda.” podemos manifestar que al someterlo a los respectivos análisis de sensibilidad con un 10 % y un 20% de disminución sobre las ventas, éste se presenta como un proyecto redituable, con un porcentaje de 31.4% y 28.4% de rentabilidad en el primero y segundo casos respectivamente, como se demuestra a continuación:

Primer escenario: 10% menos sobre las Ventas:

<b>CUADRO DE SENSIBILIDAD CON EL 10% MENOS SOBRE LAS VENTAS PROYECTADO A 5 AÑOS</b>							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA			7.678,75	8.360,71	9.090,91	10.160,23	10.712,42
+INTERESES*(1-t)	t= 36,25%		1.655,45	1.390,69	1.096,27	768,89	404,83
+DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			4.111,28	4.111,28	4.111,28	4.111,28	4.111,28
=FONDO GENERADO POR LAS OPERACIONES(FGO)			13.445,48	13.862,68	14.298,47	15.040,40	15.228,53
-INVERSIÓN EN ACTIVOS		- 21.777,36					
-CAPITAL DE TRABAJO		- 15.780,79					15.780,79
=CAJA GENERADA POR LAS OPERACIONES(CGO)		- 37.558,15	13.445,48	13.862,68	14.298,47	15.040,40	31.009,32

**Tabla 22**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Tasa mínima aceptable de rendimiento	14%
VAN	19.564,47
TIR	31,4%

**Tabla 23**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Segundo Escenario: 20% menos sobre las Ventas.

<b>CUADRO DE SENSIBILIDAD CON EL 20% MENOS SOBRE LAS VENTAS PROYECTADO A 5 AÑOS</b>							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA			6.825,56	7.431,75	8.080,81	9.031,32	9.522,15
+INTERESES*(1-t)	t= 36,25%		1.655,45	1.390,69	1.096,27	768,89	404,83
+DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			4.111,28	4.111,28	4.111,28	4.111,28	4.111,28
=FONDO GENERADO POR LAS OPERACIONES(FGO)			12.592,29	12.933,71	13.288,37	13.911,48	14.038,26
-INVERSIÓN EN ACTIVOS		- 21.777,36					
-CAPITAL DE TRABAJO		- 15.780,79					15.780,79
=CAJA GENERADA POR LAS OPERACIONES(CGO)		- 37.558,15	12.592,29	12.933,71	13.288,37	13.911,48	29.819,05

**Tabla 24**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

Tasa mínima aceptable de rendimiento	14%
VAN	16.132,86
TIR	28,4%

**Tabla 25**

Elaborado por: Diana Reino y Justo León

## CONCLUSIONES

Luego de haber elaborado el presente proyecto denominado “Plan de Negocios para la creación de la Empresa Recuperadora Cuenca Cía. Ltda.”, su presentación de tipo de negocio, los aspectos que se relacionan con su concepto, delimitación de mercado, público objetivo, estrategia competitiva adoptada, estudio de mercado con su respectivo análisis económico y de sensibilidad, hemos llegado a definir las conclusiones del presente trabajo como viable, en vista de que el proyecto presentado, luego de desarrollarlo teóricamente y someterlo a los diferentes análisis de sensibilidad, presenta un índice de rentabilidad del 37,3 % muy superior a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, se presenta como una oportunidad de emprendimiento.

Es importante mencionar que el valor agregado de nuestro proyecto consistente en utilizar técnicas de mediación y arbitraje en las cobranzas, genera mucha apertura por parte de los posibles clientes de la recuperadora, en vista de que al ser las cobranzas un área muy crítica en las organizaciones, ellos prefieren delegar estos asuntos a terceros, para ello hemos asistido a un seminario dictado por las Cámaras de la Producción de Cuenca donde se estudió más detalladamente el tema de Mediación.

Con respecto al arbitraje en las cobranzas, se realizará un contrato con cláusula única, donde el cliente otorga poder general para pleitos y cobranzas, entendiéndose como poder la facultad que se otorga en dicho contrato a un tercero para realizar actos jurídicos de dominio que el mandante le encargue.

Por todo lo mencionado anteriormente y apoyándonos en los resultados de la investigación podemos concluir que el proyecto a considerar es pertinente de

llevarlo a cabo, analizando los índices de rentabilidad, este plan ofrece buenas alternativas de negocio, y debemos aclarar que en un futuro cercano estaremos realizando este emprendimiento con miras a participar activamente en el proceso productivo de nuestro país, aportando positivamente al desarrollo de la comunidad y la satisfacción personal y profesional de sus autores.

*“Comienza haciendo lo necesario, después lo que es posible, y de repente estarás haciendo lo imposible”*

Guido Weber.

## BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO, Cueva Rolando. Marketing Enfoque América Latina. México: McGraw Hill, 2006.

BECERRA Ortiz, Edgar. Guías para elaborar Diseños de Investigación. Tipos de Investigación. Primera edición. Cuenca: Universidad del Azuay, 2002.

CASTAÑO Tamayo, Ramón Abel. Ideas Económicas Mínimas. Bogotá: Colombia, 2003.

HARRIS, Edard y Eugene L. DORR. Curso práctico de mercadotecnia McGraw-Hill. Segunda Edición. Vols. I,II,III,IV,V,VI,IX,X. Bogotá: McGRAW-HILL, 1990. 10 vols.

LLANOS, Páez Sara Helena. De la Vuelta. Primera edición. Bogotá: El Búho Ltda., 2009.

MARIÑO, Wilson. 100 Tips para crear tu propia empresa. Primera reimpresión. Vol. II. Quito: Grupo Santillana, 2010. X vols.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. Fundamentos de Administración. Tercera Edición. México: Pearson Educación, 2002.

STETTINIUS, Wallace. WOOD, D. Robley Jr. DOYLE, Jacqueline L. COLLEY, John L. Curso de MBA. Plan de Negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo. Ed. Inc. EEUU McGraw-Hill Companies. Trad. Ana García Bertrán. Primera. Vol. XI. Barcelona: Profit, 2009. XII vols.

## ANEXOS

### Anexo No.1 Encuesta

1. ¿Ha otorgado créditos en alguna ocasión? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
2. ¿Ha tenido dificultad para recuperar su crédito? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
3. Qué porcentaje de cartera vencida tiene Ud. en su empresa?  

De 1 a 10 días _____	De 11 a 30 días _____
De 31 a 60 días _____	De 61 a 90 días _____
De 91 días en adelante _____	
4. ¿Ha perdido recursos materiales y monetarios por esta causa?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
5. ¿Considera que los créditos vencidos pueden causar desequilibrio en los negocios?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
6. Si existiese una organización especializada en la recuperación de cartera, ¿Usted la contrataría?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
7. ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio de cobranzas efectivo?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
8. De los siguientes, ¿cuál cree que sería un factor importante para la deficiencia en la recuperación de cartera?:
  - a. Situación económica del cliente \_\_\_\_\_
  - b. Descuido del cliente \_\_\_\_\_
  - c. Descuido de la empresa \_\_\_\_\_
  - d. Falta de apertura para una solución por parte de la empresa. \_\_\_\_\_
  - e. Otras: \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted sobre los sistemas de mediación y arbitraje en los procesos de recuperación de cartera?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva, ¿Aplicaría este sistema en su organización?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

10. ¿Contrataría a una empresa especializada en el sistema de mediación y arbitraje para la recuperación de cartera?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

11. ¿Buscaría asesoría en mediación y arbitraje para entrenar a su personal?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

## Anexo No.2 Detalle de Inversiones:

- Inversiones en Equipos:

INVERSIONES EN EQUIPOS					
Nº	DETALLE	Valor Unitario	Subtotal	IVA	Total
1	Computador Servidor	664,00	664,00	79,68	743,68
4	Computadores Personales	393,00	1.572,00	47,16	1.619,16
5	Licencias Windows 7	120,00	600,00	14,40	614,40
1	Impresora Matricial	225,00	225,00	27,00	252,00
1	Impresora Multifunción	109,00	109,00	13,08	122,08
	Subtotal				3.351,32
5	UPS	39,00	195,00	4,68	199,68
4	Teléfonos Panasonic	66,62	266,48	7,99	274,47
1	Telefax	165,27	165,27	19,83	185,10
5	Reguladores de Voltaje	10,00	50,00	1,20	51,20
	Subtotal				710,46
	<b>TOTAL</b>				<b>4.061,78</b>

- Inversiones en Muebles y Enseres

INVERSIONES EN MUEBLES Y ENSERES					
Nº	DETALLE	Valor Unitario	Subtotal	IVA	Total
1	Estación Texas Recepción	325,89	325,89	39,11	365,00
3	Estaciones de Trabajo	281,25	843,75	101,25	945,00
1	Sillón Presidente	196,43	196,43	23,57	220,00
4	Sillas Secretaria	71,43	285,71	34,29	320,00
2	Archivadores	178,57	357,14	42,86	400,00
1	Aparador Gerencia	201,79	201,79	24,21	226,00
2	Sillas Estáticas	112,50	225,00	27,00	252,00
4	Sillas de Visita	50,89	203,57	24,43	228,00
1	Tandem	225,00	225,00	27,00	252,00
	<b>TOTAL</b>				<b>3.208,00</b>

- Inversiones en Vehículos

INVERSIONES EN VEHICULOS					
Nº	DETALLE	Valor Unitario	Subtotal	IVA	Total
1	Automovil Toyota	11.607,14	11.607,14	1.392,86	13.000,00
	<b>TOTAL</b>				<b>13.000,00</b>

- Inversiones en Otros Activos

INVERSIONES EN OTROS ACTIVOS					
Nº	DETALLE	Valor Unitario	Subtotal	IVA	Total
1	Cuenta de Integración de Capital	400	400	0	400
2	Escritura de Constitución, Minuta	10	10	0	10
3	Notarización de Minuta	56,45	56,45	0	56,45
4	Publicación Extracto El Mercurio	68,76	68,76	8,25	77,01
5	Marginación de Resolución	11,2	11,2	0	11,2
6	Inscribir en Registro Mercantil	17,92	17,92	0	17,92
7	Línea Telefónica	120,54	120,54	14,46	135,00
	<b>TOTAL</b>				<b>707,58</b>

### Anexo No.3 Detalle de Gastos

- Costos de Servicios:

<b>COSTOS DE VENTAS</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
1	COMISIONES	1.000,00	12.000,00
2	COMBUSTIBLE	60,00	720,00
3	PUBLICIDAD	735,44	8.825,24
		1.795,44	
		<b>TOTAL</b>	<b>21.545,24</b>

Proyectado Anual:

<b>COSTO DE VENTAS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	21.545,24
2	22.622,50
3	23.753,63
4	24.941,31
5	26.188,38

- Gastos Administrativos:

Rol de pagos:

<b>ROL DE PAGOS</b>										
<b>No.</b>	<b>Nombre/Cargo</b>	<b>CARGO</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Aportes IESS</b>	<b>XIII</b>	<b>XIV</b>	<b>Fondos Reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Subtotal</b>	<b>TOTAL</b>
1	NN	Gerente General	800,00	89,20	66,67	16,67	66,67	33,33	272,53	1.072,53
2	NN	Contador	283,85	31,65	23,65	16,67	23,65	11,83	107,45	391,30
3	NN	Secretaria	350,00	39,03	29,17	16,67	29,17	14,58	128,61	478,61
4	NN	Oficial de Cobranza	279,72	31,19	23,31	16,67	23,31	11,66	106,13	385,85
6	NN	Oficial de Cobranza	279,72	31,19	23,31	16,67	23,31	11,66	106,13	385,85
			<b>1.993,29</b>	<b>222,25</b>	<b>166,11</b>	<b>83,33</b>	<b>166,11</b>	<b>83,05</b>	<b>720,85</b>	<b>2.714,14</b>

Resumen de Sueldos al Año:

<b>SUELDOS</b>				
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN CARGO</b>	<b>SUELDO BÁSICO MENSUAL</b>	<b>40% BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>SUELDO ANUAL</b>
1	Gerente General	800,00	272,53	12.870,40
2	Contador	283,85	107,45	4.695,62
3	Secretaria	350,00	128,61	5.743,30
4	Oficial de Cobranza	279,72	106,13	4.630,21
5	Oficial de Cobranza	279,72	106,13	4.630,21
			<b>TOTAL</b>	<b>32.569,73</b>

Proyectado de Sueldos a cinco años:

<b>SUELDOS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	32.569,73
2	34.198,21
3	35.908,12
4	37.703,53
5	39.588,71

- Otros Gastos Administrativos:

<b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
1	Servicios Generales	100,00	1.200,00
2	Capacitación	66,67	800,00
3	Materiales de Oficina	30,00	360,00
4	Arriendo	350,00	4.200,00
5	Permisos de Funcionamiento		800,00
		<b>TOTAL</b>	<b>7.360,00</b>

Total proyectado Gastos Administrativos:

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	39.929,73
2	41.926,21
3	44.022,52
4	46.223,65
5	48.534,83

- Gastos Financieros:

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
MONTO:	22.438,52		
PLAZO		5 años	
TASA INTERES	11,23%	anual	
CUOTA:	6.106,36		
Nº	CAPITAL	INTERES	SALDO ADEUDADO
1	3.586,52	2.519,85	18.852,00
2	3.989,28	2.117,08	14.862,72
3	4.437,28	1.669,08	10.425,44
4	4.935,59	1.170,78	5.489,85
5	5.489,85	616,51	0,00

- Gastos Depreciación:

Proyectado de Detalle de Depreciación de activos a cinco años:

<b>DETALLE DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS</b>							
DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO	VALOR	DEPRECIACIÓN	1	2	3	4	5
EQUIPOS	710,46	10%	71,05	71,05	71,05	71,05	71,05
MUEBLES Y ENSERES	3208	10%	320,80	320,80	320,80	320,80	320,80
VEHICULOS	13000	20%	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
EQUIPOS DE COMPUTO Y SOFTWARE	3351,32	33%	1.105,94	1.105,94	1.105,94	1.105,94	1.105,94
	TOTAL		4.097,78	4.097,78	4.097,78	4.097,78	4.097,78

Resumen depreciación del primer Año:

<b>DEPRECIACIONES</b>			
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>DEPRECIACIÓN</b>
1	EQUIPOS	710,46	71,05
2	MUEBLES Y ENSERES	3.208,00	320,80
3	VEHICULOS	13.000,00	2.600,00
4	EQUIPOS DE COMPUTO Y SOFTWARE	3.351,32	1.105,94
		<b>TOTAL</b>	<b>4.097,78</b>

Proyectado de Depreciación de activos a cinco años:

<b>DEPRECIACIONES</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	4.097,78
2	4.097,78
3	4.097,78
4	4.097,78
5	4.097,78

## **Anexo No.4 Cotizaciones Publicidad**

### **El Mercurio**

18/02/2011

[Pablo Carrera Crespo](#)

Pablo Carrera Crespo

ventas1@elmercurio.com.ec

Para dianareino@hotmail.com

De: **Pablo Carrera Crespo** (ventas1@elmercurio.com.ec)

Enviado:viernes, 18 de febrero de 2011 11:04:35

Para: dianareino@hotmail.com

Estimada Diana a continuación le indico los precios para su publicación

DIMENSION	VALOR
<b>9,5X10CMTS</b>	<b>\$ 68,76</b>

A ESTE VALOR DEBERÁ SUMAR EL IVA  
SALUDOS PABLO.  
PUBLICIDAD Y VENTAS EL MERCURIO



**El Mercurio**

Cuenca, 21 de febrero de 2011

Señores

Recaudadora Cuencana

**Atención : Sr. Justo León**

**Ciudad**

**Estimado Cliente:**

Por medio de la presente , me es grato detallar PROFORMA solicitada por usted

AVISO	COLOR	TAMAÑO	PAGINA	V.ORDINARIO	V.FESTIVO	No. DIAS	DIMENSION
Comercial	B.N.	2x2	Interior	66,28	77,88	1	9.5 x 10 cm

A estos valores se sumará el 12% del IVA

Los días festivos son los domingos y los de calendario

Por la favorable acogida que se sirva dar a la presente anticipo mis agradecimientos

Muy Atentamente,

Nelly Auquilla

Dep de Ventas El Mercurio

4095682 ext -212 cel 091265266



**El Tiempo**

Cuenca, 22 Febrero del 2011

**Señorita**

**DIANA REINO**

**Presente**

De mi consideración:

Mediante la presente le hago llegar la siguiente cotización:

Publicación de Extracto en Página Web

Valor: **\$ 80.00**

Ubicación : Página de Inicio

**Nota: Precio incluye IVA**

Atentamente,

***Soledad Tapia***

**RECEPCION**

Av. Loja y Rodrigo de Triana.

Telf: 2882-551 Ext. 101

Fax: Ext. 202

[recepcion@eltiempo.com.ec](mailto:recepcion@eltiempo.com.ec)



## **El Tiempo**

Cuenca, 18 enero del 2011

**Señorita**

**DIANA REINO**

**Presente**

De mi consideración:

Mediante la presente le hago llegar la siguiente cotización:

Tipo de Aviso:	<b>No Comercial</b>
Tamaño:	2x3 (10.00 cm ancho x 15.00 cm alto)
Color:	Blanco y Negro
Días:	Lunes a Sábado
Valor:	<b>\$ 75.26</b>

**Nota: Precio incluye IVA**

Atentamente,

***Soledad Tapia***

**RECEPCION**

Av. Loja y Rodrigo de Triana.

Telf: 2882-551 Ext. 101

Fax: Ext. 202

[recepcion@eltiempo.com.ec](mailto:recepcion@eltiempo.com.ec)





## **Universidad del Azuay**

Licenciatura de Gestión de la Organización

*“Plan de Negocios para la creación de la Empresa  
**RECUPERADORA CUENCA S. A.”***

Diseño de trabajo de graduación previo a  
la obtención del Título en

***Licenciatura en Gestión de la Organización***

**Autores:** Justo Diomedes León Carrión

Diana Carmita Reino Campos

**Director:** Econ. Giordano Torres

**Cuenca – Ecuador**

**2010**

## Índice

Índice.....	2
1. Introducción.....	3
2. Problema General.....	3
2.1 Problemas Específicos.....	3
2.2 Tipo de Problema.....	4
3. Justificación del Tema.....	4
4. Selección y Delimitación del Tema.....	4
5. Objetivo General.....	5
5.1 Objetivos Específicos.....	5
6. Marco Teórico.....	5
7. Hipótesis General.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.1 Hipótesis Específicas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
8. Aspectos Metodológicos.....	8
8.1 Tipo de Investigación.....	8
8.2 Método de Investigación.....	8
8.3 Técnicas de Investigación.....	9
9. Esquema.....	9
10. Cronograma.....	10
11. Presupuesto.....	11
12. Bibliografía.....	12

## **1. Introducción**

La realidad por la que atraviesan todas las personas naturales y jurídicas, tanto de la empresa pública como privada con respecto al incremento de cartera vencida que se ha convertido en una situación de difícil solución por las complicaciones en su recuperación y saneamiento, sea debido a la falta de planificación o estudio minucioso para las entregas de créditos, ó también a la excesiva confianza que se deposita en los clientes a la hora de concederlos. Esta situación en algunos casos se vuelve muy difícil de controlar y puede ser la causa para la desestabilización y quiebra de los acreedores.

En este contexto, las empresas que brindan el servicio de recuperación de cartera, podrían ser un recurso externo para elevar el nivel de ingresos dentro de las cuentas por cobrar y sanear la cartera vencida para mejorar su situación económica.

Esta necesidad dentro del sector económico-empresarial, nos permite detectar la oportunidad de un negocio, y como trabajo de graduación presentamos el diseño de un plan de negocios para la creación de la empresa “RECUPERADORA CUENCA S.A.”, una organización especializada en el manejo de recuperación de cartera vencida, tanto judicial como extrajudicialmente, la misma que contará con personal con experiencia y capacitado en cobranzas, que aplicará técnicas de negociación y mediación como alternativas viables para la solución de conflictos en este ámbito, que logren obtener el mejor beneficio para la empresa y un crecimiento sustentable a nuestro negocio.

## **2. Problema General.**

“El incremento de cartera vencida en las instituciones financieras, comerciales y personas naturales, tanto del sector público como privado, se ha convertido en una amenaza para la estabilidad económica de las mismas, por no existir una adecuada gestión de cobranzas”

### **2.1 Problemas Específicos.**

- La colocación de la cartera se está realizando sin un estudio minucioso del cliente.
- Falta de una mediación y arbitraje en la negociación para la recuperación.

- Falta de acceso a Central de Riesgos en lo que se refiere a instituciones comerciales y personas naturales.

## **2.2 Tipo de Problema.**

Como se puede evidenciar este caso se trata de un problema empírico, estamos investigando una realidad natural y social por la que atraviesan las organizaciones y personas naturales en algún momento de su diario vivir.

## **3. Justificación del Tema.**

Dentro de los requisitos que la Universidad del Azuay exige para la obtención del título Profesional en la especialización de Gestión de la Organización, es necesaria la elaboración de un trabajo de graduación.

La experiencia adquirida durante muchos años en el ámbito laboral dentro del campo del crédito, más los conocimientos adquiridos durante los ciclos de estudios de nuestra carrera, nos permite establecer nuevas y oportunas soluciones para la recuperación de cartera, tanto en la empresa privada como pública, en la zona urbana y rural de la ciudad de Cuenca, que dispone de un mercado que nos permitirá a corto plazo plasmarse en un negocio rentable.

## **4. Selección y Delimitación del Tema.**

Las cobranzas o recuperación de cartera, si no son llevados correctamente, representan una amenaza para todo tipo de empresa, ya que si no contamos con una cartera saneada y con plazos de crédito dentro de los límites que puede soportar la economía de una empresa, esta podría causar el desequilibrio económico y hasta la quiebra de la misma.

La recuperación de cartera, básicamente será efectuada para empresas tanto del sector privado como público. Dentro del casco urbano y rural de la ciudad de Cuenca. Al ser un plan de negocios lo estamos diseñando para una actividad al principio de cinco años, a partir de su inicio de funcionamiento en enero del 2011.

En este contexto nosotros seleccionamos el siguiente tema: *“Plan de Negocios para la creación de la Empresa RECUPERADORA CUENCA S. A.”*

## **5. Objetivo General.**

Determinar procesos de recuperación de cartera externos, con alternativas de mediación atractivas al mercado acreedor, que produzcan resultados efectivos y rentabilidad para el crecimiento de nuestra organización.

### **5.1 Objetivos Específicos.**

- Diseñar un plan de cobranzas con políticas ajustadas a la realidad económica de los clientes deudores.
- Brindar asesoría técnica a los clientes deudores para un mejor manejo y cancelación de sus obligaciones.
- Establecer políticas claras de pago de nuestros servicios, que vayan acorde a la situación de nuestros clientes.

## **6. Marco Teórico.**

El contenido de nuestro trabajo de graduación se basa en los conocimientos adquiridos durante los años de estudio universitario, en lo que corresponde a las materias de Proyectos, Economía, Management, Microempresas, más bibliografía de contenidos económicos y administrativos, enfocándonos en la dinámica del proceso económico dentro del mercado de crédito.

El marco teórico está cimentado en la planeación para la creación de una empresa recaudadora de cartera, que brinde sus servicios a empresas privadas y públicas, personas naturales y jurídicas, mediante un equipo de trabajo que propicie a nuestra organización un espíritu de grupo que promueva la armonía, unidad y resultados.

El otorgamiento de créditos directos a clientes en general sin el suficiente análisis, ha provocado un atraso o retardo de culminación de expectativas, así como un estancamiento dentro del desarrollo de empresas y negocios, lo que conlleva a buscar nuevas alternativas para el cobro de deudas atrasadas o morosas, mediante el uso de nuevas técnicas de cobranza con estrategias de mediación y arbitraje, que permitan llegar a acuerdos entre el cliente deudor y la empresa, lograr la cancelación del crédito otorgado, y la recuperación del cliente en el mejor de los casos, con aspiraciones de llegar a una especialización del trabajo en el área de las

cobranzas, haciendo uso de las habilidades que posee cada miembro del equipo de trabajo.

Nuestra tarea será la de crear una empresa con fines de servicio y que produzca rentabilidad y crecimiento, con un equipo de trabajo proactivo, como lo menciona el economista escocés, Adam Smith en su obra *La Riqueza de las Naciones (1776)*: “...la clave del bienestar social está en el crecimiento económico que se potencia a través de la división del trabajo y a su vez, se profundiza a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización propiciada por el espíritu de grupo de la organización...”, misma que planteará nuevas estrategias de cobranza y negociación con los clientes que se encuentran dentro de la cartera vencida, mediante alternativas viables y que se ajusten a la realidad y capacidad del cliente deudor, acordar plazos y condiciones de pago de la deuda, contando con personal capacitado en el campo de solución de conflictos y negociación, utilizando sus habilidades conceptuales, interpersonales, técnicas y políticas, es decir, mediante un sistema abierto que interactúe directamente con su entorno, a través de la mediación y arbitraje, que permitirá una mejor aceptación de las partes y reforzará la relación Empresa-Cliente, para aportar positivamente con el equilibrio dinámico del sistema económico.

El marco conceptual que utilizaremos estará enmarcado en términos de referencia al crédito y cobranza:

**Plan.** Conjunto de previsiones y objetivos económicos para cuya realización se reúnen, formando una estructura coherente, medio definidos<sup>1</sup>.

**Plan de Negocios.** Es cualquier plan que sirve para que un negocio proyecte su futuro, asignen recursos, se concentre en puntos claves y se prepare para los problemas y las oportunidades.

**Cobro.** Recepción de fondos o valores a la presentación de documentos o efectos que los representen para el cobro de cualquier obligación, mediante factura o documento válido para su efectivización, en el lugar o entidad en que son exigibles<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> BERNARD, Y., COLLI, J.C. Diccionario Económico y Financiero. Madrid. 3ra. Ed. APD. 1981. P.959

<sup>2</sup> DAVALOS A., Nelson, CORDOVA J., Geovanny. Diccionario Contable y más. Quito. EdiÁbaco. 2002-2003 265p.

**Acuerdo de pago.** Resolución premeditada de dos partes para un pago futuro.

**Créditos Incobrables.** Cuenta de resultados a la que se debita el valor de las deudas incobrables con crédito a la cuenta de “provisiones para incobrables”, según el régimen de provisión y de acuerdo a la naturaleza o actividades de una empresa y con arreglo a las disposiciones legales respectivas.<sup>3</sup>

**Equipo de Trabajo.** Grupo que participa en un trabajo colectivo que requiere de su esfuerzo mancomunado y que genera una sinergia positiva.<sup>4</sup>

**Estrategia.** Manera de actuar o acciones utilizadas para alcanzar los objetivos previstos, valiéndose para ello de los más adecuados medios y de las mejores opciones o alternativas.<sup>5</sup>

**Cliente.** En contabilidad es una partida de rubro de cuentas por cobrar proveniente de los deudores por créditos concedidos en las ventas que realiza un negocio de bienes o servicios.<sup>6</sup>

**Negociar.** Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.<sup>7</sup>

**Rentable.** Que produce renta suficiente o remuneradora.<sup>8</sup>

**Asesor.** Persona que da consejo u orienta a otra en determinada especialidad, sin que ésta función conlleve facultad decisoria.<sup>9</sup>

**Políticas.** En términos administrativos se conoce como tal la línea de conducta o estrategia preestablecida en una organización que regula, guía o limita sus acciones con la finalidad de obtener un desarrollo armónico y uniforme de los objetivos que se proponga alcanzar un negocio, empresa o entidad. La política interna debe alcanzar todos los niveles organizativos para su conocimiento y aplicación.<sup>10</sup>

---

<sup>3</sup> DAVALOS y CÓRDOVA. op.cit. p.265

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., Fundamentos de Administración. México. Pearson Educación. 2002. 468p. Tercera Edición

<sup>5</sup> DAVALOS y CÓRDOVA. op.cit. p.347

<sup>6</sup> DAVALOS y CÓRDOVA. op.cit. p.236

<sup>7</sup> MORENO Ángel, Martín. Círculo Enciclopedia Universal. Bogotá. Círculo de Lectores. 2006. p.1542

<sup>8</sup> MORENO. Op.cit. p. 1912

<sup>9</sup> DAVALOS y CÓRDOVA. op.cit. p.65

<sup>10</sup> DAVALOS y CÓRDOVA. op.cit. p.467

**Arbitraje.** Decisión dictada por un tercero, con autoridad para ello, en una cuestión o determinado asunto.<sup>11</sup>

**Mediación.** Procedimiento de derecho internacional público o de derecho de trabajo que propone una solución a las partes en litigio, pero sin imponerla como en el arbitraje.<sup>12</sup>

**Cartera Vencida.** El monto que representan los efectos comerciales cuando han superado el plazo concedido para su cancelación o abono.<sup>13</sup>

## **8. Aspectos Metodológicos.**

Las posibles soluciones que planteamos en este trabajo de tesis, se basan en la investigación que nos permita aproximarnos a los efectos que las empresas han sobrellevado durante los procesos en la recuperación y saneamiento de cartera.

### **8.1 Tipo de Investigación.**

Para el desarrollo de este trabajo de graduación, necesitamos utilizar un método de investigación descriptiva, que nos permita obtener resultados que demuestren la posibilidad de la creación de la empresa recaudadora de cartera y la importancia de sus servicios.

### **8.2 Método de Investigación.**

Para el desarrollo del trabajo de graduación, requerimos de un método de investigación que demuestren la factibilidad del plan de negocios y su posibilidad de crecimiento. Con estas consideraciones para nuestro plan de negocios tenemos que utilizar los siguientes métodos:

1. El método *deductivo*, que nos permite ver más allá de lo oculto, calcular y medir lo visible dentro de la problemática del mercado crediticio.
2. Identificadas las partes que caracterizan el problema del vencimiento de cartera y sus consecuencias en el cliente deudor, debemos utilizar el método de *análisis* para develar sus posibles soluciones.

---

<sup>11</sup> DAVALOS y CÓRDOVA. op.cit. p.64

<sup>12</sup> MORENO. Op.cit. p. 1426

<sup>13</sup> DAVALOS y CÓRDOVA. op.cit. p.219

### **8.3 Técnicas de Investigación.**

- Técnica de la *Encuesta*, donde formularemos preguntas acerca de la experiencia en la utilización de recuperación de cartera, la percepción de la empresa y sus clientes.
- Técnica de Investigación *Bibliográfica, Documental y Electrónica*. Revisión de libros con referencia a créditos y cobranzas, políticas de crédito, investigación en revistas del medio financiero, folletos y páginas Web o links que contengan información económica de la misma referencia.

## **9. Esquema.**

### **CAPITULO I Descripción y Análisis de la Empresa**

1. Resumen Ejecutivo
  - 1.1 Concepto y Estrategia del Negocio
  - 1.2 Descripción del Servicio
  - 1.3 Estrategias de la Organización
    - 1.3.1 Misión
    - 1.3.2 Visión
    - 1.3.3 Valores
    - 1.3.4 Objetivos
    - 1.3.5 Análisis FORD
    - 1.3.6 Ventaja Competitiva
  - 1.4 Estructura Organizacional

### **CAPITULO II Estudio de Mercado**

2. Estudio de Mercado
  - 2.1 Análisis del sector
  - 2.2 Mercado objetivo
  - 2.3 Necesidades de los clientes
  - 2.4 Beneficios entregados por la empresa
  - 2.5 Competidores
  - 2.6 Riesgos

### **CAPITULO III Estrategias de Marketing**

3. Estrategias
  - 3.1 Estrategia Comercial
  - 3.2 Estrategias de Marketing

### 3.3 Estrategias de Ventas

## **CAPITULO .IV Proyecciones**

### 4. Evaluación Económica

#### 4.1 Flujo de Caja

#### 4.2 Análisis de Punto de Equilibrio

#### 4.3 Indicadores de decisión

#### 4.4 Análisis de Sensibilidad

#### 4.5 Supuestos

#### 4.6 Financiamiento

#### 4.7 Estrategia de Crecimiento

## **CONCLUSIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

### **10. Cronograma.**

<b>ACTIVIDADES</b>	Nov/10	Dic/10	Ene/11	Feb/11	Mar/11	Abr/11
Identificación de la Información	■					
Recolección de la Información		■				
Tratamiento de la Información		■	■			
Redacción preliminar del informe			■	■		
Revisión y crítica del informe				■	■	
Redacción final					■	■
Aprobación y presentación						■

## 11. Presupuesto.

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Justificación</b>
Derecho de Tesis	2	60,00	120,00	Gastos Graduación
Resma de Papel Bond	1	5,00	5,00	Impresión
Discos Compactos	2	0,80	1,60	Respaldos
Copias	100	0,03	3,00	Encuestas, tesis.
Movilización			60,00	Traslados
Cartuchos Impresora	2	25,00	50,00	Impresión
Imprevistos y otros			50,00	Gastos Varios
Anillado	4	1,50	6,00	Tesis
Total			295,60	

## **12. Bibliografía.**

BECERRA Ortiz, Edgar. Guías para elaborar Diseños de Investigación. Tipos de Investigación. Cuenca. Universidad del Azuay. 2002. pp. 11-73

CASTAÑO Tamayo, Ramón Abel. Ideas Económicas Mínimas. Bogotá, Colombia. 2003.

DAVALOS A., Nelson, CÓRDOVA J., Geovanny. Diccionario Contable... y más. Quito, Ecuador. Corporación Edi-Ábaco Cía.Ltda. 2002-2003.

MORENO Ángel, Martín. Círculo Enciclopedia Universal. Bogotá. Círculo de Lectores. 2006. 4 volúmenes.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. Fundamentos de Administración. Tercera Edición. PEARSON EDUCACION. México. 2002.

ROJAS Reyes, Carlos. MORENO Aguilar, Joaquín. La Investigación en la Universidad. Cuenca, Universidad del Azuay. 2002. 214p. 2ª. Ed.

SMITH, Adam. La Riqueza de las Naciones. Ed. 2002. Alianza Editorial. España. 2002.