

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **PLAN DE NEGOCIO PARA APERTURA DE EMPRESA DE CALL CENTER**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Alberto Enrique Champín Aguayo**  
**Código 20040305**

**Asesor**

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú  
Enero de 2018





**PLAN DE NEGOCIO PARA APERTURA DE  
EMPRESA DE CALL CENTER**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Antecedentes del proyecto .....	2
<b>CAPITULO II: MARCO LEGAL DE APERTURA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>4</b>
2.1 Inscripción de la empresa .....	4
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>5</b>
3.1 Dimensión del mercado.....	5
3.2 Competidores.....	5
3.3 Factores del macro y micro entorno en la oferta del mercado peruano.....	7
3.4 Matriz FODA.....	15
3.5 Calculo de la demanda y abastecimiento .....	15
<b>CAPITULO IV: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>18</b>
4.1 Inscripción de la empresa.....	18
4.2 Misión.....	19
4.3 Visión.....	19
4.4 Objetivos funcionales .....	19
4.5 Estrategias a futuro.....	20
4.6 Cuadro de mando integral.....	20
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>21</b>
5.1 Precio.....	22
5.2 Personas .....	22
5.3 Producto.....	23
5.4 Plaza .....	23
5.5 Promoción .....	23
<b>CAPÍTULO VI: PLAN DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>25</b>
6.1 Tamaño de planta u oficina .....	25
6.2 Localización de la empresa.....	26
6.3 El Proceso y Diagrama de Producción .....	27
6.4 Maquinarias y equipos/tecnología .....	28
6.5 Personal.....	33
6.6 Mantenimiento y Depreciación .....	34
<b>CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>35</b>
7.1 Ventas proyectadas .....	35

7.2	Costos operativos anuales.....	36
7.3	Cuadro de Flujo de Inversiones.....	39
7.4	Estado de Resultados Proyectado.....	44
7.5	Flujo de Caja Operativo a partir del Estados de Resultados.....	45
7.6	Balance General Proyectado.....	46
7.7	Flujo de Caja Libre.....	47
7.8	Cuadro de financiamiento.....	49
7.9	Indicadores económicos.....	50
<b>CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES.....</b>		<b>51</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>55</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Evolución del PBI y PBI per cápita de España.....	5
Tabla 3.2 Cuadro de comparativo de costos en USD .....	7
Tabla 3.3 Cuadro Comparativo.....	15
Tabla 3.4 Matriz FODA.....	15
Tabla 3.5 Demanda año 1 .....	16
Tabla 4.1 Ventas Históricas de Cosmos Call Center .....	18
Tabla 6.1 Matriz de Ranking de Factores Macro de Ciudad .....	26
Tabla 6.2 Matriz de Ranking de Factores de Distrito.....	26
Tabla 7.1 Ventas proyectadas .....	35
Tabla 7.2 Gasto del personal operativo .....	36
Tabla 7.3 Proyección del Gasto Indirecto.....	36
Tabla 7.4 Planilla .....	37
Tabla 7.5 Gastos de Administración.....	38
Tabla 7.6 Proyección de Gastos de Administración.....	38
Tabla 7.7 Flujo de Inversiones.....	39
Tabla 7.8 Depreciación de Activo Fijo Tangible.....	40
Tabla 7.9 Inversión y Recuperación .....	41
Tabla 7.10 Amortización de Activos Intangibles .....	41
Tabla 7.11 Recuperación del Capital de Trabajo.....	42
Tabla 7.12 Inversión del proyecto .....	43
Tabla 7.13 Estado de Resultados Proyectado .....	44
Tabla 7.14 Flujo de caja Operativo.....	45
Tabla 7.15 Balance General Proyectado.....	46
Tabla 7.16 Flujo de Caja Libre .....	47
Tabla 7.17 Método del EVA.....	48
Tabla 7.18 Financiamiento .....	49
Tabla 7.19 Indicadores económicos.....	50
Tabla 7.20 Indicadores financieros .....	50
Tabla 8.1 Tabla de análisis de punto de equilibrio de ventas anuales .....	51
Tabla 8.2 Variable 1: Aumento de sueldo de los agentes en 100% .....	52
Tabla 8.3 Variable 2: Ventas disminuyen en 30% cada año .....	53
Tabla 8.4 Tabla de apertura de nueva oficina según las utilidades retenidas anuales ....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Perfil de Diego Mateos, CEO de Cosmos .....	2
Figura 1.2 Clientes de Cosmos .....	3
Figura 3.1 Competidores.....	6
Figura 3.2 Participación de mercado en España .....	6
Figura 3.3 Perfil de Perú y Colombia .....	7
Figura 3.4 Perfil del Empleo en España .....	8
Figura 3.5 Modelo de 5 fuerzas de Porter aplicado al servicio.....	11
Figura 3.6 Logo de Atento y tmark .....	11
Figura 3.7 Logo de inConcert .....	12
Figura 3.8 Logo de neotel y Asterisk.....	12
Figura 3.9 Poder de negociación.....	13
Figura 3.10 Tienda Claro .....	14
Figura 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	20
Figura 5.1 Dialectos que se hablan en España.....	21
Figura 5.2 Publicidad del CCW 2017 .....	24
Figura 5.3 Cámara de Comercio de España en el Perú.....	24
Figura 6.1 Layout de las Oficinas .....	25
Figura 6.2 Diagrama de Operaciones .....	27
Figura 6.3 Computadoras.....	28
Figura 6.4 Auriculares .....	28
Figura 6.5 Modem y Router.....	28
Figura 6.6 Silla para entrenamiento .....	29
Figura 6.7 Silla para coordinadores y administrativos .....	29
Figura 6.8 Estaciones de trabajo .....	29
Figura 6.9 Escritorios.....	30
Figura 6.10 Armarios .....	30
Figura 6.11 Refrigeradora.....	30
Figura 6.12 Cafetera .....	31
Figura 6.13 Horno Microondas.....	31
Figura 6.14 Juego de Comedor .....	31

Figura 6.15 Proyector .....	32
Figura 6.16 Ecran.....	32
Figura 6.17 Mesa plegable.....	32
Figura 6.18 Reloj de marcación de asistencia.....	33





# INTRODUCCIÓN

Este plan de negocios evaluará la rentabilidad sobre la apertura de un Call Center en Perú donde su único cliente será la empresa transnacional española Cosmos Call Center SL, con sede en Madrid que cuenta actualmente con sucursales en Rumania, Marruecos, Italia y Argentina.

Abarcará primero el marco teórico del proyecto, para luego pasar por el marco legal, análisis del mercado, el plan estratégico, el plan de marketing; para finalmente terminar con el análisis económico financiero y conclusiones. Este proyecto estará enfocado netamente al mercado español, en donde la demanda del servicio, así como también toda la información económica financiera será expresada en USD en función al costo de oportunidad de las ventas históricas en el mercado español. Se detallarán también los factores del macroentorno, la competencia local e internacional.

En el plan operativo de producción detallando el flujograma del servicio, tamaño de la planta u oficina, estudio de localización, así como también la descripción de los equipos, muebles y enseres.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, se verificará los perfiles buscados para operadores, coordinadores, asistente administrativo, técnicos informáticos, apoyo contable y administrador, indicando requisitos y competencias.

Se presentará un resumido análisis de marketing con respecto al cliente mencionado líneas arriba.

Casi finalizando este proyecto, se tratará un estudio económico financiero para ver la viabilidad financiera del proyecto, ventas históricas de la empresa española, balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de flujo de efectivo, planillas y presupuesto inicial; todo presupuestado a 5 años de operación.

Finalmente, de acuerdo a los resultados del estudio económico financiero del proyecto se indicarán las conclusiones obtenidas.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1 Antecedentes del proyecto

A mediados del año 2016, mientras cursaba mi Master en Dirección de Comercio Internacional en Granada - España, tuve una sesión bastante interesante a cargo del profesor invitado Diego Mateos, CEO de Cosmos Call Center, el cual informo del rápido crecimiento de su empresa desde el año 2012, así como también las diferentes sucursales que fueron aperturadas en el tiempo, enfocando su operación en el liderazgo en costos. Siendo yo el único estudiante peruano, le interesó la idea que le propuse, el de gestionar una empresa en Perú tercerizando los servicios de la empresa española, debido a nuestro castellano neutro, amable y fácil de entender, muy solicitado en el mercado español para el rubro de Call center, ya que los acentos en España son bastante marcados y varias veces difíciles de entender entre todas las diferentes comunidades autónomas y ciudades; así como también una reducción de costos considerables comparándolos con la península Ibérica detallados líneas abajo.

Figura 1.1

Perfil de Diego Mateos, CEO de Cosmos



De vuelta en Perú decidí optar por esta opción para mi tesis en la licenciatura en administración, me comuniqué con Diego, y el bastante entusiasmado y muy colaborador me comenzó a proporcionar los datos necesarios para la elaboración del presente proyecto.

La empresa española actualmente tiene clientes en diferentes países entre ellos, España, Rumania, Italia, Argentina, Marruecos, con diferentes clientes, entre ellos, los de mayor envergadura les tiene asegurado un trabajo a largo plazo, entre ellos son: Grupo Abertis, Supermercados Eleclerc, Caterpillar, Accenture, Orange, Mercado Libre y el Instituto de Empresa.

Figura 1.2

*Clientes de Cosmos*



La empresa española actualmente cuenta con los siguientes servicios ya establecidos:

- Ventas telefónicas
- Encuestas de satisfacción y opinión.
- Citas con entidades financieras
- Actualización de bases de datos
- Servicio de atención al cliente.

## **CAPITULO II: MARCO LEGAL DE APERTURA DE LA EMPRESA**

### **2.1 Inscripción de la empresa**

Se gestionará una Sociedad Anónima Cerrada la cual será subsidiada en parte, mediante la inversión extranjera de la oficina central de Cosmos en España. Esta será una pequeña empresa de más de 50 hasta 150 empleados.

La inversión inicial de este proyecto es de USD 136,026, detallado líneas abajo en el punto de la evaluación financiera, el cual estará distribuido de la siguiente manera:

- USD 75,218 de inversión extranjera por parte de COSMOS CALL CENTER.
- USD 20,000 de inversión privada formal.
- USD 40,808 mediante un préstamo de capital de trabajo, mediante MIBANCO.

Finalmente, se acordó la repartición a accionistas por un monto del 80% de las utilidades luego de obligaciones e impuestos.

## CAPITULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO

### 3.1 Dimensión del mercado

Los ingresos de las empresas de Call Centers en España aumentaron un 7,9% en 2015, hasta los 2.686 millones de dólares, impulsados por: la recuperación y crecimiento sostenible del PIB por país y per cápita en los últimos años (Ver cuadros líneas abajo), el incremento de la demanda de algunos de los principales clientes y el dinamismo de la actividad internacional de las empresas españolas, expandiendo las sucursales en Latinoamérica y otros países europeos.

Se estimó en un escenario económico con previsiones positivas, que el crecimiento de la facturación sectorial se estabilizará en torno al 7% anual en los años 2016-2017, alcanzando en el último año la cifra de 2.750 millones de euros (10.04 millones de soles).<sup>1</sup>

Tabla 3.1

Evolución del PBI y PBI per cápita de España

Año	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)	Año	PIB Per Capita	Var. Anual
2016	1.113.851M€	3,2%	2016	24.00 €	3,5%
2015	1.075.639M€	3,2%	2015	23.20 €	1,8%
2014	1.037.025M€	1,4%	2014	22.78 €	1,2%
2013	1.025.634M€	-1,7%	2013	22.52 €	-0,2%
2012	1.039.758M€	-2,9%	2012	22.56 €	-1,5%
2011	1.070.413M€	-1,0%	2011	22.90 €	-1,3%
2010	1.080.913M€	0,0%	2010	23.20 €	-0,4%
2009	1.079.034M€	-3,6%	2009	23.30 €	-4,1%

Fuente: <http://www.callcenternews.com.ar/negocios/23-espana/181-cdes>

### 3.2 Competidores

En España, en este sector operan unas 75 empresas dedicadas a la prestación de servicios de Call Center para terceros, cifra que se ha mantenido estable en los últimos años, ya que la entrada de nuevos operadores se ha visto compensada por el cese de actividad de algunos otros.

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.callcenternews.com.ar/negocios/23-espana/181-cdes>

Entre los mayores competidores que ocupan el 85% de facturación en España son las siguientes<sup>2</sup>

Figura 3.1

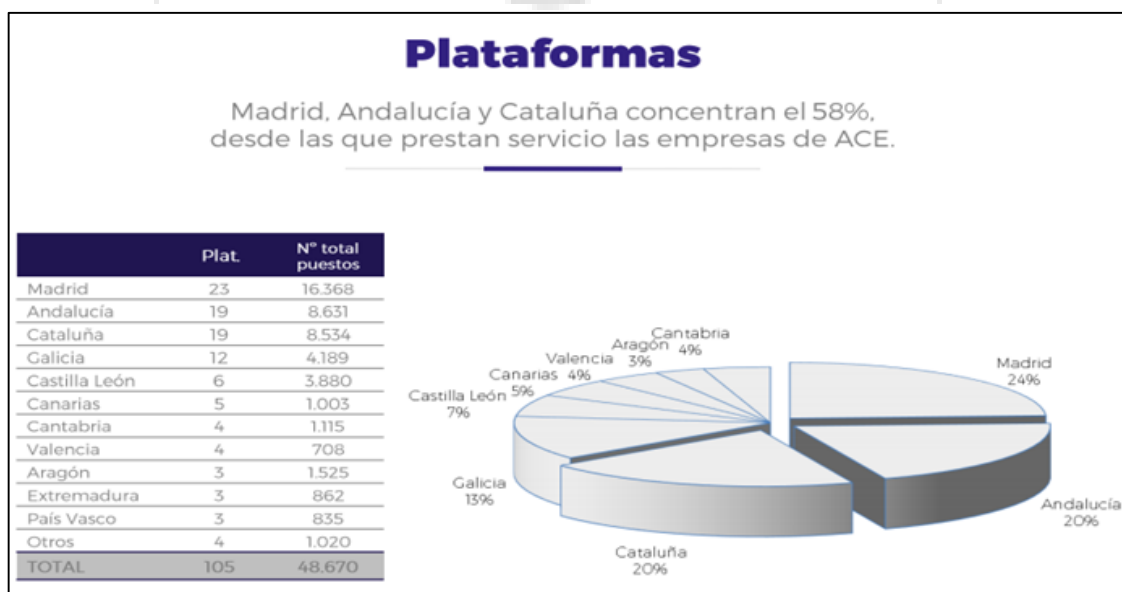
Competidores



El 15% restante comprende a pequeñas empresas tales como Cosmos Call Center, que aun así asumiendo una cartera de clientes interesante y en continuo crecimiento, siendo una empresa relativamente nueva en comparación a las más consolidadas.

Figura 3.2

Participación de mercado en España



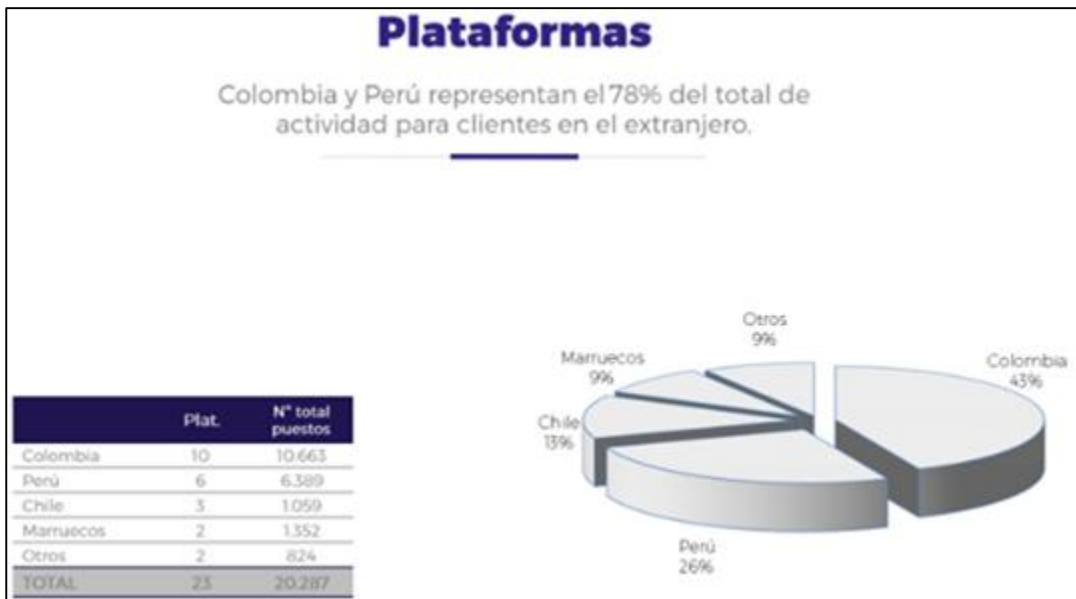
<sup>2</sup> Fuente: <http://www.ace.adigital.org/asociados/>

### 3.3 Factores del macro y micro entorno en la oferta del mercado peruano

Según un estudio de la ACE (Asociación de Contact Centers Española), se perfila un mejor socio estratégico en los países de Perú y Colombia, como sucursales en Latinoamérica.

Figura 3.3

*Perfil de Perú y Colombia*



#### Factores económicos

- Se detalla la ventaja del tipo de cambio del PEN (Nuevo Sol Peruano) al EUR (Euro) con una relación actual de  $3.88 = 1$ , siendo bastante provechoso hacer negocios en Perú, reduciendo considerablemente los costos en planillas, costos de instalación y gastos operativos. Sin embargo, este proyecto se gestionará en dólares bajo el tipo de cambio de USD 1 a PEN 3.328

Tabla 3.2

Cuadro de comparativo de costos en USD

Cuadro comparativo de costos en USD		
Factores	Lima	Madrid
Alquiler por mes x 400m2 distrito/barrio clase media	\$ 2,500	\$ 6,700
Salarios 50 agentes por mes	\$ 36,400	\$ 70,000
Servicios (Internet, agua, luz Telefonía) por mes	\$ 2,470	\$ 3,500
Gastos de instalación (Inscripción de la empresa, licencias y otros)	\$ 400	\$ 900
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 41,770</b>	<b>\$ 81,100</b>

Fuente: Elaboración propia

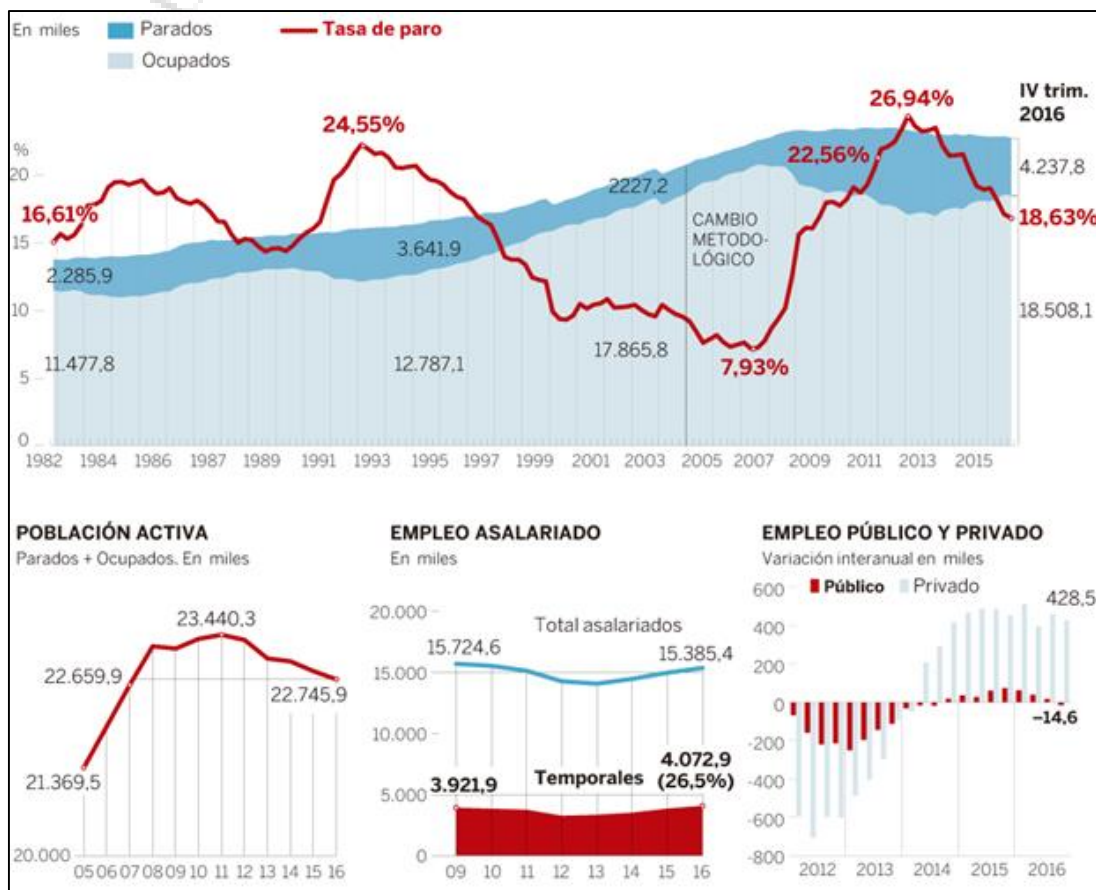
- En la actualidad la inversión española en Perú se ha incrementado considerablemente y actualmente asciende a USD 15,000 millones, según el presidente de la Cámara

Oficial de Comercio de España en el Perú, Alberto Almendre; y también indicando que el hecho de que el Perú forme parte de la Alianza del Pacífico (en la que también participan Chile, Colombia y México) es muy interesante para el mundo empresarial español, en utilizarlo como HUB de sus operaciones en la región. (Agencia Peruana de Noticias, 2017)

- Los indicadores macro de España se han estado recuperando considerablemente los últimos años, sobre todo la inversión privada no residencial y exportaciones, que es lo que más nos interesa. Otro caso muy interesante es que, la tasa de desempleo de ese país ha disminuido, (Ver imagen líneas abajo) pero aun así, las empresas optan por tercerizar sus Call Center para reducir costos.

Figura 3.4

Perfil del Empleo en España



### Factores políticos.

- Con el nuevo cambio de gobierno y ordenamiento de país, y la nueva apertura del espacio SHENGHEN para peruanos que se ha dado en los últimos meses, se han



afianzado más las relaciones Peruano-Españolas. Muy aparte del escándalo Odebrecht en donde fueron implicados los anteriores gobiernos, el nuevo gobierno se ha mantenido libre de cualquier vinculación y constante en mejorar y dejar en alto la imagen del Perú al extranjero.

- Aquí, uno de los mayores hincapiés es el acuerdo de libre comercio entre Perú y la Unión Europea firmado en el 2012.
- Las disciplinas que se incluyeron en la negociación fueron: Acceso a Mercados; Reglas de Origen; Asuntos Aduaneros y Facilitación del Comercio; Obstáculos Técnicos al Comercio; Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Defensa Comercial; Servicios, Establecimiento y Movimiento de Capitales; Compras Públicas; Propiedad Intelectual; Competencia; Solución de Diferencias, Asuntos Horizontales e Institucionales; Comercio y Desarrollo Sostenible y Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.
- Este Acuerdo Comercial forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones. (MINCETUR, 2011)
- Otro factor muy importante y de mutua conveniencia entre las relaciones Peruano-Españolas, es la privilegiada Alianza del Pacífico que solicitó España a Perú, además del apoyo de España para que nuestro país ingrese a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (La Vanguardia, 2017 )

### **Factores sociales**

- Existiendo una relación muy cercana entre Perú y España por ser ex-colonia, sobre todo en lo comercial, se afianza para este proyecto la calidad del castellano peruano frente a los demás en Latinoamérica, siendo el nuestro más neutro y fácil de entender para la variedad de receptores españoles, ya que de por sí entre ellos es difícil entenderse por la gran diferencia de dialectos regionales que tienen, tales como: gallego, catalán, gitano, euskera, entre otros. Sumado el ser bastante amables y serviciales, resulta un gran valor agregado del servicio, el cual se refleja en una excelente retroalimentación.

- El estrés siempre es un factor clave en estos tipos de servicio, por lo cual, se tiene que trabajar continuamente por corregir esto. El diseño corporativo en el mundo está buscando mejores espacios para trabajar. Desde la circulación del aire hasta la forma de la silla, todo debe estar diseñado para garantizar el confort y la productividad del colaborador. Se tienen que tener espacios motivadores y colores relajantes para evitar un colapso del agente (Gestion, 2016).
- Otro punto del cual se debe hacer gran énfasis es la motivación de los agentes debido a la alta rotación laboral en este sector, ofreciendo un salario mejor a la media, incentivos, facilidades de horarios, entre otros; así como formar a los agentes para que puedan ascender a coordinadores y poder ubicarlos en futuras nuevas oficinas en funciones de supervisión.

### **Factores ambientales**

- Un beneficio de este servicio es el total apoyo ambiental en cuanto al mínimo indispensable uso de papel y nada de contaminación al ambiente, siendo lo usado en el servicio únicamente computadoras y auriculares.

### **Factores legales**

- Pese a que esta es una empresa local netamente peruana cabe mencionar que en los últimos años el Perú está cada vez más abierto a la inversión extranjera, siendo mucho más amigable y rápida la apertura de sucursales en territorio nacional. Siendo cada vez menos y más rápidos los tramites de apertura de empresas, lo cual es una gran ventaja frente a otros países latinoamericanos.

### **Factores tecnológicos**

- El Perú en los últimos años ya se está posicionando mejor en cuanto a la velocidad de internet corporativo para empresas, en este caso para el tamaño del centro de servicios tiene una velocidad adecuada de 20MBPS.
- También con el incremento de la inversión extranjera, existen más sucursales en nuestro país por lo cual se han incrementado considerablemente las transferencias al exterior en lo posible reduciendo tiempos y con una mayor seguridad electrónica.
- Además, en el contexto país, se está comenzando a trabajar cada vez más desde la casa vía teletrabajo tercerizado, donde hay una mejor flexibilidad para muchos

empleados por temas diversos como, descanso pre y post natal, discapacidad, restricciones de tiempo, entre otros.

Figura 3.5

Modelo de 5 fuerzas de Porter aplicado al servicio



- **Amenaza de entrada de nuevos competidores/Barreras de Ingreso**

Aquí hay 2 enfoques en este punto a detallar, primero la competencia en España de los grandes Call Centers como por ejemplo ATENTO que es exclusivo de Movistar. No obstante, la competencia directa sería la empresa TLMARK un centro de contacto de tamaño medio con 300 agentes aproximadamente, la cual es subsidiaria de una empresa española, pero la gran diferencia que estas 2 empresas ya en el mercado y atienden en su mayoría de volumen de ventas a empresas locales.

Figura 3.6

Logo de Atento y tmark



El segundo punto a subrayar es la facilidad de nuevos ingresos de competidores españoles debido a la diferencia y ahorro que son los costos de instalación y gastos fijos y por la facilidad e incentivos para abrir en el país una sucursal extranjera. En este sentido, gestionar los servicios desde Perú resulta beneficioso desde el punto de vista económico, siendo estos costos y gastos aproximadamente entre 50% o 60% más baratos que España, como detalladas líneas abajo en la tabla 3.3.

Se entrevistó al Gerente General de la empresa TLMARK, el cual es ciudadano español afincado en Lima, detalló que la tendencia de los Call Center en España hace unos 15 años era tercerizar operaciones en el extranjero en países de Latinoamérica o de niveles socioeconómicos similares por un tema de reducción de costos, luego por la coyuntura económica de la crisis del 2008 en ese país se optó por ir retornando paulatinamente las operaciones de Call Center a España para incentivar el empleo local y contribuir con la económica, lo cual no tuvo un gran impacto, por lo cual, entre los años 2013-2014, reanudaron sus operaciones en el exterior.

- **Negociación de proveedores**

El proveedor de software de telefónica VOIP para los enlaces sería INCONCERT, el mismo de la sede central y las demás sucursales a nivel mundial, para el cual la empresa española ya ha negociado las licencias para los diferentes países con precios ya pactados.

Figura 3.7

Logo de inConcert



Aquí, los proveedores informáticos del sistema de los programas de Call center por telefonía VOIP no cuentan con mucha presión, habiendo una extensa cantidad de clientes alrededor del mundo en bastantes idiomas, existe por igual una gran cantidad de proveedores con diferentes opciones para todo los presupuesto y requerimientos solicitados.

Figura 3.8

Logo de neotel y Asterisk



Y en operaciones locales, existe una gran variedad de posibilidades en cuanto a inmobiliarias, mobiliario fijo, proveedores de internet de calidad, equipos, y hasta de personal, por lo cual se puede inferir que el poder de negociación con proveedores es bastante alto por la gran oferta de estos.

- **Poder de negociación de los consumidores**

El cliente para esta empresa será netamente español, este es un consumidor que apuesta a precios cómodos, así como también ya no son necesariamente fieles a una sola marca y las marcas de los distribuidores se están desarrollando rápidamente. (Banco Santander, 2012) Esto es relativo para este negocio, ya que el Call Center es un simple intermediario entre una empresa y el cliente final, en donde esta se encarga de dar los servicios y directrices para que se les aplique a los clientes finales.

Figura 3.9

Poder de negociación



- **Rivalidad entre competidores**

Se detallan los siguientes factores de rivalidad:

- Competidores numerosos y equilibrados. - Existen competidores locales como extranjeros, pero el mercado es tan grande y variado por el tamaño de las empresas que hay plazas para todos de acuerdo a las necesidades específicas de estas.
- Crecimiento lento de la industria. - En este caso no se da, debido a la gran cantidad de competidores locales y extranjeros, y sobre todo las nuevas pequeñas y medianas empresas que desean contratar los servicios de Call Center y reducir costos para gestionar operaciones más eficientes.
- Altos costos fijos o costos de almacenamiento. – La razón de tercerizar con países en desarrollo son: la reducción de costos de alquileres, servicios, equipos y salarios por esos los costos fijos; ya que estos no son altos comparándolos con Europa, y por el tipo de servicio no existen los costos de almacenamiento.

- Falta de diferenciación o cambios de costos. - Aquí el tema de precios y servicios son muy delicados, por eso se estima gestionar la mayor cantidad de líneas de negocio para mantener precios competitivos, y no gestionar solo los básicos.
- Incrementos en la capacidad. - Existe facilidad de aumento de capacidad en Perú por las economías de escala, donde básicamente existe un gran número de alquileres de oficinas y día a día siguen construyéndose proyectos de inmuebles en nuestra ciudad. Así como también personas buscando oportunidades laborales diariamente.
- Competidores diversos. - Puede haber diversos competidores, pero sus estrategias y metas también pueden ser diferentes, lo principal aquí es poder satisfacer todas las necesidades de los clientes para no opten en migrar a otro proveedor.

Se concluye que es una rivalidad relativamente baja por la poca competencia dirigida íntegramente a satisfacer al mercado español, así como también existe la facilidad de encontrar mano de obra competente y de calidad debido a la gran oferta de empleo, y finalmente armar el servicio no es muy complicado, se reduce a alquilar un inmueble, adquirir mobiliario y equipos tecnológicos y pagar los servicios.

- **Amenaza**

Se refiere a los centros de servicio presenciales o tiendas especializadas, que si bien existen para personas que prefieren efectuar sus gestiones presencialmente por diferentes motivos. La mayoría opta por la gestión telefónica por un tema de practicidad y ahorro de tiempo.

Figura 3.10

Tienda Claro



Tabla 3.3

Cuadro Comparativo

CUADRO COMPARATIVO	
Call Center	Centro de servicio
Atencion 24 horas/Turnos rotativos	Atencion 8 horas
Infraestructura sencilla	Infraestructura mas compleja para atencion al cliente
Costo de alquiler mas bajo por menor metraje	Costo de alquiler mas alto por mayor metraje
No se manejan transacciones monetarias	Hay transacciones monteras , mayor inseguridad
Facilidad de acceso via telefonica	Dificil acceso, trafico, hora punta, mucha congestion de personas
Tiempos de esperas mas cortos por cantidad de agentes	Tiempos de esperas mas largos por la poca cantidad de agntes

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Matriz FODA

Tabla 3.4

Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Gran oferta de personal debido a los pocos requisitos para este tipo de negocio.	Abarcar otros países de la región europea de acuerdo a la oferta laboral bilingüe o trilingüe.
Servicio de internet de banda ancha a precios asequibles.	Iniciar otras líneas de servicios de Call Center y así expandir la empresa.
Perú es una de los países de habla española más neutra de la región.	Gestionar un segundo turno de trabajo de horario nocturno.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Velocidad de internet más baja que Europa debido a la poca difusión de la fibra óptica en Perú.	Ingreso de servicios de Call center de mercado colombiano con también unos de los acento más neutros de la región.
Rotación laboral relativa debido a salarios no tan altos y por la monotonía del trabajo.	Competencia por parte de transnacionales grandes de Call Center instalados en Perú ya hace varios años.
Fluctuación del Dólar con respecto al Euro que puede afectar las ganancias.	Futura competencia por parte de países del norte África en donde los costos serian aún más bajos.

### 3.5 Calculo de la demanda y abastecimiento

Se determinó facturar desde el año 1 que sería el 2018, solo los servicios de Venta telefónica y Citas comerciales con entidades financieras. Estos dos servicios facturaron en España en el año 2016 los montos de 14M y 4M respectivamente. Se evaluaron el costo de oportunidad de la oficina de España de llevar estos 2 servicios trabajando igual con 50 agentes y 2 coordinadores, durante 2016, dando un costo aproximado de USD 1'920,000.

Se estableció la meta de facturación de USD 1'150,000 en **ventas del servicio / demanda** de la oficina en Perú para la empresa española.

Se beneficiará ambas partes, tanto la empresa peruana como la empresa española. Se contará con 50 agentes contratados, 2 coordinadores, 2 técnicos informáticos (turnos rotativos), 1 administrador, 1 asistente administrativo/ recepcionista y 1 asesor contable.

La demanda se detalla en montos facturados en dólares americanos y tienen metas accesibles mes a mes.

Tabla 3.5

Demanda año 1

<b>DEMANDA AÑO 1</b>		
<b>SERVICIOS EN COSMOS CALL CENTER PERU</b>	Montos en \$	Metas mensuales
Ventas Telefonicas	850,000	20 ventas cerradas por agente
Citas con Entidades financieras	300,000	30 citas cerradas por agente
<b>TOTAL EN USD</b>	<b>\$ 1,150,000</b>	

Fuente: Elaboración propia

En mayor detalle se especificará como se determinó la demanda en el análisis económico financiero en el capítulo V.

Una llamada dura un promedio de 5 minutos, por lo que se podría atender a 10 clientes en 1 hora, incluyendo descansos entre llamadas, trabajando un promedio de 6 a 7 horas por turno dependiendo de la diferencia del horario de verano de España (de abril a octubre serán 7 horas de diferencia), con 1 hora de refrigerio aparte de 30 minutos de distracción y estiramientos y los respectivos ingresos a los servicios higiénicos cuando sea necesario.

Se trabajará solo de lunes a viernes desde las 5:00 am hasta la 1:00 pm variando una hora según el horario de verano. Se restringe a estos horarios debido a que las leyes son muy claras con respecto al contactar a clientes los días de semana y hasta las 8:00 pm, esto estipulado por el organismo regulador de los Call Centers en España según la Resolución de 7 de febrero de 2008, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal del sector de Contact Center del Ministerio del Trabajo y Asuntos sociales.

Serán 50 agentes trabajando:

- $5 \times 10 \times 6$  (diferencia de 6 horas con Lima)  $\times 50 = 15,000$  llamadas x día



- $5 \times 10 \times 7$  (diferencia de 7 horas con Lima)  $\times 50 = 26,250$  llamadas x día.

Trabajando 5 días a la semana

- $15,000 \times 5 \times 4 = 300,000$  un aproximado de 300,000 llamadas al mes.
- $26,250 \times 5 \times 4 = 525,000$  un aproximado de 525,000 llamadas al mes.



## CAPITULO IV: PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1 Inscripción de la empresa

Los pasos para la inscripción de la empresa son:

- Elaboración de la minuta de constitución de la empresa.
- Elaborar la escritura pública para la inscripción en Registros Públicos (SUNARP), mediante un notario, claro está mediante el pago de derechos notariales.
- Gestionar el registro único de contribuyente. (RUC).
- Inscribir a los trabajadores en ESSALUD.
- Obtener la autorización de las planillas, concedido por el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.
- Legalizar los libros contables.
- Tramitar la licencia municipal.<sup>3</sup>

### Ventas / Demanda historia de la empresa

Tabla 4.1.

Ventas Históricas de Cosmos Call Center

VENTAS HISTORICAS - COSMOS CALL CENTER - ESPAÑA						
	2014		2015		2016	
PEA España, Fuente: Banco Mundial	23,215,250		23,083,200		23,040,390	
LÍNEAS DE NEGOCIO	Monto en \$	% de Ventas	Monto en \$	% de Ventas	Monto en \$	% de Ventas
VENTA TELEFONICA	10,385,000	31.0%	12,045,000	33%	14,000,000	35%
ATENCION AL CLIENTE	16,415,000	49.0%	16,790,000	46%	16,000,000	40%
CITAS CON ENTIDADES FINANCIERAS	1,675,000	5.0%	2,920,000	8%	4,000,000	10%
ACTUALIZACION DE BASE DE DATOS	2,177,500	6.5%	2,190,000	6%	2,000,000	5%
ENCUESTAS	2,847,500	8.5%	2,555,000	7%	4,000,000	10%
	33,500,000	100%	36,500,000	100%	40,000,000	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa la empresa española tienen 5 diferentes líneas de negocios/servicios, sin embargo, para este proyecto solo se tomarán las **Ventas**

<sup>3</sup> Fuente: [http://wapaperu.mpd.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181&Itemid=24](http://wapaperu.mpd.org/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=24)

**Telefónicas y Citas con Entidades Financieras**, esto es debido a un incremento sólido en su demanda respecto a años anteriores. Ambas líneas trabajan actualmente con 50 agentes a 8 horas diarias.

La medida de cálculo de las demandas es detallada en la facturación de cada servicio.

#### **4.2 Misión**

“Proveer al mercado español de soluciones, nuevos productos financieros y de diferentes índoles; mediante fáciles, sencillas, directas y eficientes comunicaciones, vía nuestro Call Center regido con altos estándares europeos, empleando recursos propios locales para beneficiar el mercado laboral peruano”.

#### **4.3 Visión**

“Convertirnos en el servicio de Call Center número 1 en atención al mercado español, siendo una sucursal en el exterior de ese país, con miras de ampliar el abanico de servicios a ofrecer, beneficiando tanto el mercado español y el mercado laboral peruano”.

#### **4.4 Objetivos funcionales**

- Ampliar operaciones hasta 100 agentes y 5 coordinadores en los próximos 6 años.
- Aperturar 6 oficinas fuera de Lima en los próximos 10 años.
- Reducir tiempos muertos entre llamadas y mejorar tiempos de cierre de ventas.
- Operar un segundo turno durante la madrugada de 2 am a 8am, para maximizar servicios a partir del año 6.
- Gestionar un EPS para el personal al menos de 50% de cobertura
- Facturar un 60% más de lo esperado a partir del 6 año con un crecimiento en ventas del 5% anual.

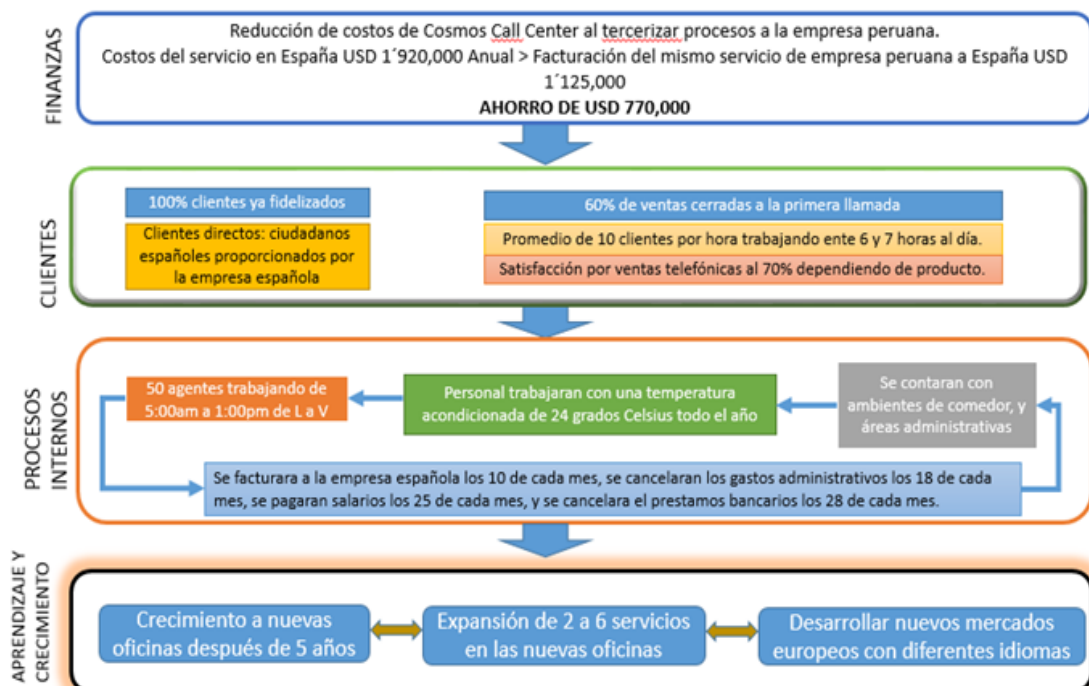
#### 4.5 Estrategias a futuro

- A mediano plazo se prevé desarrollar nuevos mercados en otros países europeos, para esto se contará con personal bilingüe hasta trilingüe detallando una oferta atractiva a nuevos clientes por el ahorro de costos considerables.
- Desarrollo del producto/servicio al abarcar nuevos servicios de Call Center tales como gestión de bases de datos, encuestas.
- Una vez ya bien desarrolladas las relaciones con los clientes internacionales, apertura de una pequeña división para proyectos locales e ir monitoreándolo para ver si la demanda es atractiva frente a los grandes competidores locales.
- Apoyo al pueblo venezolano incluyendo al personal, ciudadanos venezolanos con sus papeles en regla o al menos con carne de refugiados para que puedan laborar, lo cual sería positivo para el negocio por su trato muy amable por su manera de hablar, claro esta se les indicaría modular su acento a un español neutro.

#### 4.6 Cuadro de mando integral

Figura 4.1

Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

El mercado meta objetivo es el cliente español, específicamente de habla castellana; se enfatiza en esto ya que hay diferentes zonas geográficas donde hablan segundas lenguas como el catalán, valenciano, mallorquín, gallego y euskera entre otros. Este mercado meta necesita un castellano libre de expresiones idiomáticas locales, en otras palabras, totalmente neutro pausado de velocidad regular. La comunicación con los clientes se realizará desde la 1:00pm hasta as 8:00pm hora España.

Figura 5.1

Dialectos que se hablan en España



Fuente: Wikipedia<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fuente:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Variedad\\_del\\_idioma\\_espa%C3%B1ol\\_en\\_territorios\\_catalan%C3%B3fonos#/media/File:Dialectos\\_del\\_castellano\\_en\\_Espa%C3%B1a.png](https://es.wikipedia.org/wiki/Variedad_del_idioma_espa%C3%B1ol_en_territorios_catalan%C3%B3fonos#/media/File:Dialectos_del_castellano_en_Espa%C3%B1a.png)

## 5.1 Precio

En este punto se detalla un precio variable los productos de las 2 líneas de servicios que se trabajarán.

La unidad de medida para la demanda son los montos facturados por las ventas como por las citas, debido que hay diferentes productos y servicios financieros de diferente valor esto debido a que puede cerrarse una venta muy grande de \$20,000, como también 40 citas que generen un valor de \$5000, todo esto es en función a diferentes variables, como por ejemplo:

- Longevidad del producto en el caso depósitos a plazos fijos que pueden ser de 5 a 20 años.
- Fluctuaciones del mercado de valores, en el caso de venta de acciones de empresas nuevas o empresas ya bien establecidas.
- Factores externos debido a acontecimientos globales como por ejemplo: el Brexit, nuevos gobiernos con algunas posiciones radicales como el de Putin o Trump, lo cual puede afectar la seguridad de estos productos.
- Fluctuación de tipos de cambios de ventas internacionales.

## 5.2 Personas

La prioridad será la satisfacción del cliente en el proceso de cerrar una venta o una cita; para esto, el personal tiene que estar no solo motivado por las comisiones de ventas, sino también 200% capacitado respecto al servicio prestado para absolver todas las dudas y problemas; sin descuidar la gestión post venta, la cual con el continuo ejercicio del negocio, se podrá conocer los hábitos de los clientes, tipos de clientes y mejores tiempos de llamadas.

Todo se podrá alcanzar y controlar con la programación de 2 capacitaciones al año como mínimo e instrucciones desde la empresa española, ya presupuestados en el negocio.

### **5.3 Producto**

Más que un producto son servicios, que buscan satisfacer necesidades de los clientes, no llamando insistentemente, sino más bien ofreciéndoles un trato amable y cómodo; gestionando un eficiente y eficaz trabajo, que demostrará una excelente imagen a la empresa española tercerizadora lo cual genera mayor confiabilidad.

Aquí la estrategia genérica de producto/servicio adoptada es la de LIDERAZGO EN COSTOS, que se traduce en nuevas líneas de servicios y crecimiento de la empresa en volumen.

### **5.4 Plaza**

La distribución y único canal del servicio será mediante telefonía VOIP por internet por parte del emisor y telefonía fija, y de celular para el receptor. También se entiende que el emisor del servicio tendrá constante comunicación con las entidades financieras y las empresas que pretenden vender sus productos vía Call Center, lo cual garantizará que el cliente obtenga su producto/servicio final esperado.

### **5.5 Promoción**

No habrá publicidad fuerte para este negocio ya que los clientes existen para la empresa española, y esta solo transfiere los servicios a Perú; y durante las llamadas no se le menciona al cliente el nombre de la empresa peruana, solo se detalla se les llama de parte de la empresa que contrate el servicio de call center, la cual será la entidad financiera española o la comercializadora española del producto a vender. Básicamente la publicidad hacia la empresa española será un excelente servicio y retroalimentación por parte de los clientes.

No obstante, la empresa puede enfocarse publicidad para ingresar a nuevos mercados, ya una vez bien desarrollado el mercado español, se participará en ferias internacionales como la CCW CALL CENTER WORLD que este año fue en Berlín y para el 2018 será en Texas en EE.UU, según el portal, [www.callcenterweekdigital.com/](http://www.callcenterweekdigital.com/), en donde también puede promocionarse.

Figura 5.2

Publicidad del CCW 2017



Otras maneras de publicidad serán mediante los eventos de las cámaras de comercio internacionales en Perú, así como también cartas de presentación de sus servicios a las embajadas en Lima.

Figura 5.3

Cámara de Comercio de España en el Perú





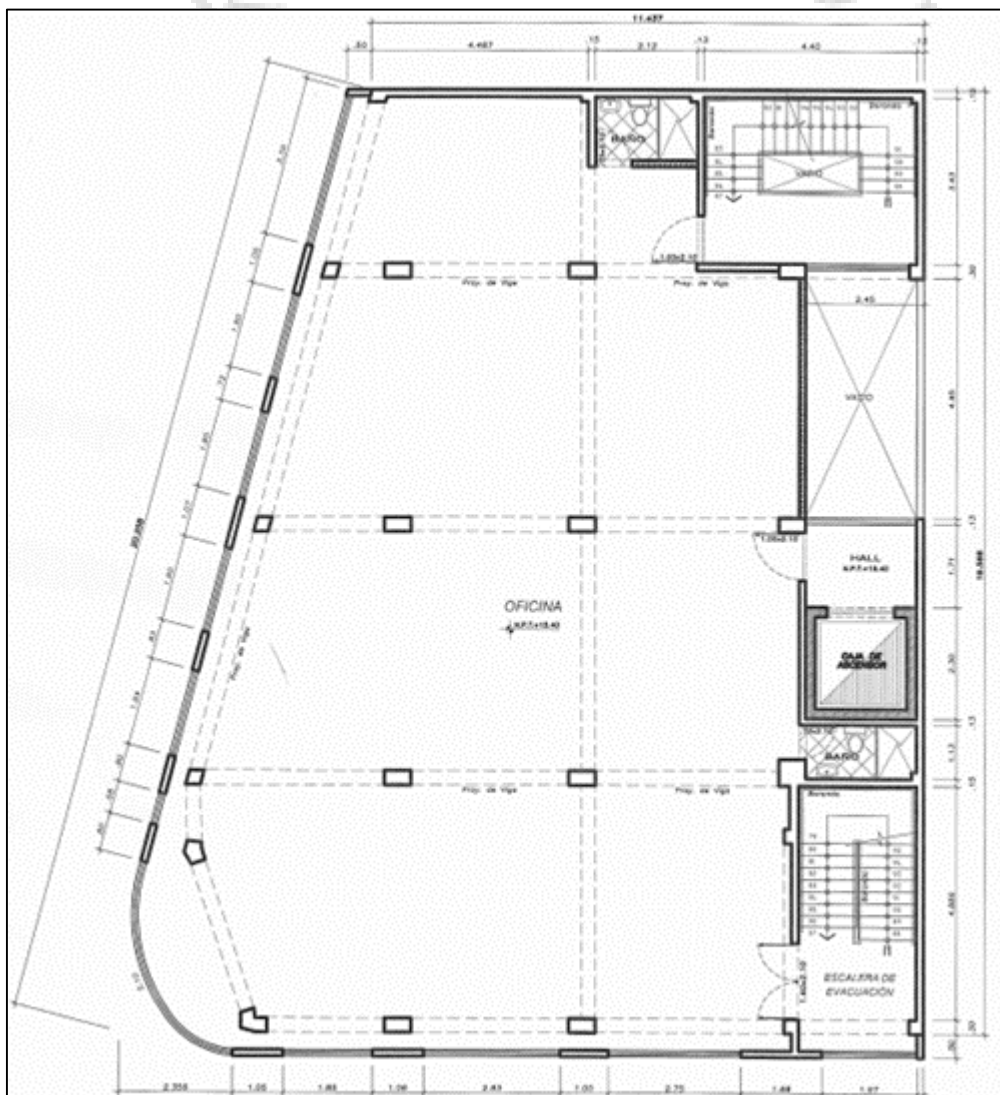
## CAPÍTULO VI: PLAN DE PRODUCCIÓN

### 6.1 Tamaño de planta u oficina

Se sugirió desde España una oficina mínima de 300m<sup>2</sup> por lo cual se ha previsto alquilar 2 pisos continuos de oficinas de 235m<sup>2</sup> c/u, donde habría área común de agentes y coordinadores, así como también cafetería/comedor, sala de entrenamiento, área de limpieza, deposito, y ambientes de administrativos.

Figura 6.1

Layout de las Oficinas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a estaciones de trabajo, es importante tener en cuenta que la medida cómoda para todos los agentes es mínimo de 90 centímetros de ancho por 60 centímetros de profundidad.

## 6.2 Localización de la empresa

Se hizo un estudio de localización con:

Tabla 6.1.

Matriz de Ranking de Factores Macro de Ciudad



FACTORES	%	LIMA		ICA		HUARAZ	
		PESO	RESULTADO	PESO	RESULTADO	PESO	RESULTADO
Nivel de infraestructura del local	14%	9	1.26	5	0.7	4	0.56
Accesibilidad de tecnología	16%	10	1.6	6	0.96	3	0.48
Velocidad de Internet	16%	10	1.6	6	0.96	6	0.96
Servicio Técnico de la red	13%	10	1.3	7	0.91	6	0.78
Facilidad de acceso (distancia) desde la sede cen	4%	10	0.4	8	0.32	5	0.2
Nivel de seguridad de la ciudad	10%	2	0.2	3	0.3	5	0.5
Cantidad de personal disponible por rotación	10%	10	1	7	0.7	5	0.5
Gastos de alquileres económicos	17%	1	0.17	6	1.02	10	1.7
			<b>7.53</b>		<b>5.87</b>		<b>5.68</b>

Se evaluaron las ciudades de Lima, Ica y Huaraz, y se revisaron los niveles de cada uno de los factores arriba indicados, eligiéndose la Ciudad de Lima por tener el resultado más alto de aceptación de los factores.

Tabla 6.2.

Matriz de Ranking de Factores de Distrito



FACTORES	%	SAN LUIS		CENTRO DE LIMA		SAN ISIDRO	
		PESO	RESULTADO	PESO	RESULTADO	PESO	SAN ISIDRO
Gastos de alquileres económicos	30%	6	1.8	10	3	1	0.3
Nivel de seguridad del distrito	25%	5	1.25	2	0.5	8	2
Facil acceso desde distintos puntos de la ciudad	16%	7	1.12	2	0.32	4	0.64
Nivel de tráfico bajo y accesible	16%	9	1.44	1	0.16	1	0.16
Nivel socioeconómico alto del distrito	8%	5	0.4	2	0.16	10	0.8
Costos económicos de alimentación (Menu)	5%	7	0.35	7	0.35	2	0.1
	100%		<b>6.36</b>		<b>4.49</b>		<b>4</b>

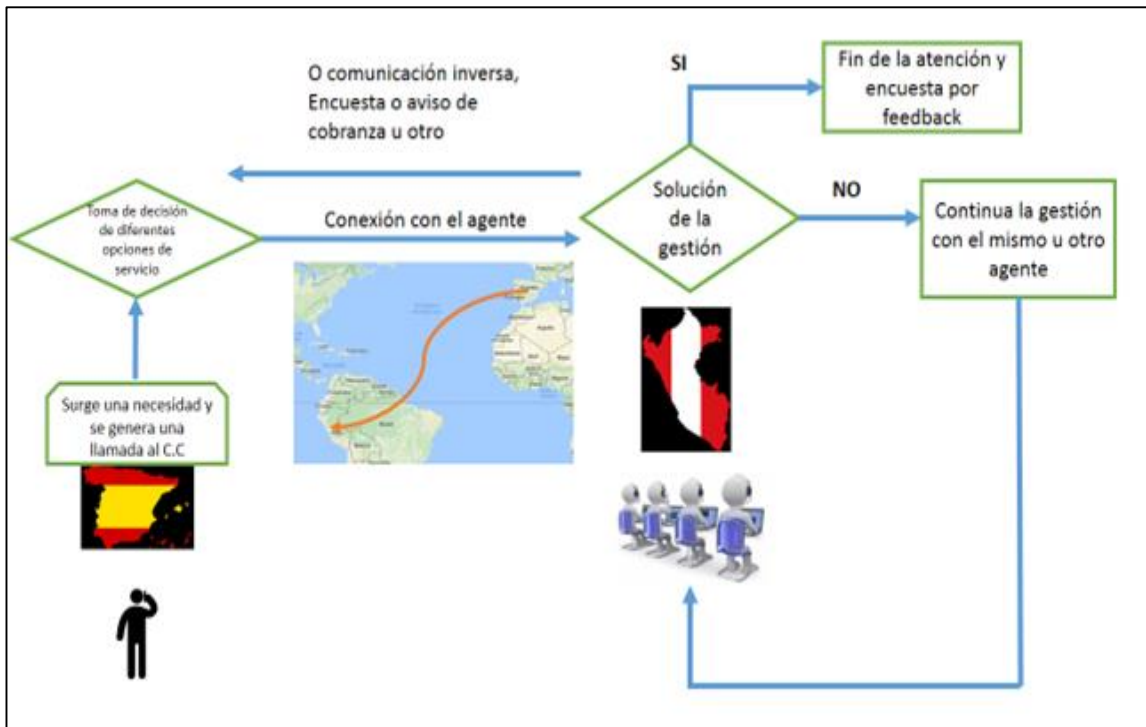
Se eligió el Distrito de San Luis, debido a que es un distrito de clase media céntrico apto para que los agentes ingresen a laborar desde todas partes de la ciudad,

además de contar con oficinas óptimas para el servicio con un alquiler accesible a diferencia de otras zonas como lo son San Isidro, y el Centro de Lima.

### 6.3 El Proceso y Diagrama de Producción

Figura 6.2

Diagrama de Operaciones



- Se crea una necesidad de un cliente final en España, una futura venta telefónica para satisfacerla o una cita con una entidad financiera.
- Comunicación clara, amable y asertiva entre el cliente final y el agente. Toda esta gestión bajo supervisión del coordinador a cargo del Call Center.
- Resolución y coordinación del servicio; el agente se contacta con el cliente donde dará instrucciones del requerimiento, recibirá retroalimentación de este y si se diera el caso apoyo en postventa.
- Puede haber una encuesta de satisfacción de la atención por parte del cliente final, que se dará al finalizar el servicio.
- Monitoreo, control y supervisión de los agentes por parte de coordinadores.

#### 6.4 Maquinarias y equipos/tecnología

- Se utilizarán 60 PC's, Pentium Dual Core, incluyendo pantallas y todos sus periféricos de alta capacidad debido a que trabajarán un promedio de 6 a 10 horas:

Figura 6.3

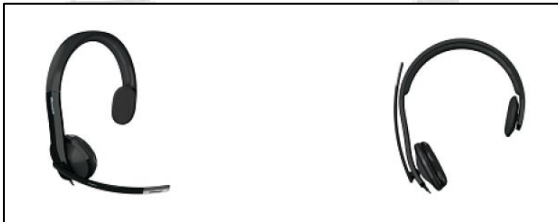
Computadoras



- 70 Auriculares Microsoft Lifechat Lx-6000

Figura 6.4

Auriculares



- Internet de alta capacidad de 20MBps
- Modems / Routers para una capacidad mayor de 60 computadoras más conexiones extras.

Figura 6.5

Modem y Router



## Muebles y enseres

- 15 sillas ergonómicas para entrenamiento

Figura 6.6

Silla para entrenamiento



- 7 sillas ergonómicas para coordinadores y administrativos

Figura 6.7

Silla para coordinadores y administrativos



- Estaciones de trabajo para agentes

Figura 6.8

Estaciones de trabajo



- Mesas/escritorios para administrativos y coordinadores

Figura 6.9

Escritorios



- 2 Armarios de administración

Figura 6.10

Armarios



- 1 Refrigeradora

Figura 6.11

Refrigeradora



- 1 Cafetera

Figura 6.12

Cafetera



- 2 hornos microondas

Figura 6.13

Horno Microondas



- 14 juegos de comedor de oficina (14 mesas y 56 sillas)

Figura 6.14

Juego de Comedor



## Ambiente de Capacitación

- 2 proyectores, uno para el ambiente de capacitación y el otro guardado según sea conveniente.

Figura 6.15

Proyector



- 2 Ecran, uno para el ambiente de capacitación y el otro guardado según conveniencia.

Figura 6.16

Ecran



- 10 mesas rectangulares plegables para capacitación, 5 armadas y 5 guardadas según conveniencia.

Figura 6.17

Mesa plegable





## Asistencia

- Reloj de asistencia instalado en la entrada del piso inferior que está conectado a la PC del asistente administrativo, al asesor contable, a los técnicos de sistemas, y al administrador.

Figura 6.18

Reloj de marcación de asistencia



### **RELOJ EMPRESARIAL**

## 6.5 Personal

- **Agentes**

Serán estudiantes, de preferencia con dotes de venta, y que estudien por las tardes para que tengan toda la mañana libre para trabajar, así como también cualquier persona con o sin estudios técnicos que se acomoden al perfil y necesiten este horario según sus necesidades personales. Con experiencia en lo posible pero dispuestos a recibir constante capacitación.

- **Coordinadores**

Agentes con mucha más experiencia y con capacidad de liderazgo para manejar grupos de agentes, claro también con disponibilidad horaria.

- **Técnicos informáticos.**

Profesionales de carrera técnica para trabajar 2 turnos entre 6 y 8 horas, con conocimiento de soporte técnico, software, hardware, gestión de archivos y administración de cuentas de correo electrónico, entre otros.

- **Asesor contable**

Profesional titulado y colegiado que será el intermediario entre la empresa y la tercerización contable, y de pago de planillas; así como también coordinará los reportes a la sede central de Cosmos en Madrid.

- **Practicante contable**

Joven en los 2 últimos ciclos de la carrera, si es posible con experiencia básica contable para apoyar al asesor en la gestión contable.

- **Administrador**

Profesional apto para trabajar y gestionar una empresa en Perú, cubriendo todas las necesidades de la empresa y trabajando en el mismo horario que los agentes.

- **Asistente Administrativo / Recepción**

Técnico en administración o graduado en secretariado empresarial para apoyo en diversas áreas de la empresa, así como también responsable de la gestión de asistencia del personal.

## **6.6 Mantenimiento y Depreciación**

- **Mantenimiento de Computadoras:** Se trabajará con 2 técnicos, con turnos de 8 horas cada uno que le haga constante mantenimiento a cada una de las computadoras y periféricos de los agentes.
- Y en cuanto a la depreciación se tomaría el método contable en donde se indica que la computadora tiene una vida útil de 5 años.

## CAPÍTULO VII: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 7.1 Ventas proyectadas

Tabla 7.1

Ventas proyectadas

Ventas proyectadas expresada en USD por tipo de servicios						
Tipos de servicio / Ingresos en Dolares	\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas telefonicas		850,000	850,000	850,000	850,000	850,000
Citas con entidades financieras		300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
<b>TOTAL VENTAS</b>	Dolares	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvieron las ventas detalladas calculadas mediante el costo de oportunidad de gestionar estas 2 líneas de negocios en España con la misma cantidad de personal y bajo las mismas circunstancias en cuanto a inmueble, equipos y demás gastos administrativos; lo cual dio un costo de USD 1'920,000 anual, sin contar el pago de tributos en España. Por lo cual se estableció la meta de USD 1'150,000 anual la cual se facturaría a la empresa española, ahorrándole a esta USD 770,000 por año.

Por lo tanto, ganan tanto la empresa española con un ahorro de costos considerable y la empresa peruana, fomentando empleo y ganancias.

## 7.2 Costos operativos anuales

Tabla 7.2

Gasto del personal operativo

<b>Gasto de Personal Operativo Anual (Mano de Obra Directa) en \$</b>								
<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo mensual en \$</b>	<b>Sueldo anual en \$</b>	<b>Gratificaciones</b>	<b>Sueldo anual + gratificaciones</b>	<b>Essalud</b>	<b>CTS (14/12)</b>	<b>Costo del empleador (empresa) en \$</b>
Agentes de Call Center	50	371	4,447	741	5,188	467	432	304,385
Tenicos informaticos	2	618	7,412	1,235	8,647	778	721	20,292
Coordinadores	3	741	8,894	1,482	10,377	934	865	36,526
			-	-	-	-	-	-
<b>Total Costo de MOD En \$</b>								<b>361,204</b>

Fuente: Elaboración propia

Se detalla la mano de obra directa, los agentes de Call Center, los coordinadores y los técnicos informáticos incluyendo sus sueldos brutos mensuales detallado todas las obligaciones de ley.

Tabla 7.3

Proyección del Gasto Indirecto

<b>Gastos Indirectos Anuales en \$</b>					
<b>Item</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Luz del Sur	5,559	5,559	5,559	5,559	5,559
Agua -Sedapal	1,112	1,112	1,112	1,112	1,112
Internet	12,971	12,971	12,971	12,971	12,971
Extintores y luces de seguridad	494	494	494	494	494
Telefonía	1,853	1,853	1,853	1,853	1,853
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>21,989</b>	<b>21,989</b>	<b>21,989</b>	<b>21,989</b>	<b>21,989</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.3. Se detalla todos los gastos de servicios de la oficina para el correcto funcionamiento de la empresa.

Tabla 7.4

Planilla

<b>Sueldos del Area de Administración anuales</b>								
<i>Cargos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Sueldo mensual en \$</i>	<i>Sueldo anual en \$</i>	<i>Gratificaciones</i>	<i>Sueldo anual + gratificaciones</i>	<i>Essalud</i>	<i>CTS</i>	<i>Costo del empleador en \$</i>
Administrador	1	3,088	37,060	6,177	43,237	3,891	3,603	50,731
Asesor contable	1	1,544	18,530	3,088	21,618	1,946	1,802	25,365
Practicante contable	1	309	3,706		3,706			3,706
Asistente administrativo/Recepcion	1	770	9,240	1,540	10,780	970	898	12,649
Comisiones e incentivos de ventas		15,442						15,442
<b>Total En \$</b>								<b>107,893</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.4. Se detallan los demás sueldos del área administrativa, así como también las comisiones máximas que pueden percibir los 50 agentes al año.

Tabla 7.5

Gastos de Administración

<b>Otros Gastos del Área de Administración</b>				
<i>Items</i>	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio unitario En \$</i>	<i>Gasto Total \$</i>
Renovacion licencias	Trámites	4	31	124
Utiles de oficina	Pack	70	9	649
Limpieza	Servicio de limpieza mensual	12	1,235	14,824
Alquiler de local	Pago mensual	12	5,096	61,149
Recarga de extintores	Recaga cada equipo	12	8	93
Servicio de contabilidad y planillas	Servicio mensual	12	3,953	47,437
Aniversario de la empresa	Fiesta/Agape/regalos	1	15,442	15,442
Capacitacion de agentes / viaje de personal de madrid	Vuelos/hotel/alimentacion	2	2,000	4,000
Material para cafeteria	Insumos/Artefactos	12	1,500	18,000
<b>Total En \$</b>				<b>161,716</b>

Fuente: Elaboración propia

Y finalmente en la tabla 7.5. Otros gastos, entre ellos la tercerización de gran parte de la contabilidad, el pago de planillas y el servicio de limpieza. También se detallan los gastos de capacitaciones, el alquiler del local y los típicos gastos menores de toda empresa.

Aquí se detalla el resumen de todos los costos y gastos incurridos:

Tabla 7.6

Proyección de Gastos de Administración

<b>Proyección de Gastos Administrativos Anuales EN \$</b>					
<i>Item</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Sueldos del Area de Administración	107,893	107,893	107,893	107,893	107,893
Otros Gastos del Área de Administración	183,705	183,705	183,705	183,705	183,705
<b>Gastos de Administración en \$</b>	<b>291,597</b>	<b>291,597</b>	<b>291,597</b>	<b>291,597</b>	<b>291,597</b>

### 7.3 Cuadro de Flujo de Inversiones

Tabla 7.7

Flujo de Inversiones

<b>Inversión Año 0 y Valor de Recuperación de Activos Fijos Tangibles (5to año)</b>								
<b>Items</b>	<b>Precio Unitario En \$</b>	<b>Q Inicial</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Acondicionamiento del local	-	1	0					
Proyectores	1,000	2	2,000					
Ecran	50	2	100					
Equipos de computo	375	80	30,000					
Auriculares para Call Center	58	70	4,060					
Reloj de marcacion de asistencia	500	1	500					
Estacion de trabajo call center/Mueble de melamine	76	50	3,800					
Mesas/Escritorios para coordinadores y administrativos	106	3	318					
Mesas rectangulares plegables para entrenamiento	30	10	300					
Sillas ergonomicas para agentes	53	60	3,180					
Sillas ergonomicas para entrenamiento	73	15	1,095					
Sillas ergonomicas para coordinadores y administrativos	83	7	581					
Armarios de administracion	128	4	512					
Escritorio de Gerencia	106	1	106					
Equipos de Seguridad - camara de seguridad etc	4,000	1	4,000					
Equipo de control de asistencia biometrica - reloj	250	1	250					
A/C de 24000 btu , incluido bomba e instalacion	1,500	4	6,000					
Refrigeradora	300	1	300					
Horno microondas	100	2	200					
Cafetera	250	1	250					
Mesas de comedor	40	14	560					
Sillas de comedor	15	56	840					
<b>Recuperación de Activo Fijo Total</b>								<b>5,895</b>
<b>Flujo de Inversión y Recuperación en \$</b>			<b>(58,952)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,895</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar toda la inversión en activo fijo tangible, muebles, enseres, equipos de seguridad, entre otros para dejar habilitada la oficina y el buen funcionamiento de esta, y detallando la recuperación, valor de venta residual de este al final del año 5 por USD 5805.

Tabla 7.8

Depreciación de Activo Fijo Tangible

<b>Depreciación de Activos Fijo</b>						
<b>Items</b>	<b>Tasas% SUNAT</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Acondicionamiento del local	20%	-	-	-	-	-
Equipos de computo	25%	7,500	7,500	7,500	7,500	-
Estacion de trabajo call center/Mueble de melamine	10%	380	380	380	380	380
Armarios de administracion	10%	51	51	51	51	51
Proyectores	10%	200	200	200	200	200
Ecran	10%	10	10	10	10	10
Reloj de marcacion de asistencia	10%	50	50	50	50	50
Escritorio de Gerencia	10%	11	11	11	11	11
Mesas/Escritorios para coordinadores y administrativos	10%	32	32	32	32	32
Mesas plegables para entrenamiento	10%	30	30	30	30	30
Sillas ergonomicas para agentes	10%	318	318	318	318	318
Sillas ergonomicas para entrenamiento	10%	110	110	110	110	110
Sillas ergonomicas para coordinadores y administrativos	10%	58	58	58	58	58
Equipos de Seguridad - camara de seguridad etc	10%	400	400	400	400	400
A/C de 24000 btu , incluido bomba e instalacion	10%	600	600	600	600	600
Refrigeradora	10%	30	30	30	30	30
Hornos Microondas	10%	20	20	20	20	20
Cafetera	10%	25	25	25	25	25
Mesas de comedor	10%	56	56	56	56	56
Sillas de comedor	10%	84	84	84	84	84
Valor de rescate/valor contable						
<b>Gastos de Depreciación total en \$</b>		<b>9,964</b>	<b>9,964</b>	<b>9,964</b>	<b>9,964</b>	<b>2,464</b>

Fuente: Elaboración propia

Se calculó de acuerdo a las tasas establecidas por parte de SUNAT la depreciación por los siguientes 5 años.



Tabla 7.9

Inversión y Recuperación

<b>Inversión Año 0 y Recuperación Activos Fijo Intangible (5to año)</b>								
<b>Items</b>	<b>Precio Unitario En \$</b>	<b>Q Inicial</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gasto de Constitución	154	1	154					
Licencia Inicial/Registro Sanitario	309	1	309					
Registro Marca	154	1	154					
Licencias de call center/software	37	60	2,224					
Recuperación de Activo Intangible (Software)								0
<b>Total Inversión y Recuperación en \$</b>	<b>655</b>	<b>63</b>	<b>(2,841)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

También se detallan la inversión inicial de los intangibles, donde se detallan los gastos de inscripción de la empresa, licencias, registro de marca, registros públicos y los gastos de las licencias de los Call Center para las computadoras de la empresa; así como también la amortización, pero esta vez solo a 2 años.

Tabla 7.10

Amortización de Activos Intangibles

<b>Amortización de Activos Intangibles</b>						
<b>Items</b>	<b>Tasa % SUNAT</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gasto de Constitución	50.00%	77	77			
Licencia Inicial/Registro Sanitario	50.00%	154	154			
Registro Marca	50.00%	77	77			
Licencias de call center/software	50.00%	1112	1112			
<b>Gasto de Amortización:</b>		<b>1421</b>	<b>1421</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.11

Recuperación del Capital de Trabajo

<b>Cálculo y Recuperación del Capital de Trabajo (\$)</b>						
<b>Items</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gasto de los Servicios Directos		-	-	-	-	-
Gasto del Personal Operativo		361,204	361,204	361,204	361,204	361,204
Gastos Indirectos Operativos		21,989	21,989	21,989	21,989	21,989
Gastos de Administración		291,597	291,597	291,597	291,597	291,597
Gastos de Ventas		-	-	-	-	-
<b>Gasto Total desembolsable</b>		<b>674,790</b>	<b>674,790</b>	<b>674,790</b>	<b>674,790</b>	<b>674,790</b>
Factor Desfase (Ciclo Conversión de Efectivo) : Supuesto 30 días: 1 mes = 1/12 año = PPI+PPC-PPP		1/12	1/12	1/12	1/12	1/12
Inversión Estimada en Capital de Trabajo Neto: KWN:		56,233	56,233	56,233	56,233	56,233
Δ KWN=	-56233	0	0	0	0	
Inversión adicional : seguros, gastos y pagos adelantados	-18000					
Inversión en KWN (Capital de Trabajo)	-74233	0	0	0	0	0
Recuperación del KWN (Capital de Trabajo Neto)						56,233
<b>Flujos de Inversión en Capital de Trabajo</b>	<b>(74,233)</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>56,233</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.11. Se pueden apreciar todos los gastos y la inversión estimada por mes, y se ha calculado el monto de \$18,000 por conceptos de seguros, gastos y pagos adelantados.

Tabla 7.12

Inversión del proyecto

<b>Estructura de inversiones para el Año 0</b>		
<i>Items</i>	<i>En \$</i>	<i>Porcentaj</i>
<b>Activo Fijo</b>	<b>58,952</b>	<b>43%</b>
<b>Activo Intangible</b>	<b>2,841</b>	<b>2%</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>74,233</b>	<b>55%</b>
<b>Total Inversión inicial</b>	<b>136,026</b>	<b>100.00%</b>

<b>Con Financiamiento: 30% empresario y deuda</b>		
<i>Items</i>	<i>En \$</i>	<i>Porcentaj</i>
Deuda ( TEA:15% a 1 año, cuotas mensuales)	40,808	30%
Patrimonio	95,218	70%
<b>TOTAL</b>	<b>136,026</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se calculó para iniciar el proyecto el activo fijo, el intangible y capital del trabajo dando un monto de \$136,026. Y se acordó la financiación al 30% mediante una entidad bancaria, el detalle está líneas abajo, y la diferencia de 70% mediante inversión de los socios, en donde mi persona aportaría \$ 20,000 y la diferencia la empresa española Cosmos Call Center.

## 7.4 Estado de Resultados Proyectado

Tabla 7.13

Estado de Resultados Proyectado

<b>Estado de Resultados en \$.con financiamiento</b>					
<b>Items</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000
Costo de Ventas	(361,204)	(361,204)	(361,204)	(361,204)	(361,204)
Utilidad bruta	788,796	788,796	788,796	788,796	788,796
Gastos de Administración	(291,597)	(291,597)	(291,597)	(291,597)	(291,597)
Gastos de Ventas	-	-	-	-	-
EBITDA	497,199	497,199	497,199	497,199	497,199
Depreciación	(9,964)	(9,964)	(9,964)	(9,964)	(2,464)
Amortización de Intangibles	(1,421)	(1,421)	-	-	-
EBIT	485,814	485,814	487,234	487,234	494,734
gastos financiero	(3,174)				
Utilidad antes de impuestos	482,640	485,814	487,234	487,234	494,734
Impuesto a la renta 30%	(142,379)	(143,315)	(143,734)	(143,734)	(145,947)
<b>Utilidad neta/ dividendos</b>	<b>340,261</b>	<b>342,499</b>	<b>343,500</b>	<b>343,500</b>	<b>348,788</b>
Dividendos 80%	272,209	273,999	274,800	274,800	279,030
Utilidades retenidas 20%	68,052	68,500	68,700	68,700	69,758

<b>Análisis de Dupont</b>					
Rotación Activos	8.269	9.007	9.888	10.815	11.933
Margen Neto	27%	28%	28%	28%	28%
ROA	226%	248%	273%	299%	330%
Multip. Capital	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43
ROE	323%	354%	390%	427%	471%
Utilidad Neta/Patrimonio	226%	248%	273%	299%	330%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el estado de ganancias y pérdidas con las ventas constantes la utilidad neta luego de la política de repartición de dividendos es positiva, a pesar de que el primer año hay un gasto financiero por el pago de la deuda del préstamo castigado íntegramente en ese año.

El ROA es netamente de activos fijos, y es bastante alto debido a la rotación de activos anual alto que va en crecimiento debido a la depreciación acumulada anual y un margen neto positivo.

Y el retorno de capital va en positivo ya que el multiplicador de capital se mantiene igual año a año pero el ROA va en ascenso anualmente.

### 7.5 Flujo de Caja Operativo a partir del Estados de Resultados

Tabla 7.14

#### Flujo de caja Operativo

<i>Items</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ventas	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000
Costo de Ventas	(361,204)	(361,204)	(361,204)	(361,204)	(361,204)
Utilidad bruta	788,796	788,796	788,796	788,796	788,796
Gastos de Administración	(291,597)	(291,597)	(291,597)	(291,597)	(291,597)
Gastos de Ventas	-	-	-	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>497,199</b>	<b>497,199</b>	<b>497,199</b>	<b>497,199</b>	<b>497,199</b>
Depreciación	(9,964)	(9,964)	(9,964)	(9,964)	(2,464)
Amortización de Intangibles	(1,421)	(1,421)	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>485,814</b>	<b>485,814</b>	<b>487,234</b>	<b>487,234</b>	<b>494,734</b>
Impuesto 29.5%	143,315	143,315	143,734	143,734	145,947
<b>NOPAT</b>	<b>342,499</b>	<b>342,499</b>	<b>343,500</b>	<b>343,500</b>	<b>348,788</b>
Depreciación	9,964	9,964	9,964	9,964	2,464
Amortización de Intangibles	1,421	1,421	-	-	-
<b>NOPAT+DEP+AMO</b>	<b>353,884</b>	<b>353,884</b>	<b>353,465</b>	<b>353,465</b>	<b>351,252</b>
Inv Activo Fijo	(61,793)				
Inv KTO	(74,233)				
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>217,858</b>	<b>353,884</b>	<b>353,465</b>	<b>353,465</b>	<b>351,252</b>

Fuente: Elaboración propia

SCIENTIA ET PRAXIS

## 7.6 Balance General Projectado

Tabla 7.15

### Balance General Projectado

<b>BALANCE GENERAL</b>							<b>BALANCE GENERAL</b>						
Expresado en Dolares - Del Año 1 al Año 5							Expresado en Dolares - Del Año 1 al Año 5						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>							<b>PASIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>							Impuestos por Pagar	-	-	-	-	-	-
Caja y Bancos		38,629	118,514	197,178	275,842	348,064	Remuneraciones por Pagar	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar	56,233	56,233	56,233	56,233	56,233	56,233	Cuentas por Pagar Diversas	-	-	-	-	-	-
Inventarios		-	-	-	-	-	Deuda Financieras	40,808	-	-	-	-	-
Mercaderías		-	-	-	-	-	<b>Total Pasivo</b>	<b>40,808</b>	-	-	-	-	-
Gastos pagados por anticipado	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000							
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>74,233</b>	<b>112,862</b>	<b>192,746</b>	<b>271,411</b>	<b>350,075</b>	<b>422,297</b>	<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Activo No Corriente</b>							Capital Social	95,218	95,218	163,270	231,770	300,470	369,170
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	58,952	58,952	58,952	58,952	58,952	58,952	Resultados Acumulados	-	-	-	-	-	-
Depreciacion Acumulada		(9,964)	(19,928)	(29,893)	(39,857)	(42,321)	Utilidades retenidas		68,052	68,500	68,700	68,700	69,758
Intangibles	2,841	2,841	2,841	-	-	-	<b>Total Patrimonio</b>	<b>95,218</b>	<b>163,270</b>	<b>231,770</b>	<b>300,470</b>	<b>369,170</b>	<b>438,928</b>
Amortizacion		(1,421)	(2,841)	-	-	-							
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>61,793</b>	<b>50,408</b>	<b>39,024</b>	<b>29,059</b>	<b>19,095</b>	<b>16,631</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>136,026</b>	<b>163,270</b>	<b>231,770</b>	<b>300,470</b>	<b>369,170</b>	<b>438,928</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>136,026</b>	<b>163,270</b>	<b>231,770</b>	<b>300,470</b>	<b>369,170</b>	<b>438,928</b>							

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar aquí por parte del activo por el tipo de negocio no existen inventarios ni mercancías, esto es debido a que en su totalidad es activo fijo (muebles y equipos informáticos) e intangibles (licencias de software) con sus respectivas amortizaciones y depreciaciones. En cuanto al pasivo solo existe una deuda financiera por préstamo bancario de capital de trabajo cancelado en su totalidad a final del primer año, por lo cual solo tenemos utilidades retenidas año tras año que van al capital social.

## 7.7 Flujo de Caja Libre

Tabla 7.16

### Flujo de Caja Libre

#### EVALUACION ECONOMICA

Flujo de Inversiones en \$						
Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activo Fijo Tangible	(58,952)					
Inversión en Activo Fijo Intangible	(2,841)					
Capital de Trabajo Inicial	(74,233)	(0)	-	-	-	
Recuperación Activo Fijo Tangible neto desp.imp						4,127
Recuperación Activo Fijo Intangible neto desp.imp						-
Recuperación de Capital de Trabajo						74,233
<b>Flujo de Inversiones en \$/</b>	<b>(136,026)</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>78,359</b>

Flujo Operativo en \$						
Items	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000
Gasto Servicios directos		-	-	-	-	-
Gastos Operativos		(361,204)	(361,204)	(361,204)	(361,204)	(361,204)
Gastos Indirectos		(21,989)	(21,989)	(21,989)	(21,989)	(21,989)
Gastos de Administración		(291,597)	(291,597)	(291,597)	(291,597)	(291,597)
Gastos de Ventas		-	-	-	-	-
Pago de Impuestos		(143,315)	(143,315)	(143,734)	(143,734)	(145,947)
<b>Flujo Operativo :</b>		<b>331,895</b>	<b>331,895</b>	<b>331,476</b>	<b>331,476</b>	<b>329,263</b>

FLUJO DE CAJA LIBRE ECONÓMICO DEL PROYECTO EN \$						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Inversiones	(136,026)	(0)	-	-	-	78,359
Flujo Operativo		331,895	331,895	331,476	331,476	329,263
<b>Flujo de Caja Libre Económico</b>	<b>(136,026)</b>	<b>331,895</b>	<b>331,895</b>	<b>331,476</b>	<b>331,476</b>	<b>407,622</b>
Valor Presente:	(136,026)	276,579	230,482	191,826	159,855	163,814
Valor de Recuperación:	(136,026)	140,553	371,036	562,862	722,717	886,531

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar ya luego del primer año se recupera la inversión inicial del año 0.

Tabla 7.17

Método del EVA

**METODO DEL EVA**

<b>Capital Invertido en el Proyecto</b>						
<i>Items</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
KWN	74,233	-	-	-	-	-
AFN	61,793	50,408	39,024	29,059	19,095	16,631
Capital Invertido en el Proyecto	136,026	50,408	39,024	29,059	19,095	16,631
<b>NOPAT</b>		<b>340,261</b>	<b>342,499</b>	<b>343,500</b>	<b>343,500</b>	<b>348,788</b>
ROIC		250%	679%	880%	1182%	1827%
WACC		20%	20%	20%	20%	20%
Ganancia de Capital Neta		-	-	-	-	4,127
<b>EVA</b>		<b>313,056</b>	<b>332,417</b>	<b>335,696</b>	<b>337,688</b>	<b>349,095</b>

Fuente: Elaboración propia

El capital del trabajo (KWN) detallado en el año 0 y sumando los activos fijos netos (AFN) menos depreciación ni amortización llevan a positivo finalmente al año 5.

Como se puede apreciar en el estado de resultados, la ganancia operativa después de impuestos (NOPAT) es positiva todos los años, el cual siendo dividido entre el capital invertido en el proyecto desde el año 0, nos da un ratio ROIC bastante saludable de más del 220% e incrementándose.



## 7.8 Cuadro de financiamiento

Tabla 7.18

### Financiamiento

EVALUACION FINANCIERA		
30%	Deuda	40,808
70%	Aporte Socios	95,218
100%		<b>136,026</b>

TEA Deuda	15%
TEM	1.17%
Plazo	12 meses
Cuota Pago Anual=	S/. -3,665.12

MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pago		\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665	\$ 3,665
Interes		\$ 478	\$ 441	\$ 403	\$ 365	\$ 326	\$ 287	\$ 247	\$ 207	\$ 167	\$ 126	\$ 84	\$ 42
Amortización		\$ 3,187	\$ 3,224	\$ 3,262	\$ 3,300	\$ 3,339	\$ 3,378	\$ 3,418	\$ 3,458	\$ 3,498	\$ 3,539	\$ 3,581	\$ 3,623
Saldo Deuda	40,808	\$ 37,621	\$ 34,396	\$ 31,134	\$ 27,834	\$ 24,495	\$ 21,116	\$ 17,699	\$ 14,241	\$ 10,743	\$ 7,203	\$ 3,623	\$ -
Ahorro Tributario		\$ 143	\$ 132	\$ 121	\$ 109	\$ 98	\$ 86	\$ 74	\$ 62	\$ 50	\$ 38	\$ 25	\$ 13

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo un préstamo de capital social con la entidad MIBANCO a 12 meses con la TEM 1.17% que se cancelara en 1 año. Manteniéndose las ventas constantes cada año, el préstamo de capital social es mínimo comparado a las ganancias anuales.

## 7.9 Indicadores económicos

Tabla 7.19

Indicadores económicos

### METODO DEL FLUJO DE CAJA DESCONTADO

<b>Indicadores Evaluación Económica</b>	
Indicador de evaluación	Económico
<b>Ku=</b>	20%
<b>VANE</b>	886,531
<b>TIRE</b>	244%
<b>Periodo de Recuperación (años)</b>	1.03

Fuente: Elaboración propia

Por efectos académicos, se gestionan los indicadores económicos del proyecto sin financiación, lo cual resulta en un valor económico positivo acumulado de \$ 886,531 con una tasa interna de retorno económico TIRE saludable de 244% y un periodo de recuperación de 1.03 años que en otras palabras serian casi 12 meses con 3 semanas.

Tabla 7.20

Indicadores financieros

<b>Indicadores Evaluación Financiera</b>	
Indicador	Financiero
<b>K<sub>L</sub>=</b>	22%
<b>VANF</b>	925,395
<b>TIRF</b>	381%
<b>Periodo de Recuperación (años)</b>	0.45

Fuente: Elaboración propia

Se calculó el costo del accionista cuando la empresa está endeudada (KL) dando un 22%, y con el flujo de caja financiero se calculó el VAN dando \$ 925,395 dando una tasa interna de retorno financiera de 381% pero un periodo de recuperación más largo de 0.45 siendo casi 5 meses.

## CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

- Del VAN y el TIR económico y financiero obtenido, se puede apreciar que el proyecto es viable de acuerdo a sus flujos, la baja inversión inicial comparando sus resultados finales, tanto incluyendo y descontando la financiación por medio de banco y la repartición de dividendos a los accionistas finalmente quedan utilidades retenidas de casi USD 70,000 cada año que bien puede destinarse para mejora de equipos, infraestructura u otros.
- Se ha detallado el punto de equilibrio Punto de equilibrio para cubrir los costos mínimos siendo la unidad de medida las horas trabajadas al día.

Con 480 minutos al día (8 horas) se facturarían \$1'150,000, se calcula que con 251 minutos puede facturar hasta \$ 687,262, siendo 4 horas con 10 minutos al día, de lunes a viernes, para cubrir tantos sus costos y gastos para el funcionamiento de la operación. Se traduce en la unidad de medidas que son las llamadas, 50 operarios trabajando la jornada laboral de 8 horas pueden llegar a hacer en promedio 26,250. Entonces con 4 horas con 10 minutos, excluyendo 1 hora de refrigerio, llega a generar 16,437 llamadas.

Tabla 8.1

Tabla de análisis de punto de equilibrio de ventas anuales

Análisis del Punto de Equilibrio de Ventas Anuales						
Ventas expresada en \$. por tipo de servicios						
Ingresos	Precio Unit	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas telefonicas	0	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000
Pvu =		1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000
COSTOS VARIABLES						
Items		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cv Unitario =	\$	-	-	-	-	-
COSTOS FIJOS (Sueldos, G.Adm)+ Dep y Amort	\$	686,175	686,175	684,754	684,754	677,254
Punto de equilibrio para cubrir Costos		0.60	0.60	0.60	0.60	0.59
Ventas proyectadas		1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000	1,150,000

Fuente: Elaboración propia

- Se revisa un análisis de sensibilidad bajo 2 variables.

Los agentes actualmente percibirán un salario de \$371 dólares brutos, si duplicamos estos salarios a \$742 se verían los siguientes resultados:

Tabla 8.2

**Variable 1: Aumento de sueldo de los agentes en 100%**

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Situación normal	Aumento de salarios al 100%	Variación %	Situación normal	Aumento de salarios al 100%	Variación %	Situación normal	Aumento de salarios al 100%	Variación %	Situación normal	Aumento de salarios al 100%	Variación %	Situación normal	Aumento de salarios al 100%	Variación %
Utilidad neta/ dividendos	340,261	125,252	-63%	342,499	127,907	-63%	343,500	128,909	-62%	343,500	128,909	-62%	348,788	134,196	-62%
Dividendos 80%	272,209	100,202	-63%	273,999	102,326	-63%	274,800	103,127	-62%	274,800	103,127	-62%	279,030	107,357	-62%
Utilidades retenidas 20%	68,052	25,050	-63%	68,500	25,581	-63%	68,700	25,782	-62%	68,700	25,782	-62%	69,758	26,839	-62%

Indicadores Evaluación Financiera	Situación normal	Aumento de salarios al 100%
Indicador		
KL=	22%	22%
VANF	925,395	301,998
TIRF	381%	127%
Periodo de Recuperación (años)	0.45	5.32

Fuente: Elaboración propia

Las ventas actuales anuales son de \$ 1'150,000 anuales, si se disminuyen en 30% daría un monto de ventas anual de \$ 805,000 anuales, lo cual daría los siguientes resultados:

Tabla 8.3

**Variable 2:** Ventas disminuyen en 30% cada año

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Situación normal	Ventas en - 30%	Variación %	Situación normal	Ventas en - 30%	Variación %	Situación normal	Ventas en - 30%	Variación %	Situación normal	Ventas en - 30%	Variación %	Situación normal	Ventas en - 30%	Variación %
Utilidad neta/ dividendos	340,261	97,036	-71%	342,499	99,274	-71%	343,500	100,275	-71%	343,500	100,275	-71%	348,788	105,563	-70%
Dividendos 80%	272,209	77,629	-71%	273,999	79,419	-71%	274,800	80,220	-71%	274,800	80,220	-71%	279,030	84,450	-70%
Utilidades retenidas 20%	68,052	19,407	-71%	68,500	19,855	-71%	68,700	20,055	-71%	68,700	20,055	-71%	69,758	21,113	-70%

Indicadores Evaluación Financiera	Situación normal	Ventas en -30%
Indicador		
KL=	22%	22%
VANF	925,395	221,372
TIRF	381%	115%
Periodo de Recuperación (años)	0.45	10.00

Fuente: Elaboración propia

- Se prevé que tan solo con las utilidades retenidas de los 2 primeros años se puede generar el capital de trabajo suficiente para invertir en una nueva oficina bajo los mismos parámetros de la actual empresa. Siendo la inversión actual del proyecto \$ 136,026.

Tabla 8.4

Tabla de apertura de nueva oficina según las utilidades retenidas anuales

<i>Items</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Total</i>
Dividendos 80%	272,209	273,999	546,208
Utilidades retenidas 20%	68,052	68,500	136,552

Fuente: Elaboración propia

- La ventaja de este proyecto es que gran parte se desarrolla bajo costos fijos y gastos por lo cual no habría variaciones significativas en los estados de resultados. Pero la parte más complicada se podría referir a obtener y fidelizar a los clientes finales, pero que en este caso ya existen en la cartera de clientes de la empresa española que cuenta ya con respaldo comercial y financiero.
- Y finalmente se concluye que en el análisis de este proyecto no se está considerando el riesgo de tipo de cambio de soles a dólares y a euros, pero se prevé gestionar un acuerdo forward con el banco de 1 año con una posible renovación si las condiciones de la institución financiera son satisfactorias, esto es, para proteger el riesgo por una depreciación de la moneda.

SCIENTIA ET PRAXIS

## REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias. (06 de Junio de 2017). *Inversiones españolas en el Perú suman US\$15.000M*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/inversiones-espanolas-en-el-peru-suman-us15000m>
- Banco Santander, S. (2012). *España: Llegar al consumidor. Perfil del consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- Gestion. (20 de octubre de 2016). *Diseño Corporativo: ¿Cómo reducir el estrés en un call center?* Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/disenio-corporativo-reducir-estres-call-center-118425>
- La Vanguardia. (14 de marzo de 2017 ). *España pide a Perú tener "una relación privilegiada" con Alianza del Pacífico*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/politica/20170314/42862967601/espana-pide-a-peru-tener-una-relacion-privilegiada-con-alianza-del-pacifico.html>
- MINCETUR. (2011). *Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea*. Obtenido de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73)