

PLAN DE NEGOCIO

Perfil del negocio

Nuestro emprendedor monta la empresa de *call center* con un capital de 460.000 euros, 400.000 aportados con un crédito. Se instalará a las afueras de Barcelona en una zona bien comunicada, especializándose en la venta de un producto determinado. El primer año captará tres clientes, logrando el punto de equilibrio en el tercer periodo.

Clientes

“En el sector se suele cobrar entre los 90 y los 110 días”, comenta José Luis Ramos. Además, añade Ramos, “la experiencia me dice que una oferta comercial en este sector tiene un plazo de maduración entre cuatro y doce meses hasta que es definitiva”. Contablemente, el retraso en la entrada del líquido se reflejará con un ingreso por la base imponible del importe facturado en el apartado “prestación de servicios” de la

cuenta de resultados, incluyéndose el IVA en el apartado “IVA repercutido” del pasivo del balance. La contrapartida apuntará por el total de la facturación en la cuenta “clientes” del activo del balance. Una vez se empiece a cobrar, el líquido entrará en caja a través de la cuenta “prestación de servicios” como un cobro de tesorería, restando el importe correspondiente en el balance a través de “clientes”.

Leasing

En el supuesto aplicamos un *leasing* a 3 años –a un interés del 4%– para equipos y *software* (unos 7.200 euros por puesto). A la firma del contrato se harán estos asientos: en el activo del balance, en la cuenta “Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero” dentro del

inmovilizado, se apuntará el total a amortizar; y los intereses, en la cuenta “gastos por intereses diferidos”. La contrapartida se reflejará en el pasivo en “Acreedores por arrendamiento financiero”. Las cuotas pagadas por intereses irán a “intereses de leasing”, en la cuenta de resultados.

El primer ejercicio en cifras

Cantidades en euros

CUENTA DE RESULTADOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Prestación servicios	40.049	41.869	83.837	76.850	80.344	83.837	80.344	76.850	127.526	122.213	116.899	122.213	1.052.831
Alquiler oficina	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	108.000
Consumo telefónico	1.555	1.645	3.195	2.965	3.241	3.320	3.070	2.945	5.030	4.690	5.060	4.940	41.656
Gastos de personal	39.396	39.396	69.239	69.239	69.239	69.239	69.239	69.239	69.239	93.748	93.748	93.748	844.706
Intereses préstamo	1.167	1.162	1.157	1.152	1.147	1.142	1.137	1.132	1.127	1.122	1.117	1.112	3.671
Intereses leasing	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	5.131
Otros gastos	1.500	1.500	1.500	2.500	2.500	2.500	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	6.000	40.000
Dotación para la amortización	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	7.570	90.839
RESULTADOS	-20.566	-18.831	-8.251	-16.003	-12.780	-9.361	-14.099	-17.463	31.133	656	-5.023	-584	-91.172
PRESUPUESTO DE TESORERÍA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Tesorería	0	291.040	230.142	143.374	102.191	87.258	82.902	1.383	25.014	49.802	34.894	41.990	
COBROS													
Prestación servicios				56.170	72.881	119.537	112.446	112.649	115.890	111.028	118.733	176.284	995.618
Capital	60.000												60.000
Préstamo	400.000												400.000
TOTAL TESORERÍA	460.000	291.040	230.142	199.544	175.072	206.796	195.348	114.032	140.905	160.830	153.626	218.274	1.455.618
PAGOS													
Reforma y mobiliario	90.152						90.152						180.304
Fianzas constituidas	18.000												18.000
Alquiler oficina	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	108.000
Consumo telefónico	1.555	1.645	3.195	2.965	3.241	3.320	3.070	2.945	5.030	4.690	5.060	4.940	41.656
Gastos de personal	32.997	32.997	57.316	67.132	57.316	93.318	71.987	57.316	57.316	91.490	76.820	126.641	822.647
Gastos financieros (intereses)	1.167	1.162	1.157	1.152	1.147	1.142	1.137	1.132	1.127	1.122	1.117	1.112	3.671
Devolución préstamo	1.693	1.698	1.703	1.708	1.713	1.718	1.723	1.728	1.733	1.738	1.743	1.748	20.643
Cuota leasing	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	12.897	154.760
Otros gastos	1.500	1.500	1.500	2.500	2.500	2.500	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	6.000	40.000
TOTAL PAGOS	168.960	60.898	86.768	97.353	87.814	123.894	193.965	89.018	91.103	125.936	111.636	162.338	1.399.682
SALDO TESORERÍA	291.040	230.142	143.374	102.191	87.258	82.902	1.383	25.014	49.802	34.894	41.990	55.937	55.937
BALANCE PREVISIONAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
ACTIVO													
Inmovilizado	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	565.152	
Amortización acumulada	-7.570	-15.140	-22.710	-30.280	-37.850	-45.420	-52.990	-60.559	-68.129	-75.699	-83.269	-90.839	
Clientes	46.457	95.025	192.276	225.252	245.569	223.283	204.035	180.533	212.573	243.312	260.183	225.666	
Intereses diferidos	14.966	14.539	14.111	13.683	13.256	12.828	12.401	11.973	11.545	11.118	10.690	10.263	
Hacienda, IVA soportado	1.779	3.558	5.337	7.115	8.894	10.673	12.452	14.231	16.010	17.789	19.567	21.346	
Fianzas constituidas	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	
Caja y bancos	291.040	230.142	143.374	102.191	87.258	82.902	1.383	25.014	49.802	34.894	41.990	55.937	
TOTAL ACTIVO	929.824	911.275	915.539	901.114	900.280	867.418	760.433	754.344	804.953	814.565	832.313	805.524	
PASIVO													
Capital	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	
Deudas con bancos	398.307	396.609	394.907	393.199	391.486	389.768	388.046	386.318	384.585	382.847	381.105	379.357	
Resultado ejercicio	-20.566	-39.397	-47.649	-63.651	-76.432	-85.793	-99.893	-117.355	-86.222	-85.566	-90.588	-91.172	
Arrendamiento financiero	389.124	378.006	366.889	355.771	344.653	333.535	322.417	311.299	300.182	289.064	277.946	266.828	
Proveedores	90.152	90.152	90.152	90.152	90.152	90.152							
Personal, SS y Hacienda	2.463	4.926	9.816	4.890	9.780	14.670	4.890	9.780	14.670	7.353	14.706	22.058	
Remun. pendientes de pago	3.936	7.872	14.905	21.937	28.969	0	7.032	14.064	21.097	30.672	40.247	0	
Hacienda, IVA repercutido	6.408	13.107	26.521	38.817	51.672	65.086	77.941	90.237	110.641	130.195	148.899	168.453	
TOTAL PASIVO	929.824	911.275	915.539	901.114	900.280	867.418	760.433	754.344	804.953	814.565	832.313	805.524	

Gastos de personal

“Entre el 60% y el 80% de los costes de explotación de un *call center* corresponden a recursos humanos. La proporción exacta depende del tipo de servicios que se lleve a cabo y del grado de desarrollo tecnológico y de automatización de procesos alcanzado en la misma”, comenta José Ángel Crego, director general de Telemark. Gonzalo Redondo, director comercial, añade que “el personal mínimo para comenzar la actividad consiste en un comercial; un

formador para enseñar las técnicas de atención telefónica, venta y características de los productos-servicios para los que se desempeña el proyecto; un responsable administrativo que se encargue también de la contratación durante la primera fase; un director de operaciones que ejercerá las tareas de supervisión de los primeros proyectos que entren en la compañía, y un responsable técnico”. Personal al que hay que añadir los teleoperadores, que podrán ser varios para

cubrir un mismo puesto de trabajo dependiendo de la jornada laboral. Éstos forman el área de producción de la empresa, que corresponde al 82,6% del total de la plantilla según datos de Aemt-Fecemd. Las retribuciones están marcadas por el convenio de telemarketing vigente y se dividen, según la categoría profesional, en varios niveles salariales. También debe tenerse en cuenta la alta rotación de personal en el sector, que puede llegar al 30% y al 40%.

Otros gastos

El consumo telefónico es otro de los gastos a los que tendrás que hacer frente, ya que es la herramienta de trabajo de este tipo de empresas. También es importante la inversión destinada a publicidad. María del Pino, directora general de Unisono,

comenta que “para una empresa que empieza la inversión en publicidad debe ser muy alta. Según nuestra experiencia, durante el primer año de vida estará en torno al 1%”. Laurent Etcheverry, director general de IFAES (www.ifaes.com), explica

que “a la hora de captar clientes, el trabajo de campo es muy importante. Hay muchas formas: haciendo publicidad en revistas técnicas del sector, acudiendo al salón anual del *call center* en Madrid y Barcelona, con telemarketing...”.

Aportación de capital

Variará en función del número de puestos de trabajo y de la tecnología aplicada en los mismos. “Para un *call center* de 40 posiciones con funcionalidades estándar y una centralita de gama media e inmueble en alquiler, la inversión puede rondar los 480.800 euros”, comenta Gonzalo Redondo.

Luis Bayo, subdirector general de Infinity (902 014 314), puntualiza que “el coste por posición está entre los 6.000 y los 9.000 euros, aunque puede variar en función de distintos factores”. Sobre esto, Laurent Etcheverry explica que “a mayor inversión en tecnología, hay una mayor produc-

tividad; sin embargo, para una empresa que empieza no es aconsejable excederse en la inversión realizada ya que puede llegar a ser contraproducente”. No obstante, María del Pino, directora general de Unisono, añade que “es fundamental invertir en I+D para poder competir”.

Plan de Negocio Telemark

<http://www.100plandenegocios.com>