

Formulación de un plan de negocio para la creación de una agencia especializada en la gestión y cobranza de carteras de deuda, direccionada a PYMES de la ciudad de Montería

Said Ali Oviedo Beltrán

Trabajo académico presentando como proyecto productivo para optar por la certificación como Técnico en Servicios y Operaciones Microfinancieras.

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Centro de Formación en Actividad Física y Cultura, Bogotá D.C.

Técnico en Servicios y Operaciones Microfinancieras - 2547436

2024

Formulación de un plan de negocio para la creación de una agencia especializada en la gestión y cobranza de carteras de deuda, direccionada a PYMES de la ciudad de Montería

Said Ali Oviedo Beltrán

Instructores

José Isnardo Velásquez Jiménez

José Rodolfo Martínez Peña

Lyda Maritza Martínez Garzón

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Centro de Formación en Actividad Física y Cultura, Bogotá D.C.

Técnico en Servicios y Operaciones Microfinancieras - 2547436

2024

Contenido

1. Introducción	8
1.1 Planteamiento del problema	9
1.1.1 Preguntas problematizadoras	9
1.2. Justificación	9
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. Contextualización del Ecosistema Empresarial	13
3.1 Análisis del Macroambiente	13
3.1.1 Aspectos Políticos	13
3.1.2 Aspectos Económicos	13
3.1.3 Aspectos Sociales:	13
3.1.4 Aspectos Tecnológicos:	14
3.1.5 Aspectos Ecológicos:	14
3.2 Análisis del Microambiente	15
3.2.1 Aspectos relacionados con el cliente	15
3.2.2 Aspectos relacionados con el proveedor	15
3.2.3 Aspectos relacionados con los intermediarios	16
3.2.4 Aspectos relacionados con los competidores	16
3.2.5 Aspectos relacionados con la población local	16
4. Planeación Estratégica	17
4.1 Matriz CREI del proyecto	17
4.2 Matriz DOFA del proyecto	17
4.2.1 Potenciar las fortalezas y explotar las oportunidades	19
4.2.3 Reducir el efecto de las debilidades y protegerse de las amenazas	19
5. Identificación de la necesidad	21
5.1 Descripción del problema	21
5.2 Descripción de la necesidad	23
6. Marco Referencia	28
6.1 Marco conceptual	28
6.2 Marco teórico	31
6.2.1 Cobranza de cartera y sus generalidades	31
6.2.2 Las cuenta por cobrar y su impacto en la liquidez	31
6.2.3 Las cuenta por cobrar y su impacto en la rentabilidad	32
6.2.3 Los beneficios de externalizar la cobranza	32
7. Plan a desarrollar	35
7.1 Actividades a realizar	35
7.1.1 Planeación estratégica (horizonte estratégico)	35
7.1.2 Estudio de mercado	35

7.1.3 Estudio operativo.....	36
7.1.4 Estudio organizacional	37
7.1.5 Estudio financiero.....	37
7.2 Cronograma.....	38
8. Propuesta.....	41
9. Horizonte estratégico empresarial.....	42
9.1 Nombre corporativo	42
9.2 Imagen y Eslogan corporativo	42
9.3 Misión	43
9.4 Visión.....	43
9.5 Valores corporativos	43
9.6 Objetivos estratégicos	45
10. Resumen del análisis de mercado.....	46
10.1 Entorno actual del sector de mercado	46
10.2 Características económicas del sector.....	46
10.3 Tendencias del sector económico	47
10.4 Proyecciones de las variables macroeconómicas del sector	48
10.5 Población existente en el mercado general	48
10.6 Cálculo de la Muestra para aplicación de encuesta.....	49
10.7 Resultados de la encuesta.....	50
10.8 Formulación de la Estrategia diferencial del servicio	74
10.8.1 Etapas del servicio.....	75
10.9 Formulación de la Estrategia de Fijación del precio de servicio.....	76
10.9.1 Definición de la metodología de costeo utilizado	76
10.9.2 Análisis de los elementos del costo	77
10.9.3 Cálculo del costo del servicio.....	79
10.9.4 Cálculo del precio de venta del servicio.....	81
10.9.5 Cálculo del punto de equilibrio	82
10.9.6 Identificación de la demanda potencial	83
10.10 Formulación de la Estrategia de precio y promoción.....	84
10.10.1 Estrategias de promoción sobre el precio estándar.....	84
10.10.2 Presupuesto de descuento promocional sobre el precio estándar	85
10.10.3 Estrategias de promoción sobre los canales de información	85
10.10.4 Presupuesto para la promoción y publicidad	87
10.11 Estrategia de distribución o plaza	87
10.12 Presupuesto de Mezcla de Mercado.....	88
10.13 Proyección de la demanda.....	89
11. Resumen del análisis organizacional y legal.....	92
11.1 Definición del sistema organizacional	92
11.2 Organigrama de la organización	93
11.3 Definición de funciones básicas de los cargos.....	94
11.3.1 Funciones del Agente de cobranza	94
11.3.2 Funciones del Líder de cobranza	94

11.3.3 Funciones del Líder de sistemas.....	95
11.3.4 Funciones del Auxiliar administrativo	95
11.3.5 Funciones del Tesorero contador.....	96
11.3.6 Funciones del Líder de ventas	96
11.3.7 Funciones del Administrador	97
11.4 Definición de la pirámide salarial	97
11.5 Cálculo del costo de la Nómina administrativa.....	98
11.6 Cálculo de otros gastos administrativos y generales.....	100
11.7 Cálculo del total de Costos y Gastos Administrativos	101
11.8 Marco legal del servicio de gestión integral de cartera y cobranza	102
12. Resumen del análisis operativo	104
12.1 Descripción del Factor Diferencial del Servicio	104
12.2 Descripción del Factor Diferencial de los procesos del Servicio.....	104
12.3 Ficha técnica del Servicio	105
12.4 Descripción de las actividades del Servicio	106
12.5 Flujograma de procesos	114
12.5.1 Flujograma del macroproceso de servicio	114
12.6 Cálculo de la fuerza de trabajo requerida.....	115
12.7 Cálculo del costo de la Nómina de mano de obra directa	117
12.8 Cálculo de la inversión en Infraestructura física y equipos	118
12.9 Cálculo de otros gastos preoperacionales	120
12.10 Asignación de la contribución de recursos al costo unitario al servicio	121
12.11 Cálculo del costo total anual de la producción del servicio	122
12.12 Proyección del plan de producción para el horizonte operativo	123
12.13 Localización.....	125
12.13.1 Macro localización	125
12.13.2 Micro localización	125
12.14 Propuesta de distribución de planta	127
13. Resumen del análisis financiero.....	129
13.1 Balance de inversión del proyecto y capital de trabajo	129
13.2 Depreciación proyectada y valor de rescate.....	130
13.3 Distribución del financiamiento del proyecto.....	131
13.4 Ingresos base estimados del proyecto	132
13.5 Comportamiento de la cartera.....	132
13.6 Flujo de caja proyectado	133
13.7 Indicadores de viabilidad financiera	134
14. Conclusiones	138
15. Recomendaciones.....	141
Referencias.....	144

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz CREI del proyecto SODECO</i>	17
Tabla 2. <i>Matriz DOFA del proyecto</i>	18
Tabla 3. <i>Cronograma de actividades</i>	39
Tabla 4. <i>Tasa de crecimiento de IPC Nacional</i>	47
Tabla 5. <i>Tasa de crecimiento de PIB Nacional</i>	47
Tabla 6. <i>Crecimiento PIB proyectado</i>	48
Tabla 7. <i>Crecimiento IPC proyectado</i>	48
Tabla 8. <i>Costo total de Material Directo</i>	77
Tabla 9. <i>Costo total de Mano de Obra Directa</i>	77
Tabla 10. <i>Costo total de gastos indirectos variables</i>	78
Tabla 11. <i>Costo total de costos indirectos fijos</i>	78
Tabla 12. <i>Presupuesto para descuento promocional</i>	85
Tabla 13. <i>Presupuesto de marketing inicial</i>	87
Tabla 14. <i>Proyección de Mezcla de Mercado</i>	88
Tabla 15. <i>Proyección de la demanda</i>	90
Tabla 16. <i>Cargos Laborales</i>	92
Tabla 17. <i>Jerarquía de cargos</i>	92
Tabla 18. <i>Pirámide salarial de SODECO</i>	98
Tabla 19. <i>Sistema de devengaciones para el empleador</i>	99
Tabla 20. <i>Costo de la Nómina administrativa</i>	99
Tabla 21. <i>Otros gastos administrativos y generales</i>	100
Tabla 22. <i>Total, de costos y gastos administrativos</i>	101
Tabla 23. <i>Carga de los costos y gastos administrativos sobre el costo del servicio</i>	101
Tabla 24. <i>Matriz legal del proyecto</i>	102
Tabla 25. <i>Ficha técnica del servicio</i>	105
Tabla 26. <i>Sistema de devengaciones para el empleador</i>	117
Tabla 27. <i>Costo de nómina mano de obra directa</i>	117
Tabla 28. <i>Presupuesto de bienes inmuebles</i>	118
Tabla 29. <i>Presupuesto de Mobiliario de oficina</i>	118
Tabla 30. <i>Presupuesto de equipamiento de operación</i>	119
Tabla 31. <i>Presupuesto anual de Licencias y arriendo</i>	120
Tabla 32. <i>Otros gastos preoperacionales</i>	120
Tabla 33. <i>Contribución de recursos al costo unitario del servicio</i>	121
Tabla 34. <i>Estimación de la capacidad anual de producción del servicio</i>	122
Tabla 35. <i>Estimación del costo anual de producción total de servicios</i>	123
Tabla 36. <i>Estimación del incremento en la capacidad de servicio</i>	123
Tabla 37. <i>Proyección del costo anual de producción de servicios</i>	124
Tabla 38. <i>Inversión total en el proyecto</i>	129
Tabla 39. <i>Periodos de depreciación</i>	130
Tabla 40. <i>Valor de rescate de la inversión fija</i>	130
Tabla 41. <i>Distribución de financiamiento</i>	131
Tabla 42. <i>Amortización del crédito del financiamiento</i>	131
Tabla 43. <i>Incremento estimado del precio estándar de venta</i>	132
Tabla 44. <i>Proyección de los ingresos por venta</i>	132
Tabla 45. <i>Comportamiento de la cartera</i>	132
Tabla 46. <i>Flujos de caja proyectados</i>	133
Tabla 47. <i>Indicadores financieros del proyecto</i>	134

Lista de figuras

Figura 1. <i>Tercerización de la gestión de cobranza en PYMES</i>	23
Figura 2. <i>Problemas financiero presente en las empresas</i>	24
Figura 3. <i>Causas de los problemas financieros</i>	24
Figura 4. <i>Servicios utilizados para tercerizar cobranza</i>	25
Figura 5. <i>Posibilidad de tercerización de la cobranza</i>	26
Figura 6. <i>Tipos de factibilidad en el plan de negocio</i>	29
Figura 7. <i>Imagen corporativa</i>	42
Figura 8. <i>Empleados empresas encuestadas</i>	50
Figura 9. <i>Valor de activos contables de encuestados</i>	51
Figura 10. <i>Edad de operación de empresas encuestadas</i>	52
Figura 11. <i>Sector económico de operación de encuestados</i>	53
Figura 12. <i>Cargo de sujetos encuestados</i>	54
Figura 13. <i>Conocimiento teórico sobre el tema tratado</i>	55
Figura 14. <i>Nivel de relación directa con el proceso de cobranza</i>	56
Figura 15. <i>Existencia de área especializada en cobranza</i>	57
Figura 16. <i>Empresas con cartera y cobranza externalizada</i>	58
Figura 17. <i>Tipos de servicios para externalizar cobranza</i>	59
Figura 18. <i>Tiempo que transcurrió desde la externalización</i>	60
Figura 19. <i>Problemas financieros recientes de las empresas encuestadas</i>	61
Figura 20. <i>Causa de los problemas financieros de cada empresa encuestada</i>	62
Figura 21. <i>Disposición a la externalización de la cartera y cobranza</i>	63
Figura 22. <i>Presupuesto dedicado a externalización</i>	64
Figura 23. <i>Deuda promedio de la cartera de empresas encuestadas</i>	65
Figura 24. <i>Resultados de actuales procesos de cobro en empresas encuestadas</i>	66
Figura 25. <i>Factor más determinante en un servicio de cobranza</i>	67
Figura 26. <i>Identificación de publicidad de servicios de cobranza</i>	68
Figura 27. <i>Presupuesto para la externalización de cartera y cobranza</i>	69
Figura 28. <i>Nivel de participación de empresas en las actividades de cobranza</i>	70
Figura 29. <i>Preferencia de tipo de presentación de informes</i>	71
Figura 30. <i>Preferencia por periodicidad de entrega de informes</i>	72
Figura 31. <i>Otras necesidades profesionales de servicio de terceros</i>	73
Figura 32. <i>Canal de distribución SODECO</i>	88
Figura 33. <i>Organigrama del negocio</i>	93
Figura 34. <i>Macroproceso de creación del servicio</i>	115
Figura 35. <i>Micro localización de SODECO</i>	126
Figura 36. <i>Imágenes del local comercial</i>	127
Figura 37. <i>Propuesta de distribución plantal</i>	128
Figura 38. <i>Propuesta de distribución de planta 2</i>	128

1. Introducción

El presente informe constituye el plan estratégico inicial de negocio para SOLUCIONES DE COBRANZA S.A.S (SODECO), una empresa nueva especializada en la gestión y cobranza de carteras de deuda para las pequeñas y medianas empresas, a partir de ahora llamadas PYMES, en la ciudad de Montería, Córdoba, Colombia. Este documento se desarrolla con la intención a priori de establecer una guía clara y estructurada que guíe el diseño de los procesos organizacionales claves, el desarrollo del modelo de negocio y la gestión eficiente de la empresa en un mercado local, dinámico y competitivo, de servicios financieros.

El plan de negocio de SODECO busca demostrar, en un primer acercamiento, la viabilidad de creación de la empresa como socio estratégico para las pequeñas y medianas empresas que busquen optimizar la gestión de sus carteras de crédito, ofreciendo soluciones efectivas que permitan reducir la morosidad de sus clientes, y, por consiguiente, mejorar la liquidez y el flujo de caja del negocio.

Los fundamentos técnicos para la formulación de este plan de negocio están basados en un proceso investigativo simple de la dinámica de mercado local, un análisis del ambiente mercantil, evaluación de oportunidades y amenazas potenciales, así como la identificación de las necesidades específicas de los posibles clientes. Para esto, se utilizaron datos actualizados del contexto local y proyecciones financieras realistas que brindan soporte coherente con las estrategias de mercado de SODECO, garantizando que los objetivos comerciales sean realistas, alcanzables y alineados con los grupos de interés.

1.1 Planteamiento del problema

En Montería, Córdoba, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se enfrentan a complicaciones internas constantes de liquidez como consecuencia de una cobranza poca efectiva de sus carteras de crédito, lo que entorpece el flujo oportuno de efectivo. Los retrasos en los pagos, la falta de personal competente y la indisponibilidad de tecnología fiable en cobranza de créditos representan una barrera importante que afecta críticamente la capacidad de estas empresas para mantener operaciones sostenibles financieramente.

1.1.1 Preguntas problematizadoras

- ¿Qué impacto tiene la morosidad de clientes en la rentabilidad de las PYMES locales?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las PYMES en Montería, en términos de administración y recuperación de carteras de crédito?
- ¿Cómo podrían los servicios de SODECO mejorar el proceso de recuperación de deudas, contribuir en la sanación del flujo de caja y reducir los costos administrativos asociados con la gestión de cartera, dentro de las PYMES?

1.2. Justificación

Aunque la existencia de empresas que brinden un servicio de gestión de carteras de crédito en la ciudad de Montería es confirmada, la mayoría en su totalidad están enfocadas a los créditos bancarios o simplemente intervienen en la última etapa de cobro, es decir, a la hora de levantar un proceso jurídico de cobranza. Es por este motivo que muchas PYMES locales aún no tienen acceso a soluciones efectivas y, sobre todo, a un costo competitivo que se acople a las necesidades de tesorería. Esta imposibilidad de una respuesta positiva ante tal problema no solo restringe su

capacidad de recuperación de deudas, sino que también afecta la reputación de solidez financiera de la empresa y la facilidad de acceso al apalancamiento financiero.

La realidad de las PYMES Monterianas señala una demanda significativa, y en aumento, de asistencia especializada para la gestión de las carteras de créditos comerciales y la recuperación de deuda, tal como la que busca proporcionar SODECO. Estos servicios no solo tratan de dar solución a los problemas recurrentes de las PYMES en materia de gestión de carteras de créditos, sino que también pretende ayudar a la consolidación financiera y la sostenibilidad operativa de los negocios locales dentro de un océano agresivo de competitividad.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Crear un plan estratégico de negocio para SODECO S.A., orientado a brindar servicios de gestión y cobranza de créditos de manera eficiente, eficaz y a un costo competitivo de mercado, dirigido a las PYMES de la ciudad de Montería; describiendo de forma detallada los distintos aspectos necesarios para la formulación correcta del modelo operativo de negocio, y siguiendo los parámetros propios del SENA para la evaluación de la factibilidad y la viabilidad como proyecto empresarial local.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el ecosistema mercantil local al que se expone el ofrecimiento de un servicio de gestión de carteras crediticia, mediante el análisis de las macro y micro variables del entorno en que se busca desarrollar el proyecto de empresa, con miras a entender la dinámica actual del mercado potencial.
- Definir estrategias de mercado realistas para el ofrecimiento del portafolio de servicios, identificando del segmento de mercado objetivo y sus requerimientos técnicos, que permitan construir una metodología clara de mercadotecnia.
- Desarrollar una estructura operativa y tecnológica que optimice el proceso de gestión de cobranza de las carteras de crédito del cliente, describiendo claramente las características técnicas del servicio y el plan de aprovisionamiento.
- Diseñar la estrategia organizacional del negocio, a través del reconocimiento de los organismos de apoyo, los requerimientos de la estructura organizativa, el aspecto legal de

la operación y el estudio de la situación empresarial; con la intención de perfilar los requerimientos de constitución de empresa.

- Realizar proyecciones financieras realistas del resultado operativo, identificado las fuentes de financiación, el modelo financiero, la estructura de costos y capital de trabajo; en busca de respaldar la viabilidad del modelo de negocio y su sostenibilidad en el tiempo.
- Estructurar el plan operativo del negocio, estableciendo las metas sociales, la cadena productiva del servicio y el cronograma de actividades a desarrollar, con el propósito de definir una ruta clara para la constitución de la empresa y el ofrecimiento de los servicios.

3. Contextualización del Ecosistema Empresarial

3.1 Análisis del Macroambiente

Para entender el entorno general en el que operaría SODECO en la ciudad de Montería, es sumamente necesario conocer los factores externos que puedan afectarlo, por lo que se utilizará el análisis PESTEL, que involucra los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del ecosistema empresarial, como instrumento para describir el entorno del negocio.

3.1.1 Aspectos Políticos

- **Políticas regionales:** Las iniciativas gubernamentales y políticas locales que fomentan la formalización y el financiamiento de PYMES en surgimiento aumentan la intención de tales empresas a tercerizar el proceso de gestión de cobranza, buscando la reducción de costos, la protección de liquidez y la efectividad operativa.

3.1.2 Aspectos Económicos

- **Economía local:** El crecimiento económico que ha experimentado la ciudad de Montería en los últimos 2 años postpandemia, ha incrementado la demanda de ventas comerciales a créditos, y su cobranza.
- **Tasas de Interés:** Las tasas de interés nacional afectan las condiciones de venta a crédito para las PYMES, así como la capacidad de pago de sus clientes. Por tanto, la efectividad de los servicios de cobranza puede verse afectada significativamente.

3.1.3 Aspectos Sociales:

- **Factor demográfico:** La cultura empresarial local y la población joven profesional con visión de emprendimiento, no solo afecta la percepción de los servicios “outsourcing” de

cobranza como métodos de reducción de costes, sino que también impulsa el crecimiento de nuevas PYMES, incrementando la demanda potencial de servicios de gestión de carteras de créditos.

3.1.4 Aspectos Tecnológicos:

- **Tecnificación del trabajo:** La innovación técnica y la adopción de nuevas tecnologías en el contexto local es determinante para que SODECO implemente, de forma efectiva, métodos innovadores de administración de carteras de deuda y gestión de la cobranza. La accesibilidad a esta tecnología a nivel nacional desde el punto geográfico local es fundamental para el éxito de SODECO.

3.1.5 Aspectos Ecológicos:

- **Consideraciones Ambientales:** A pesar de que las operaciones de SODECO para desarrollar su modelo de negocio tienen poco efecto directo sobre el medio ambiente, es necesario resaltar que el respeto hacia las políticas medioambientales del gobierno local y la inclusión de prácticas sostenibles sencillas en los procedimientos de servicio ayudarán a crear una imagen de responsabilidad ecológica empresarial. Esto resultará en la atracción de clientes preocupados por integrar en toda su cadena operativa y administrativa, un compromiso real con el medio ambiente.

3.1.6 Aspectos Legales:

- **Reglamentación Financiera:** La legislación normativa que actualmente regula la recuperación de créditos en Colombia y la protección de información de los usuarios del sistema financiero en Colombia son cruciales a la hora de operar legalmente en la ciudad de Montería. Este hecho obliga a SODECO a la supeditación de todas las disposiciones vigentes con el fin de ejecutar prácticas morales de cobro y evitar penalizaciones legales.

3.2 Análisis del Microambiente

Para entender mejor el entorno cercano de SODECO, es fundamental examinar los elementos internos inmediatos que afectan la relación entre la operación del negocio y su grupo de interés. Estos elementos involucran a los distintos clientes, proveedores, intermediarios, competidores y la población local.

3.2.1 Aspectos relacionados con el cliente

- **Empresas Locales:** Las PYMES de Montería que pretenden mejorar sus resultados de cobranza y optimizar el flujo de caja de su ciclo operativo, representan el grupo principal de clientes de SODECO. Ya que son estas, las que buscan tercerizar el servicio de gestión de cartera y cobranza, con la finalidad de reducir costos e incrementar la utilidad periódica del negocio.
- **Clasificación de Clientes:** Los clientes potenciales pueden categorizarse en tres criterios: el tamaño operativo, sector de actividad y el volumen de deuda. Así que ejecutará el proceso de cobranza según las características y necesidades de tesorería específicas de cada cliente es necesario para garantizar servicios personalizados de forma eficiente.

3.2.2 Aspectos relacionados con el proveedor

- **Soluciones Tecnológicas:** La selección correcta de proveedores de software de gestión de cobros, sistemas CRM y otras herramientas de información, que brinden confiabilidad y soporte, es fundamental para la operación eficiente de los servicios de SODECO.
- **Servicios Especializados:** En ciertas circunstancias extraordinarias, es posible que SODECO requiera externalizar algunas funciones propias de la cadena de servicio del negocio, por tanto, es fundamental establecer estrechos vínculos con empresas especializadas en asesoramiento legal financiero.

3.2.3 Aspectos relacionados con los intermediarios

- ***Autoridad local de registro mercantil y Asociaciones:*** Colaborar con asociaciones regionales de PYMES, así como con la Cámara de Comercio regional es necesario para comenzar la construcción de una base de datos inicial con clientes potenciales y formar alianzas estratégicas de referidos en el largo plazo.
- ***Expertos financieros:*** Establecer alianzas con empresas que brindan asesoramiento o consultoría financiera a PYMES es una valiosa estrategia de crecimiento ya que estas pueden sugerir los servicios de SODECO a sus clientes vigentes.

3.2.4 Aspectos relacionados con los competidores

- ***Competidores Directos:*** Estudiar cuales son las fortalezas y debilidades de las empresas locales más representativas en el contexto regional, con similares portafolios de servicios que SODECO, permitirá detectar oportunidades de mejora y crear estrategias optimas de ejecución de la operación del negocio.
- ***Competidores Indirectos:*** Entender todo el mercado de servicios financieros local en los que participan otras empresas del mismo sector, pero con soluciones complementarias o diferentes a la gestión de cobranza de créditos, permiten a SODECO potenciar un valor diferencial de sus servicios y crear estrategias de posicionamiento más efectivas.

3.2.5 Aspectos relacionados con la población local

- ***Comunidad:*** Dado que la forma en que la comunidad local percibe a la empresa y su operación impacta directamente en la reputación de esta. La participación en iniciativas de crecimiento regional dentro de las estrategias de responsabilidad social empresarial de SODECO permitirá consolidar vínculos con la comunidad, y abrir la oportunidad de mantener o captar nuevos clientes comprometidos con el desarrollo de la ciudad.

4. Planeación Estratégica

4.1 Matriz CREI del proyecto

A continuación, se muestra la Matriz CREI elaborada para el proyecto de empresa, SODECO. “Esta matriz ayuda a tomar decisiones para construir una oferta de valor que sea diferencial. La matriz ERAC trabaja sobre las variables de Crear, Reducir, Eliminar, Incrementar (CREI) del concepto de océanos azules” (Gámir, 2021).

Tabla 1. *Matriz CREI del proyecto SODECO*

Eliminar lo innecesario		Incrementar lo importante	
Elimina las características del producto que no aportan un valor diferencial a tu cliente objetivo	<ul style="list-style-type: none"> La metodología de cobro estándar agresivo que aleja más a los deudores (clientes indirectos). La omisión contractual de confidencialidad y seguridad de datos, que siempre debe prevalecer sobre toda operación de cobro. 	Potencia aquello que creas que busca o valora más tu cliente	<ul style="list-style-type: none"> Servicio integral a precio competitivo según el volumen de la cartera de clientes deudores. Comunicación cercana, natural y fluida con el deudor, que impacta directamente en la fidelidad del cliente indirecto.
Reducir lo irrelevante		Crear lo valioso	
Localiza las características que son valoradas por la industria y por tus competidores pero que parece que a los clientes no les importa tanto	<ul style="list-style-type: none"> La prioridad del uso del cobro por canal directo de telefonía, bajo el supuesto de que el deudor sea consciente sobre “la realidad” del cobro. Este hecho, ya debe tomarse como implícito al momento de generar el contrato crediticio, por tanto, reafirmarlo cíclicamente solo genera un desvío de los costos de cobranza a tareas repetitivas y con un alto enfoque manual, que fácilmente pueden automatizarse. 	Aporta valores que supongan una diferencia con respecto a los demás, porque cubren nuevos valores	<ul style="list-style-type: none"> Suplir la necesidad de un sistema de cobranza eficiente, fiable y efectivo a bajo costo que permita centrar todos los esfuerzos del cliente en la operación principal del negocio, mientras se protege la liquidez del ciclo operativo del cliente directo, garantizando flujo de caja.

4.2 Matriz DOFA del proyecto

A continuación, se adjunta la Matriz DOFA relacionada al proyecto de empresa, SODECO.

“La Matriz DOFA es una herramienta de planeación estratégica que evalúa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para ayudar en la formulación de estrategias de negocios basadas en factores internos y externos” (Sharath Kumar & Praveena, 2023).

Tabla 2. *Matriz DOFA del proyecto*

DOFA	Beneficioso	perjudicial
	Fortalezas	Debilidades
Factor interno	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento del segmento de mercado: Con base en investigaciones propias, SODECO posee una comprensión integra y específica de las necesidades y requerimientos particulares de las PYMES objetivo. En este sentido, se hace fácil ofrecer un servicio personalizado y competitivo para cada cliente. • Métodos y procedimientos: Integración de metodologías con instrumentos validados internacionalmente y procedimientos diseñados correctamente según la normativa nacional para las actividades financieras, permiten la ejecución de un sistema de gestión y cobranza de carteras de crédito, alineado con los objetivos de calidad y ética del negocio. • Costo competitivo: El modelo de negocio que abarca el costo de los servicios según el volumen de cartera de deuda del cliente potencial, y la integración de recursos tecnológicos & humano eficiente a los procesos, favorece la entrega de un servicio a un precio competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia tecnológica: El alto grado de integración tecnológica a los procesos operativos del negocio, que busca SODECO, puede entorpecer el flujo de trabajo en caso de que la integridad de esta infraestructura tecnológica se vea comprometida. • Recursos financieros: Es necesario partir con un capital importante de trabajo inicial, que sea suficiente para adquirir, mantener y cubrir costos y gastos no esperados de activos fijos en el primer año de operación, en el escenario más desfavorable proyectado. • Capacidad instalada: La capacidad teórica con la que parte la operación SODECO, podría alejarse de la capacidad real instalada para manejar grandes volúmenes de deuda, por lo que la promesa de personalización del servicio pudiese verse comprometida. • Reconocimiento: Como todo proyecto nuevo de empresa de servicio, la inexistencia de un historial de trabajo y experiencia previa sería la principal barrera a superar.
	Oportunidades	Amenazas
Factor externo	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios corporativos: Tendencia actual de PYMES a generar vínculos y colaboración estratégica con otras empresas para optimizar sus procesos y operación, se convierte en una oportunidad fundamental para crear una red sólida de clientes iniciales. • Innovación técnica nacional: Disponibilidad y facilidad de acceso a TICs especializada y potenciada con el uso de IA, crea un nuevo camino para 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica económica: Las condiciones del mercado financiero nacional pueden afectar significativamente la capacidad de pago de los deudores, y, por tanto, la facilidad de recuperación de créditos en el servicio de cobranza. • Competencia emergente: Surgimiento de nuevas empresas ofreciendo un portafolio de servicio similar pero ineficiente, a grandes rasgos, generaría dificultad para recuperar la confianza de clientes

	<p>tecnificar el trabajo inherente al portafolio de servicios, de manera más eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento empresarial: Cada vez más son nuevas PYMES de otras regiones las que expanden su alcance operativo a la ciudad de Montería, lo que representa un incremento en la demanda potencial de servicios de cobranza a nivel local. 	potenciales al uso de esta clase de servicios externalizados.
--	--	---

Una vez elaborada la Matriz DOFA, se plantean las siguientes estrategias para mitigar resultados negativos y potenciar los positivos.

4.2.1 Potenciar las fortalezas y explotar las oportunidades

- Realizar simulaciones de desempeño operativo con diferentes volúmenes de trabajo según el sector económico de clientes potenciales y las variables intrínsecas a cada contexto, con la finalidad de entregar proyecciones aterrizadas a la realidad, en materia de resultados financieros para el ciclo estándar de operación. Esto permitirá evaluar si el costo de los recursos implícitos en el servicio y la efectividad de los métodos & procedimientos, se encuentran alineados con la promesa de contribuir en la mejora del flujo de caja del cliente.
- Utilizar el profundo conocimiento en el perfil de clientes potenciales para diseñar estrategias de “marketing” idóneas que permitan vender los servicios de SODECO en los canales correctos, procurando establecer relaciones simbióticas de beneficio con otras entidades inmersas en el sector financiero para aumentar el alcance de la promoción y la confianza a uso del servicio.

4.2.3 Reducir el efecto de las debilidades y protegerse de las amenazas

- Diseñar un plan de inversión completo que permita suplir las necesidades resultantes de la estructura de costos y la estrategia de apalancamiento financiero del negocio, buscando garantizar la sostenibilidad de la operación en el primero macrociclo de operaciones.

- Operar bajo un sistema confiable de selección de proveedores y aprovisionamiento que posibiliten suplir los requerimientos básicos de existencialidad de insumos y mantenimiento de activos fijos en el proceso de post adquisición, velando por evitar escenarios de retraso y fallas en las tareas operativas de SODECO debido a errores tecnológicos.
- Definir claramente la estrategia de operación inicial, buscando ofrecer las mejores ofertas de precio del portafolio de servicios según las actuales condiciones del mercado financiero local. Esta estrategia debe alinearse a la promesa de costo/beneficio del servicio y la estructura de tesorería del cliente.
- Formular procedimientos internos de adaptabilidad a la dinámica legal y económica del ecosistema crediticio local, con el fin de mantener procesos eficientes de gestión de cobros, procurando la competitividad antes escenarios de intensa rivalidad a largo plazo.

5. Identificación de la necesidad

5.1 Descripción del problema

Teniendo en cuenta, el censo de realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) para la actualización del Registro Único de Empresas -RUES-, en Colombia existían 1,73 millones de empresas con registro mercantil para operar hasta el año 2022, de las cuales solo 103.000 eran pequeñas empresas y 27.000 se consideraban medianas empresas, teniendo una representatividad de 5.9% y 1,6% respectivamente.

Según (Confecámaras, 2023) la tasa de supervivencia de las pequeñas empresas colombianas corresponde al 60,9%, mientras que la supervivencia de de las empresas medianas del país se registró en un 73,7% para este tipo de negocios constituidos legalmente entre el año 2017 y 2022 a lo largo de todo el país. Cuando estos datos se extrapolan a la dinámica empresarial del departamento de Córdoba, más específicamente en su capital, Montería, se identifica que las estadísticas de mortalidad en PYMES activas hasta el año 2019 son similares, según el último censo empresarial del bajo Sinú realizado por la Cámara de Comercio de Montería en 2019.

Si se toma en cuenta el estudio realizado por (Cantillo, 2021) el cierre de empresas nacionales en 2019 se debió principalmente a los problemas relacionados con la rentabilidad del negocio; en segundo lugar, razones fuera del entorno del negocio, y en tercer lugar, problemas de acceso a financiación debido a la incapacidad de pago. Cuando aislamos las razones propias del entorno empresarial, rentabilidad y financiación; y además se indaga en las variables que dan origen al problema, se identifica que la falta de liquidez es criterio principal tanto para crear estrategias de rentabilidad como para ser sujeto a créditos bancarios.

Para (Agudelo & Garcia, 2016) la gestión financiera incorrecta que no se basa en una planeación del endeudamiento y la liquidez necesaria para la operación sostenible de cualquier tipo de empresa, es de las razones más mayoritarias que conducen al cierre del negocio. Es debido a este hecho que es sumamente necesario controlar todas las variables del ciclo operativo que tienen impacto sobre la liquidez y el apalancamiento financiero, en el corto y mediano plazo.

Desde un enfoque de sostenibilidad y competitividad, la liquidez saludable de todo negocio, por muy grande o pequeño que sea, depende de tres variables contables importantes: 1) El efectivo inmediato, 2) Las cuentas por cobrar y 3) el crédito rotativo. De acuerdo con (Guale, 2019), las cuentas por cobrar son uno de los activos más valiosos en los negocios, ya que se convierten en la segunda fuente de liquidez más importante después del efectivo directo. Esto significa que las cuentas por cobrar posibilitan la fluidez de dinero en la actividad económica mientras se compite estratégicamente con un modelo de ventas a crédito en el mercado.

A través de las cuentas por cobrar, las empresas mantienen una circulación financiera estable. Estas cuentas representan recursos económicos potenciales que permiten obtener un beneficio a corto plazo para suplir las necesidades de efectivo dentro del ciclo operativo y garantizar la sostenibilidad, siempre y cuando la gestión de cobro se realice de manera adecuada por parte de la organización. Es aquí entonces donde surge la necesidad real de que las empresas, especialmente las PYMES que son quienes tienen menos capacidad de adaptación en los mercados nacionales, gestionen de forma correcta las cuentas de cobro con el objetivo de conservar un flujo de caja saludable, y a la vez propicien facilidad en decidir cuál será la estructura de financiamiento más beneficiosa para la rentabilidad del negocio.

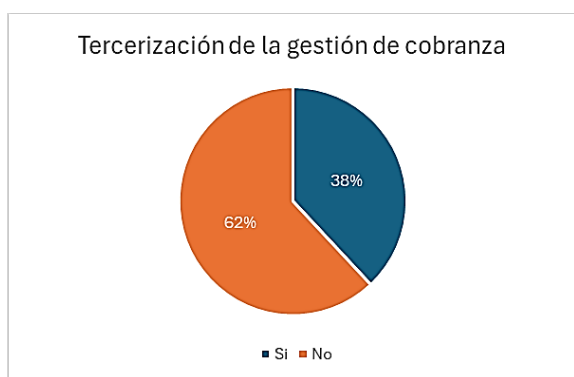
5.2 Descripción de la necesidad

Partiendo de los últimos datos del perfil empresarial y económico de Montería que fue publicado por el DANE en 2023, luego de casi 8 meses de haberse levantado la emergencia sanitaria por pandemia el 30 de junio de 2022, se estimó que en la ciudad existían 9.540 negocios de los cuales solo aproximadamente 849 se clasificaron como pequeñas y medianas empresas, y además contaban con una antigüedad de operación mayor a 2 años.

Buscando validar que existe una realidad innata de las PYMES de tercerizar la gestión de cobranza de sus carteras de deuda, se realizó una encuesta como herramienta de investigación descriptiva y se aplicó a 103 profesionales, como objeto de estudio, que ocupan cargos de gerencia o dirección en PYMES cuyas operaciones comerciales se realizan a lo largo de todo el territorio local. Esta encuesta abordó preguntas sobre el perfil de negocio, el proceso de cobranza, el uso de servicios financieros y las estrategias de apalancamiento financiero.

Según los resultados obtenidos, se identificó que solo el 38% de las empresas han decidió tercerizar la gestión de cobranza, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. *Tercerización de la gestión de cobranza en PYMES*



Así mismo, se concluyó con preguntas abiertas que las empresas que han decidido no hacerlo es mayormente debido al desconocimiento de los beneficios de tercerizar el proceso o por la desconfianza a dejar tal proceso crítico en mano de terceros.

Cuando se preguntó por la situación actual de las empresas en materia de liquidez, rentabilidad o solvencia, se obtuvo que la mayoría presentó problemas de Liquidez, seguido de Solvencia y rentabilidad, como lo representa la Figura 2.

Figura 2. *Problemas financiero presente en las empresas*

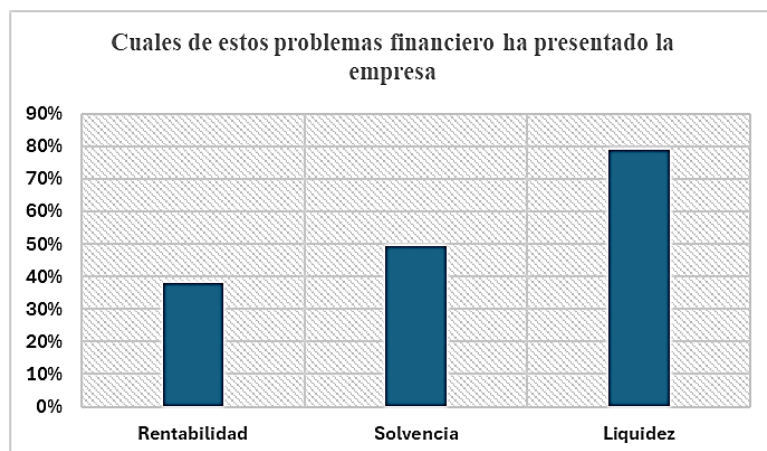
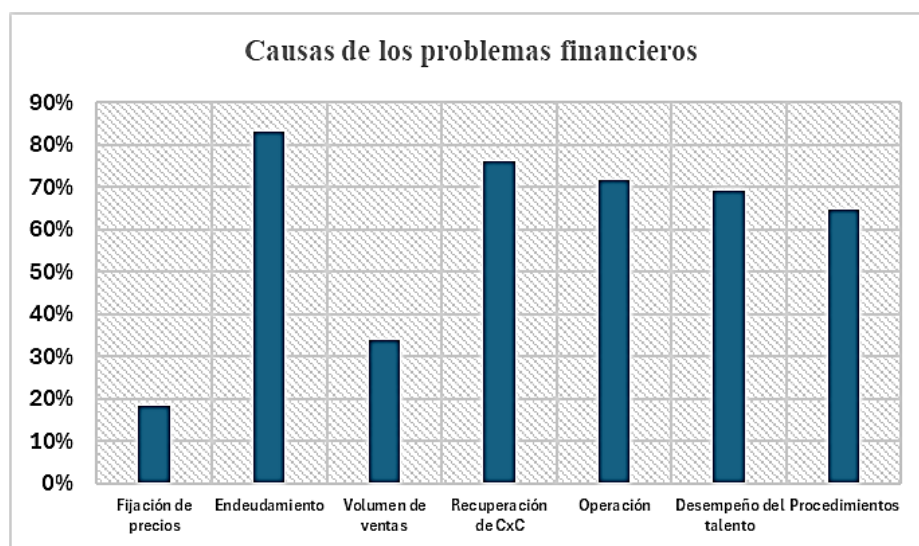


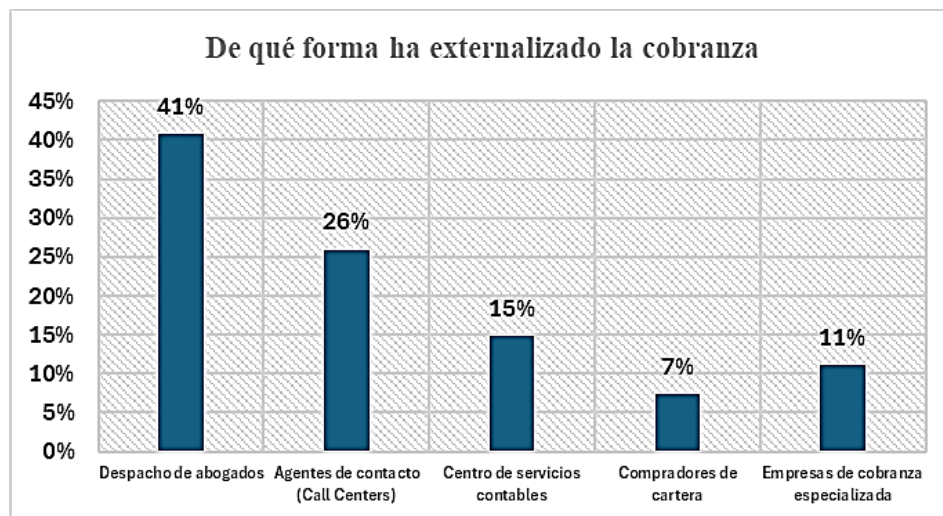
Figura 3. *Causas de los problemas financieros*



Como se puede ver en la Figura 3. Los sujetos encuestados atribuyen que tales problemas financieros fueron causados ampliamente por un sobrendeudamiento financiero el 83% de los casos, seguido de ineffectividad en la recuperación de cuentas por cobrar en el 76% de los casos y

un problema de operación comercial el 72% de los casos. Así mismo, otras de las causas de peso fueron la falta de competencias del talento humano contratado y el mal diseño de los procedimientos de trabajo, con un 69% y un 65% de representatividad respectivamente.

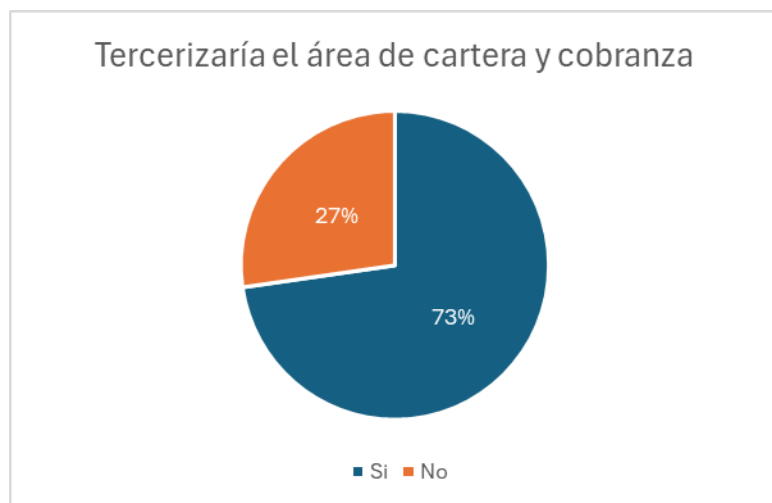
Figura 4. *Servicios utilizados para tercerizar cobranza*



El 41% de los directivos de PYMES que tercerizaron la cobranza decidieron hacerlo mediante la contratación de servicios de despachos de abogados, otro 26% de ellos prefirieron usar las agencias de contacto multiservicio para realizar el proceso de cobro, y en una menor medida se contrataron empresas prestadoras de servicios contables y compradoras de carteras. Solo el 11% de los sujetos de estudio afirmaron haber solicitado el servicio de cobranza de empresas realmente especializadas en el tema.

El 73% de los encuestados que afirmaron estar realizando procesos de cobranza de manera interna, estarían dispuestos a externalizar el área de Cartera & Cobranza, una vez conocida las ventajas en términos de costos y liquidez, siempre y cuando se demuestre mejora en el flujo de caja del negocio, así como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Posibilidad de tercerización de la cobranza



Conclusión

Una vez se contraponen los resultados de la encuesta con la actual situación financiera y las necesidades teóricas que experimentan las PYMES desde hace varios años, es absolutamente válido afirmar que la demanda de servicios especializados en la gestión de cobranza es real, y se fundamenta en el requerimiento estratégico de las empresas de capitalizar efectivamente sus cuentas de cobro, trabajando sobre estructuras financieras sólidas con flujos de caja saludables y ciclo operativos flexibles que brinden un espacio de sostenibilidad financiera; mientras se busca reducir los costos del área de Cartera.

Cuando las PYMES comienzan a presentar problemas para liquidar sus cuentas por cobrar, se ven inmersa en un faltante de efectivo para hacer frente a los costos y gastos del ciclo de trabajo, y, en la mayoría de los casos donde son sujetos de créditos, comienzan a endeudarse con entidades bancarias más de lo necesario, lo que desencadena una inestabilidad en su estructura financiera. Es aquí donde un servicio de gestión y cobranza de carteras de deuda como idea de negocio comienza a tener una viabilidad práctica como solución estratégica.

La gran mayoría de competidores operantes en el mercado con servicios similares, ofrecen una solución desenfocada del problema. Es decir, se centran en brindar soporte e intervención en el proceso de cobranza solamente cuando ya se encuentran en últimas etapas de cobro fortuito, cuando ya las cuentas comienzan a tornarse de difícil cobro, tal como lo hacen los despachos de abogados y los centros de servicio contables. Y las otras empresas que han tercerizado la gestión de su cartera crediticia, las han entregado a centros de contacto multiservicio que no cuentan con los métodos efectivos, como lo son los Call Centers.

Cuando se analiza tal situación en busca de variables comunes entre los servicios que brindan actualmente en el mercado de cobranza, encontramos que ninguna de las entidades que ofrece el servicio cuenta con 1) los procedimientos correctos y/o personal formado adecuadamente, con las competencias y conocimiento necesario, para realizar una cobranza efectiva y 2) la estructura tecnológica y operativa para tecnificar el trabajo de manera eficiente desde el primer momento que se genera la deuda. Es por esto que a pesar de que las PYMES han podido reducir costos para mejorar su flujo de caja, externalizando el proceso de cobranza parcial o completamente, comienzan a caer nuevamente en problemas de liquidez por la irrecuperabilidad oportuna de las cuentas por cobrar.

6. Marco Referencia

6.1 Marco conceptual

(Fatika, 2023) nos dice que “un plan de negocios es un documento que describe las estrategias de una empresa, las condiciones financieras y operativas, proporcionando orientación para la toma de decisiones”. Bajo este concepto, se puede inferir que este documento actúa como un mapa de navegación para la toma inicial de decisiones empresariales, brindando una orientación sobre diversos elementos del negocio y transmite un claro sentido de dirección y objetivo de la empresa, asegurando rentabilidad y un manejo exitoso de las difíciles condiciones del mercado; tal como lo reafirma (Jati, y otros, 2024) cuando se menciona que “el plan de negocios describe los objetivos del negocio, las etapas de preparación, la importancia, los componentes y las consideraciones para el éxito. Todo esto es crucial para la estabilidad y el éxito en los emprendimientos comerciales”.

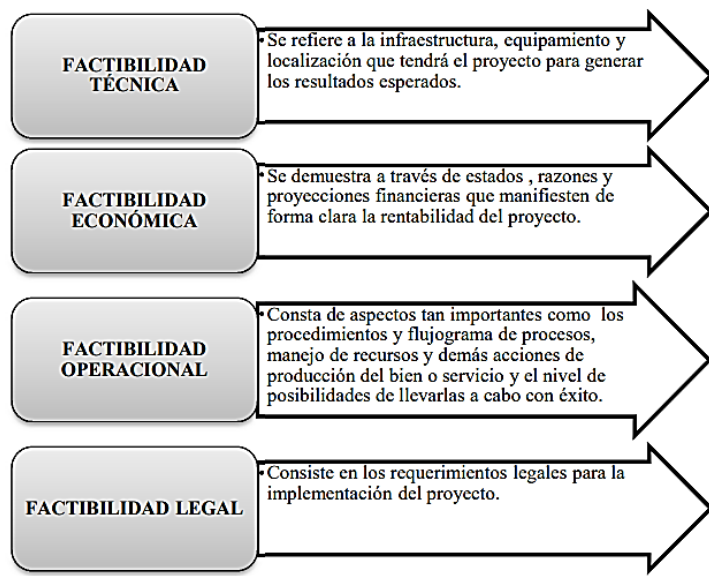
Según (Basantes, 2012) “el plan de negocio debe contener un estudio profundo del mercado, un análisis de los factores externos e internos que comprometen la función básica del negocio, la definición de objetivos estratégicos claros, la descripción detallada del producto o servicio, un plan de inversión aterrizado a la realidad, una planeación de los recursos necesarios para la operación y proyecciones financieras lo más aproximadas a escenarios reales”. De esta manera, se vuelve correcto decir que el documento debe explyar su contenido en:

- La creación de la plataforma estratégica
- Un análisis técnico de todas las áreas funcionales
- El diseño de la estructura de trabajo
- La realización de cálculos sobre la capacidad de trabajo

- Una evaluación de las condiciones económicas iniciales

Estos puntos específicos son a través de los cuales se ramifica todo el estudio de factibilidad que busca lograr el plan de negocio, tal como lo muestra (Komiya, 2011) en la figura 6.

Figura 6. *Tipos de factibilidad en el plan de negocio*



Fundamento de las ideas de negocio

Las ideas de negocios son base fundamental de la dinámica de todo mercado, en especial de los mercados emergentes; cumpliendo un rol esencial en la formación y evolución de nuevos emprendimientos. La generación de estas ideas suele estar motivada principalmente por una detección de necesidades sin cubrir o poco cubiertas en el mercado, seguido de una trayectoria laboral del creador de la idea, el cual a partir de las experiencias profesionales previas es capaz de desarrollar de innovaciones en los métodos de trabajo, en la tecnología del producto/servicio o en las características de calidad inherentes al producto.

Como lo expresa (Aseanty, Rahayu, Lutfi, & Wijaya, 2024) “las ideas de negocio surgen como medida competitiva para fomentar la creatividad y la innovación. Estas nacen de las

aptitudes innatas de las personas y son importantes para el progreso y la expansión de los mercados.”.

Tipo de plan de negocio

Plan de negocio para nuevos emprendimientos

Para (Atanasov, 2015) “desarrollar un plan de negocio para nuevo emprendimiento requiere obligatoriamente estudiar cuidadosamente el mercado, calcular los costos y gastos potenciales de puesta en marcha y operación, alinear el diseño de producto/servicio a las demandas de los clientes, identificar todas las normas aplicables al sector de la operación empresarial y diseñar eficaces estrategias de mercadeo para garantizar la adhesión exitosa del nuevo producto/servicio al mercado, mientras se asegura la máxima rentabilidad”.

Plan de negocio para emprendimientos en marcha

En el caso de las empresas consolidadas, contar con un plan de negocios continúa siendo igual de importante por una razón de sostenibilidad. Seguir manteniendo una hoja de ruta detallada y actualizada es crítico para las organizaciones que ya alcanzaron una alta madurez en el mercado, ya que según (Villacreses, 2013), “este documento les permite a los socios del negocio evaluar las operaciones, analizar los cambios del mercado y seguir definiendo la presupuestación”. Todo esto mientras se busca verificar la alineación con los objetivos trazados, anticipar desafíos en escenarios futuros de competencia y aprovechar nuevas oportunidades de manera estratégica, lo cual resulta clave para su crecimiento y competitividad a largo plazo.

6.2 Marco teórico

6.2.1 Cobranza de cartera y sus generalidades

Partiendo de lo que asegura (Godoy & Greco, 2006), la cobranza de cartera se define como “aquella actividad postventa que implica la recuperación de créditos otorgados en el propio proceso de venta de un producto o servicio, como estrategia para facilitar la venta de este”. Se puede deducir entonces, que la cobranza es un mecanismo inherente al cobro por el uso de un bien o servicio por parte del cliente, y, por tanto, se lleva a cabo empleando diferentes métodos y técnicas que intentan optimizar el tiempo y recursos empleados en el proceso de cobro de aquellas cuentas. Como lo respalda (Jin, Zhangpeng, & Huasong, 2017) al decir que “la cobranza como proceso administrativo, implica determinar el perfil de deudores y emparejarlo con las rutas de cobro, mejorando la efectividad de cobro de deudas a través de una categorización y comunicación precisa”.

6.2.2 Las cuenta por cobrar y su impacto en la liquidez

“Las cuentas por cobrar son montos de dinero que los clientes adeudan a la empresa por productos o servicios otorgados a crédito, por lo que su representación contable en los estados financieros es de vital importancia para identificar la solidez económica y calcular los indicadores de rendimiento de la organización”. (Slesarenko & Bobyleva, 2022)

El manejo adecuado de las cuentas por cobrar es fundamental para preservar la liquidez de la empresa como continúa resaltando (Slesarenko & Bobyleva, 2022), “las cuentas por cobrar constituyen recursos financieros que se prevé recibir en un futuro cercano, lo cual afecta directamente la capacidad del negocio para generar efectivo en el flujo de caja del ciclo operativo y, por consiguiente, la disposición de cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo”. En este sentido (Stender, 2023) concuerda con este hecho al decir que “la cobranza efectiva de las

cuentas por cobrar optimiza el flujo de efectivo, garantizar pagos a tiempo sobre los costos y gastos operacionales, y además permite cumplir con las obligaciones tributarias, favoreciendo la liquidez y la estabilidad financiera”.

6.2.3 Las cuenta por cobrar y su impacto en la rentabilidad

Bajo el supuesto teórico de que la administración eficiente de las cuentas pendientes de cobro juega un papel importante para determinar la rentabilidad de los negocios en múltiples industrias. (Liu, 2018) realizó múltiples observaciones sobre las PYMES de la ciudad de Lancaster, Pensilvania, y encontró que las empresas que contaban con bajos indicadores de riesgo y sobresalientes indicadores de rentabilidad y competitividad fueron aquellas que contaban con una gestión más robusta y eficaz de las cuentas por cobrar, concluyendo que “los procedimiento de facturación y cobro mejores diseñados y ejecutados, impactaron positivamente en el desempeño financiero, y esto puede verse en los indicadores de cuentas por cobrar y activos totales de los estados financieros”. A partir de este hecho, es factible concluir que la investigación ha demostrado que hay una estrecha relación existente entre el indicador de cuentas por cobrar y el indicador de margen de beneficio por venta de bienes y servicio.

En otras investigaciones similares, la relación entre las variables de cuentas por cobrar y rentabilidad sigue siendo demostrada, como lo asegura (Confidence & Igoniderigha, 2023) en su investigación sobre empresa nigerianas del sector de consumo masivo, diciendo que “un manejo de las cuentas por cobrar tiene un impacto significativo en la sostenibilidad financiera de las PYMES, en especial cuando se trata de garantizar utilidades para sus inversores”.

6.2.3 Los beneficios de externalizar la cobranza

Encargar la administración de las cuentas por cobrar a un aliado estratégico externo puede ayudar a solucionar los problemas de facturación tardía, mejorar el flujo de caja, modernizar los

sistemas y disminuir la rotación de personal, según se indica en el documento de investigación desarrollado por (Slater, Corti, & Privitera, 1991), donde se analizó las ventajas de dejar la gestión de la cartera de deudas de un hospital neoyorquino en manos de una entidad especializada en un periodo de 6 meses. Bajo este mismo enfoque de que la cobranza reduce costos y maximiza la utilidad del negocio, (Patente n° WO2001086524A2, 2001) desarrolla una metodología de trabajo revolucionaria para comienzo del siglo XXI, donde la tercerización del proceso administrativo de cuentas por cobrar y su cobranza fueron la estrategia principal, esto permitió a las empresas bajo pruebas piloto, concentrarse en sus actividades principales, mejorando la calidad de los productos vendidos, al mismo tiempo que se beneficiaron de la experiencia y el conocimiento de los expertos en cobranza para obtener resultados positivos. Esto ayudó al cuerpo gerencial de cada negocio a mejorar la toma de decisiones estratégicas y gestionar el riesgo de liquidez más fácilmente.

(Dinu, 2014) dice que “muchas empresas, tanto públicas como privadas, recurren a la subcontratación como parte clave de su estrategia. Cuando una compañía desea potenciar sus ventajas competitivas internas y destinar todos sus recursos a ello, opta por externalizar ciertos procesos que se encuentran un tanto fuera de su operación principal y que no son lucrativos para ella”. Es debido a esta tendencia, a trabajar más competitivamente reduciendo costos no asociados a la actividad principal de las empresas, que la subcontratación se ha convertido en una práctica ampliamente extendida en todo mundo empresarial. Y es tanto, la diferencia entre externalizar tareas y no hacerlo, que incluso las empresas más pequeñas se benefician de esta realidad, como lo reafirma (Viana, Reinhold, & Alt, 2020) en su investigación diciendo que “las pequeñas y medianas empresas tercerizan servicios para centrar todo su esfuerzo en satisfacer a sus clientes, lo cual es el objetivo principal de sus negocios, e indirectamente logran reducir costos. Además,

esta inversión en servicios les permite una mejor interacción con los clientes, desarrollando una experiencia de servicio más personalizada”.

7. Plan a desarrollar

7.1 Actividades a realizar

El plan de negocio para SODECO se desarrollará siguiendo la estructura metodológica de trabajo propuesta por (Basantes, 2012), tal como se detalló en el apartado [6.1 Marco conceptual](#) de este documento, y teniendo en cuenta la guía de trabajo proporcionada por el SENA en el formato GPFI-F-144-V2. Para ello, se listan a continuación las actividades generales a realizar y los objetivos implícitos en el marco de la investigación.

7.1.1 Planeación estratégica (horizonte estratégico)

En esta etapa inicial se buscará proponer la identidad corporativa de SODECO y establecer los objetivos estratégicos, con la intención de alinear los recursos iniciales con las oportunidades identificadas en el mercado objetivo, mientras se proponen los valores éticos y competitivos del negocio, y, además, se define el alcance de su operación.

Las actividades específicas dentro de la etapa de planeación estratégica son:

- 1) Definir y explicar del nombre corporativo
- 2) Diseñar la imagen corporativa
- 3) Definir la misión y la visión
- 4) Definir los valores corporativos
- 5) Definir los objetivos empresariales

7.1.2 Estudio de mercado

Esta etapa comprenderá la recopilación, análisis e interpretación de los datos sobre las preferencias del consumidor final de los servicios de SODECO, el potencial a mediano plazo del

mercado de servicios de cobranza, el análisis del sector de los servicios financieros y la proyección de las ventas esperadas.

Las actividades específicas dentro del estudio de mercado son:

- 1) Identificar el comportamiento del mercado objetivo en el contexto local
- 2) Definir el perfil del cliente
- 3) Estimar la cantidad de clientes potenciales en el mercado
- 4) Analizar la competencia existente
- 5) Definir la estrategia de precio del servicio
- 6) Definir la estrategia de promoción del servicio
- 7) Definir la estrategia de distribución del servicio
- 8) Realizar la proyección de ventas por periodo

7.1.3 Estudio operativo

Se estudiarán los diversos aspectos que comprometen la creación del servicio, la descripción de la cadena de procesos que permiten la ejecución del servicio y la planificación operativa del mismo.

Las actividades específicas dentro del estudio operativo son:

- 1) Crear la ficha técnica del servicio
- 2) Definir los procesos del servicio
- 3) Identificar los requerimientos y necesarios del servicio
- 4) Proponer el plan de producción
- 5) Diseñar el plan de compras y abastecimiento

7.1.4 Estudio organizacional

El análisis organizacional abarcará diversos temas importantes como la identificación del perfil de personal adecuado, la planificación de inversiones necesarias en materia de talento humano, el cumplimiento de las normativas legales para la contratación de personal correcto y la estructuración de la red de trabajo, tanto interna como externamente al núcleo del negocio.

Las actividades específicas dentro del estudio organizacional son:

1. Definir la estrategia organizacional
2. Identificar los organismos de apoyo del negocio
3. Definir los perfiles de cargos laborales
4. Describir la estructura y jerarquía organizativa del trabajo
5. Calcular los costos y gastos administrativos (Nómina)

7.1.5 Estudio financiero

En este apartado se identificarán todos los movimientos de dinero que se proyecta realizar para la puesta en marcha y la sostenibilidad del negocio por un periodo específico, adicionalmente, se busca determinar la capacidad de crédito teórica de la empresa y se definirá el grado de apalancamiento financiero con el objetivo de mitigar escenarios de quiebra.

Las actividades específicas dentro del estudio organizacional son:

1. Calcular el capital inicial
2. Proyectar el flujo de caja para el primer periodo de funcionamiento
3. Proyectar el balance general para el primer periodo de funcionamiento
4. Proyectar la cuenta de resultados para el primer periodo de funcionamiento
5. Utilizar indicadores financieros para definir estrategias de financiamiento a largo plazo

7.2 Cronograma

En la Tabla 3, se relaciona la planeación de actividades para desarrollar los diversos estudios del proyecto empresarial.

Tabla 3. *Cronograma de actividades*

[illegible]

Fecha inicio: 15 de julio	Fecha fin: 10 de agosto
----------------------------------	--------------------------------

DIRIGIDO A: Inversores

ÁREA DE IMPACTO: Finanzas corporativas - Economía local

OBJETIVO: Estructural técnicamente el plan de negocios de SODECO

[illegible]

8. Propuesta

Una vez agrupado el resultado de todas las actividades de investigación y formulación según lo dispuesto en el [7.2 Cronograma](#), se espera demostrar en un primer acercamiento, la factibilidad teórica del proyecto nuevo de empresa, SODECO. Justificando con datos recolectados la necesidad del servicio integral de gestión y cobranza de carteras de deuda dirigido a las PYMES monterianas, así como la disposición de estas a externalizar y contratar este tipo de servicios a corto plazo.

9. Horizonte estratégico empresarial

9.1 Nombre corporativo

Se ha propuesto “SODECO” como el nombre de identidad comercial del negocio, el cual proviene de una abreviación informal del nombre completo de personería jurídica, “Soluciones de Cobranza”, jugando con la sílaba inicial de cada palabra como puede deducirse abiertamente. Y es, en su nombre corto, como se ha citado el negocio en el presente documento.

Por otro lado, se propone constituir legalmente el negocio bajo una sociedad de acciones simplificadas, puesto que permite mayor flexibilidad según las necesidades financieras y los requerimientos jerárquicos de la empresa.

9.2 Imagen y Eslogan corporativo

Figura 7. *Imagen corporativa*



La Figura 7 muestra la imagen corporativa propuesto para el negocio. Este, está comprendido por una imagen (logo) en la parte izquierda que representa un bolígrafo y una cartera con un signo de peso grabado, haciendo analogía a las tareas administrativas que comprenden el macroproceso de cobro y a las carteras de deuda que son la variable determinista del servicio, respectivamente.

Así mismo, en la parte derecha, se añade el nombre comercial del negocio para permitir al público general asociar el nombre con el logo. Al ser un negocio nuevo, es de vital importancia

educar en el público, en el reconocimiento de la marca tanto por el nombre comercial como el logo corporativo.

Por otro lado, el eslogan empresarial también se añade a la imagen corporativa, definiéndose como “cobranza efectiva” puesto que es una idea de valor fácil de entender y que se encuentra estrechamente relacionado con el enfoque metodológico del servicio brindado por SODECO.

9.3 Misión

Contribuir en la sostenibilidad financiera de las pequeñas y medianas empresas locales, brindando soluciones de gestión y cobranza con un enfoque ético, humano e innovador que permita la competitividad estratégica en todos los mercados; garantizando resultados oportunos y alta calidad en nuestros procesos.

9.4 Visión

Orientados a la satisfacción del cliente y resaltando nuestro compromiso con el desarrollo empresarial, queremos constituirnos como una empresa con procesos y tecnologías eficientes que den respuesta a las necesidades cambiantes de los mercados nacionales, y nos permitan un crecimiento superior. Actuando siempre en beneficio de nuestros grupos de interés.

9.5 Valores corporativos

- **Innovación:** creemos en los beneficios de incorporar nuevo conocimiento tangible e intangible en los procedimientos de gestión de cobranza utilizados, en la estructura

tecnológica disponible y en las relaciones simbióticas de competitividad con nuestros clientes.

- **Sostenibilidad:** somos consciente de la necesidad de brindar soluciones financieras de cobro a costo competitivo, que den lugar a escenarios ideales de competitividad donde todos nuestros clientes puedan participar libre y activamente por muchos años en el mercado.
- **Transparencia:** estamos obligados a actuar con honestidad en todos los procesos y procedimientos de nuestra empresa, integrando también este principio al accionar de socios y colaboradores.
- **Resolutividad:** Intentamos mejorar cada día, y es por ello que queremos crear vínculos de retroalimentación con nuestros clientes que posibiliten la identificación de nuevos requerimientos en nuestros servicios y la aplicación de estrategias efectivas que brinden soluciones permanentes.
- **Orientación al cliente:** buscamos conocer profunda y completamente los requerimientos del cliente, adaptar el servicio a sus tiempos, presupuestos y métodos de trabajos.
- **Excelencia:** queremos trabajar en pro de la mejora continua de nuestros servicios ofrecidos, asegurando el máximo esfuerzo del talento humano, la calidad de los procesos y la entrega de resultados.
- **Compromiso:** asumimos el deber de velar por los servicios prestados a nuestros clientes, el bienestar de nuestros colaboradores y su familia, y el impulso de la economía local.

9.6 Objetivos estratégicos

- **Generar un valor económico real y atractivo:** desarrollar métodos de trabajos eficientes que permitan obtener resultados positivos y oportunos al permitir mayores beneficios por servicio prestado.
- **Generar confianza:** garantizar la seguridad de los datos del cliente y la confiabilidad de la información, a través de la integración de nuevas tecnologías a los procesos y la adhesión de políticas estrictas de confidencialidad.
- **Promover la marca:** crear permanentemente estrategias de promoción ética, no abusiva y sostenibles que propicien llegar a nuevos clientes sin poner en riesgo la reputación de la empresa y su salud financiera.
- **Potenciar el valor:** centrar el mayor esfuerzo humano y recursos financieros en la innovación y el crecimiento empresarial. Esto implica reconocer las ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo.
- **Crear relaciones comerciales amigables:** fortalecer el vínculo comercial y laborar con los clientes, proveedores y colaboradores, buscando diseñar planes de trabajo cuyos beneficios para ambas partes se ajusten equitativamente al contexto económico y social del mercado.
- **Trabajar para la sociedad:** Alinear los planes de desarrollo y crecimiento empresarial a una política de responsabilidad social que devuelva a la comunidad una parte de los beneficios recaudado por periodo de trabajo, a través de contribuciones materiales e inmateriales a las principales problemáticas que afectan el ecosistema social.

10. Resumen del análisis de mercado

10.1 Entorno actual del sector de mercado

La empresa operará en el subsector económico nacional de Actividades profesionales, científicas, técnicas y Actividades de servicios administrativos y de apoyo. Esta rama de actividad económica del sector terciario nacional abarca a todos aquellos servicios de naturaleza intelectual que derivan hacia actividades operativas, logísticas o asistenciales propias del conocimiento especializado en áreas específicas de trabajo, y hace parte del Macro Sector de Servicios de la Economía Nacional.

10.2 Características económicas del sector

En el año 2023, El Sector Terciario o de servicios generó \$959,19 Billones de pesos aproximadamente - \$959.199.380.000.000 contribuyendo con aproximadamente el 61% del Producto Interno Bruto (PIB) para ese año. Este sector sigue siendo el de mayor peso en la economía colombiana, reflejando su creciente importancia en la estructura económica del país, según el Boletín Técnico IV Trimestre 2023 del (DANE, 2024).

Mientras tanto, para el mismo año 2023, desde un enfoque más específico de la economía, las actividades que se clasificaron como “profesionales, científicas y técnicas; administrativos y de apoyo” contribuyeron con el 6,53% del PIB nacional, que es equivalen a \$ 102.736.000.000.000 de pesos. Este hecho deja ver la generación de beneficios a la economía nacional por parte del sector en el que espera participar SODECO es siempre importante, teniendo en cuenta que la actual clasificación de la economía es de 12 categorías.

La tasa de crecimiento del índice de precios al consumidor (IPC) del perfil económico nacional para los último 5 años se muestra en la Tabla 4, mientras que la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB), para este mismo perfil, se tabula en la Tabla 5.

Tabla 4. *Tasa de crecimiento de IPC Nacional*

TASA DE CRECIMIENTO IPC NACIONAL (ÚLTIMOS CINCO (5) AÑOS)				
2019	2020	2021	2022	2023
3,80%	1,61%	5,62%	13,12%	9,28%

Tabla 5. *Tasa de crecimiento de PIB Nacional*

TASA DE CRECIMIENTO PIB NACIONAL (ÚLTIMOS CINCO (5) AÑOS)				
2019	2020	2021	2022	2023
3,30%	-6,80%	10,60%	7,50%	0,65%

10.3 Tendencias del sector económico

Según (Universidad EAFIT, 2024), a nivel general, los cambios más destacados en el sector servicios para el 2024 se deben a 3 aspectos principales:

1) El impacto de la Reforma Laboral, que mejorará las condiciones de los trabajadores, pero exigirá la creación de nuevos modelos laborales con menos horas-hombre de trabajo en la prestación de servicios.

2) El efecto de la Inflación Nacional sobre los precios de los servicios, especialmente los profesionales, cuya demanda ha aumentado a pesar del aumento en las tarifas.

3) La integración sostenible de tecnologías emergentes en los procesos de trabajo, que se perfila como un factor clave en el mercado laboral. Se prevé la generación de numerosas vacantes en el sector servicios, lo que impulsará a los profesionales a adquirir habilidades en TI y análisis de datos.

10.4 Proyecciones de las variables macroeconómicas del sector

Las proyecciones de estas variables son sumamente necesarias para pronosticar el comportamiento de los ingresos y egresos del proyecto empresarial de SODECO. Es por eso por lo que se creó un modelo aritmético polinómico de grado 6 a partir del registro histórico de cambios en el incremento de las variables según los datos públicos del DANE, desde el año 2006 hasta el año 2023 para estimar las variaciones del PIB anual en los próximos 5 años, y a partir del año 2010 hasta el año 2023 para el caso del IPC anual en el mismo rango de tiempo futuro.

A continuación, en la Tabla 6 y la Tabla 7, se muestran los resultados de las proyecciones realizadas, con un ajuste del 65,13% para el PIB y del 92,39% para el IPC.

Tabla 6. *Crecimiento PIB proyectado*

CRECIMIENTO PIB PROYECTADO - ACTIVIDADES DE SERVICIOS PROFESIONALES				
2024	2025	2026	2027	2028
1,86%	6,64%	6,34%	4,77%	3,97%

Tabla 7. *Crecimiento IPC proyectado*

IPC PROYECTADA - ACTIVIDADES DE SERVICIOS PROFESIONALES				
2024	2025	2026	2027	2028
3,41%	4,77%	3,70%	3,10%	3,49%

10.5 Población existente en el mercado general

Según la información recogida por el DANE en 2023 sobre el perfil empresarial y económico de Montería, se estimó que en la ciudad existían 9.540 negocios de los cuales solo aproximadamente 849 se clasificaron como pequeñas y medianas empresas con registro mercantil vigente, y además contaban con una antigüedad de operación mayor a 2 años.

Ahora se procede a estimar estadísticamente la cantidad de PYMES que pudieron haber sobrevivido hasta la fecha de ejecución del presente estudio.

Población objetivo 2024: $849 \cdot (0,873) = 741$ empresa pequeñas y medianas

0,873 =87,3% equivalente al porcentaje de supervivencia de las PYMES con un año de operación mayor a 1 y menor a 5, después de pandemia, según las estimaciones realizadas por (Confecámaras, 2023).

A partir de la anterior información, se determina que la población para el cálculo de la muestra es de 741 empresas.

10.6 Cálculo de la Muestra para aplicación de encuesta

Como se conoce el tamaño aproximado de la población de estudio, entonces se procede a utilizar la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra de estudio y se decide utilizar un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n=tamaño de la muestra optima de estudio, **Z**= 1.96, valor estadístico según tabla para una confianza del 95%, **N**= **741**, población inicial, **E**= **9%**, índice de error admisible por el contexto de la investigación y la población proyectada que no tiene en cuenta todas las variables, **p+q=1**= valor común según tabla para el cálculo muestral

Utilizando la fórmula con los valores de nuestro estudio obtenemos que:

$$n = \frac{(1.96^2)(0,5)(0,5)(741)}{(741)(0,09^2) + (1.96^2)(0,5)(0,5)} = \frac{711.6564}{6.9625} = 103$$

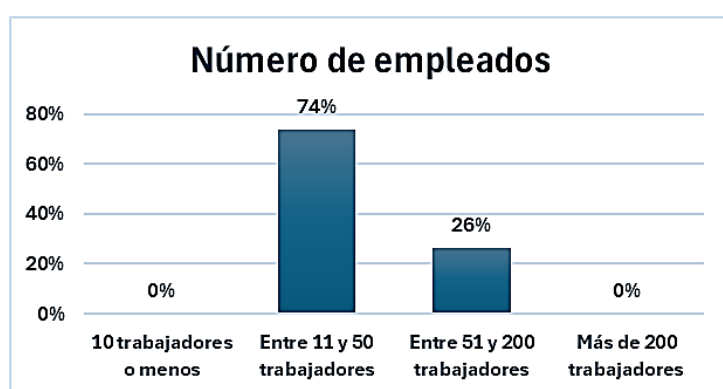
De esta forma, se determina que se requiere de una población muestral de 103 unidades de negocio, clasificadas como PYMES para la aplicación del estudio de mercado.

Es necesario resaltar que los instrumentos de medición serán aplicados a los directores o gerentes de estas empresas, puesto que son el cargo con más conocimiento de la situación y contexto interno de cada unidad comercial.

10.7 Resultados de la encuesta

Pregunta 1. ¿Cuántos empleados directos tiene la empresa que actualmente usted dirige?

Figura 8. *Empleados empresas encuestadas*



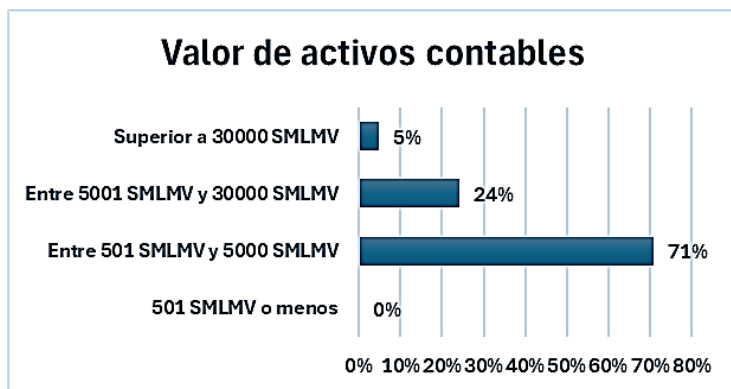
Interpretación:

Los resultados a la pregunta 1 sugieren que ninguna de los sujetos de aplicación de la encuesta eran operantes de microempresas o grandes empresas. La gran mayoría de los encuestados (74%) hacían parte activa de empresas pequeñas, lo que podría implicar una estructura de cartera más simple y posiblemente menos recursos financieros limitados para la inversión en áreas específicas de cobro, comparados con empresas más grandes.

Así mismo, Una proporción, en menor medida pero también significativa, de los sujetos encuestados se consideran activos humanos de empresas mediana, con un 26% de representatividad.

Pregunta 2. ¿Los últimos activos totales registrados ascendieron a qué saldo contable estimado?

Figura 9. *Valor de activos contables de encuestados*



Interpretación:

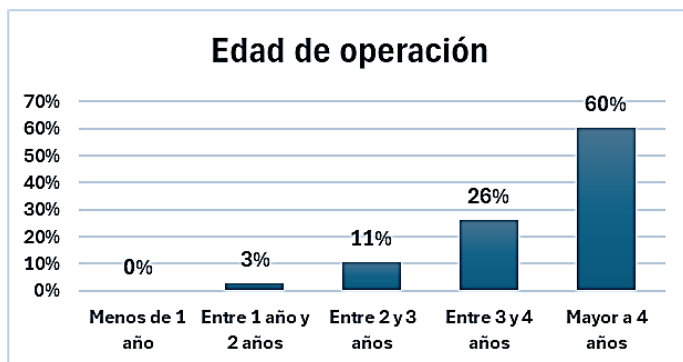
El 71% de las empresas se encuentran en esta categoría, lo que sugiere que muchas son pequeñas o medianas empresas con un nivel moderado de activos. Este rango de activos es típico de empresas con operaciones locales o regionales. Por otra parte, existe también un porcentaje significativo de empresas medianas con una base de activos más grande, constituyendo un 24% de la población encuestada. Estas empresas pueden tener operaciones más complejas y una estructura organizativa más desarrollada.

Un pequeño porcentaje de empresas tiene activos que superan los 30000 SMLMV, a pesar de ser empresas de tamaños moderados, lo cual indica que se oficializarán como grandes empresas en el próximo año, con una considerable capacidad financiera y posiblemente una presencia más establecida en el mercado.

Se concluye entonces que la mayoría de las empresas encuestadas tiene una base de activos que indica una posición financiera saludable, con la mayoría teniendo entre 501 y 5000 SMLMV en activos. Esto sugiere que estas empresas pueden tener una infraestructura básica sólida, aunque no necesariamente grande.

Pregunta 3. ¿Qué tiempo de operación tiene la empresa para la cual, usted, trabaja?

Figura 10. *Edad de operación de empresas encuestadas*



Interpretación:

Ninguna de las empresas encuestadas es totalmente nueva en el mercado empresarial local, lo que sugiere un nivel de estabilidad en la base de empresas participantes, sin embargo, un 3% de empresas está en una etapa temprana de crecimiento. Estas empresas pueden estar en proceso apenas de establecerse y consolidar su modelo de negocio.

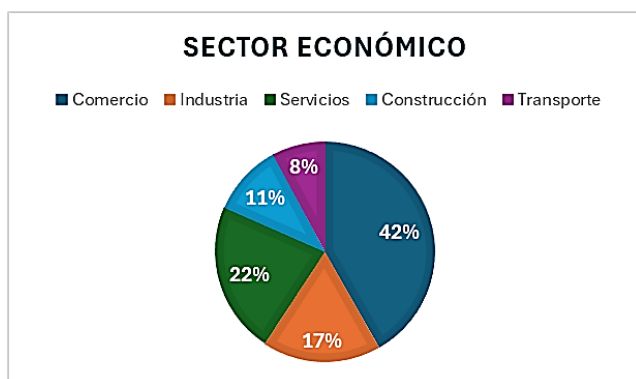
Por otro lado, un número mayor de empresas ha superado los primeros años críticos de operación, pero aún están en fase de crecimiento y estabilización, al tener solamente entre 2 y 3 años de operación, equivalente al 11% de los encuestados. Así mismo, una proporción significativa de empresas, con el 26% de representatividad, ya han pasado por los primeros años de adaptación y están en una fase más madura de desarrollo.

La mayoría de las empresas encuestadas tiene más de 4 años de operación, indicando que son empresas establecidas en el mercado con experiencia y posiblemente con una base de clientes consolidada, siendo el 60% de los sujetos encuestados.

Se concluye que la mayoría de las empresas encuestadas tienen más de 4 años de operación, lo que sugiere un mercado compuesto por empresas maduras y establecidas. Esto puede implicar una mayor estabilidad y un menor riesgo de insolvencia en comparación con empresas más nuevas

Pregunta 4. ¿En qué sector económico opera la empresa?

Figura 11. *Sector económico de operación de encuestados*



Interpretación:

La mayor parte de las empresas encuestadas pertenece al sector comercial. Esto sugiere que una gran proporción de las empresas se dedica a la venta de bienes, lo cual puede implicar una alta rotación de inventarios y una necesidad frecuente de gestión de cuentas por cobrar, siendo el 42% de los encuestados. En este mismo sentido, un segmento menor pero significativo (17%) está involucrado en actividades industriales, incluyendo manufactura y producción. Estas empresas pueden tener ciclos de producción más largos y necesidades específicas de financiamiento y gestión de liquidez.

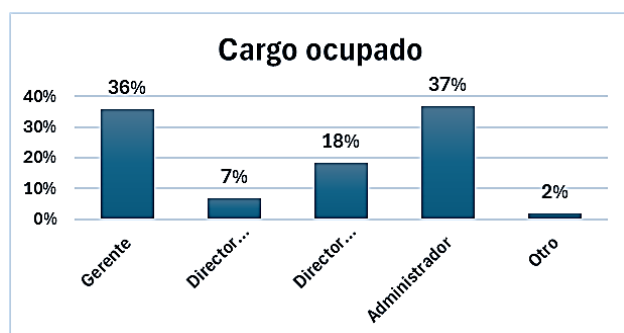
El 22% de las empresas opera en el sector de servicios. Estas empresas pueden ofrecer servicios profesionales, educativos, de salud, entre otros, y pueden tener una estructura de ingresos más variada y basada en contratos o servicios continuos.

En menor medida, el 11% de las empresas realizan actividades en el sector de la construcción, que pueden enfrentar fluctuaciones en la demanda y proyectos a largo plazo que afectan los flujos de caja y la gestión de cuentas por cobrar. Y el menor porcentaje de empresas (8%) pertenece al sector del transporte, con necesidades específicas que tienden a ser más alejadas de la gestión de cuentas por cobrar.

Los resultados muestran una diversidad en los sectores económicos de las empresas encuestadas. Esto refleja un mercado heterogéneo con diferentes necesidades y dinámicas en la gestión de cartera y cobranza.

Pregunta 5. ¿Cuál es el cargo que ocupa usted actualmente dentro de la organización?

Figura 12. *Cargo de sujetos encuestados*



Interpretación:

Un número significativo de encuestados (36%) ocupa el cargo de gerente, lo cual indica que una gran parte de los participantes tiene un alto nivel de responsabilidad y poder de decisión dentro de las empresas que se buscaron analizar. Así mismo, un pequeño porcentaje de encuestados ocupa cargos relacionados con la operación diaria de la empresa, siendo el 7%.

Un porcentaje considerable de encuestados son responsables de la gestión financiera (18%). Los directores financieros se encargan del control de costos, y gestión de riesgos, por lo

que pueden estar particularmente interesados en los servicios de cobranza y gestión de cartera para mantener la salud financiera de la empresa.

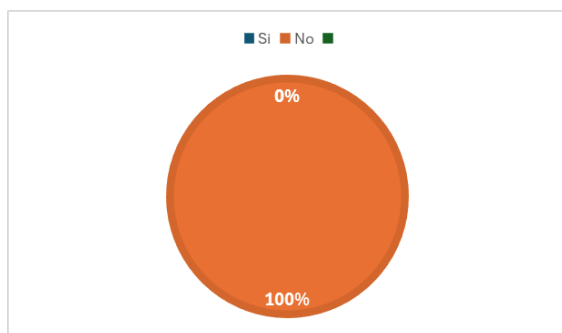
El 37% de los encuestados ocupa el cargo de administrador, lo cual sugiere que tienen un papel crucial en la gestión diaria de la organización. Los administradores suelen estar a cargo de supervisar las operaciones y gestionar los recursos, lo que los convierte en actores clave en la implementación de soluciones de gestión de cartera.

Un pequeño porcentaje de encuestados ocupa otros cargos no especificados. Esto puede incluir posiciones especializadas o roles de apoyo dentro de las organizaciones, y que no tienen conocimiento suficiente para responder con fiabilidad alguna de las preguntas de la encuesta.

La diversidad en los cargos de los encuestados sugiere que la encuesta ha captado opiniones de diferentes niveles de la organización, desde la alta dirección hasta la dirección operativa y financiera. Esto proporciona una visión más amplia y rica de las necesidades y preocupaciones de las empresas en materia de Cartera y Cobranza.

Pregunta 6. ¿Entiende usted el concepto de gestión de cuentas por cobrar?

Figura 13. *Conocimiento teórico sobre el tema tratado*

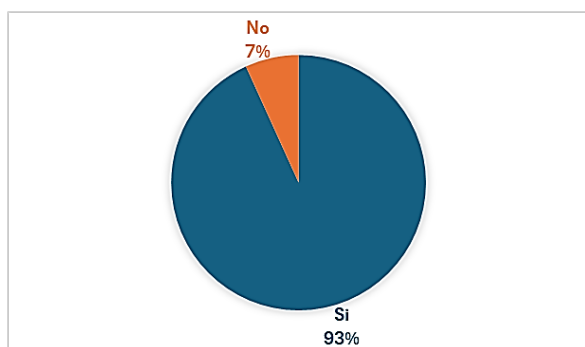


Interpretación:

El 100% de comprensión del concepto entre los encuestados indica que la población-sujeto contaba con el nivel de conocimiento teórico suficiente sobre la gestión de cuentas por cobrar para responder de manera objetiva a las preguntas investigativas realizadas.

Pregunta 7. ¿Ha estado usted relacionado directamente con información financiera relacionada con la cobranza de cuentas por cobrar?

Figura 14. *Nivel de relación directa con el proceso de cobranza*

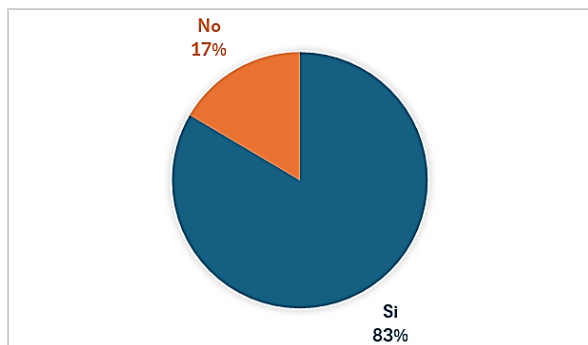


Interpretación:

La gran mayoría de los encuestados (93%) ha estado involucrado directamente con información financiera relacionada con la cobranza de cuentas por cobrar. Este alto porcentaje de encuestados con experiencia directa en la gestión de cartera y cuentas por cobrar sugiere que hay un nivel considerable de conocimiento y comprensión de los desafíos y necesidades específicas en esta área, específicamente para cada empresa única que se investigó. Por lo tanto, las respuestas que se obtuvieron se originaron desde una visión bastante clara de la realidad empresarial.

Pregunta 8. ¿Existe, en la empresa donde labora, un departamento/área especializada en Cartera y Cobranza?

Figura 15. Existencia de área especializada en cobranza



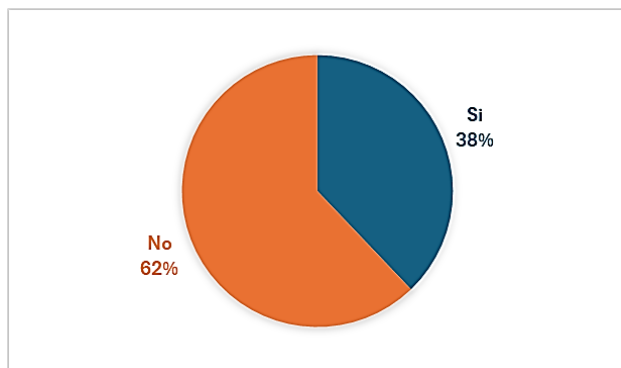
Interpretación:

La mayoría de los encuestados (83%) indicaron que en sus empresas existe un departamento o área especializada en Cartera y Cobranza. Esto sugiere que estas empresas ya tienen estructuras organizacionales dedicadas a la gestión de cuentas por cobrar, lo que puede implicar una gestión más formalizada y recursos dedicados a esta función. En otro orden de cosas, un 17% de los encuestados señalaron que no cuentan con un departamento o área especializada en Cartera y Cobranza. Esto puede indicar que, en sus empresas, la gestión de cuentas por cobrar es manejada de manera menos formal, posiblemente como una función adicional dentro de otros departamentos como finanzas o administración.

El hecho de que la mayoría de las empresas encuestadas tienen un departamento especializado sugiere que reconocen la importancia de la gestión de cartera y cobranza. Esto puede indicar un enfoque proactivo hacia la recuperación de deudas y la optimización del flujo de caja, haciendo uso de servicios profesionales especializados en ello.

Pregunta 9. ¿La administración de la cartera de deuda, que incluye la gestión de cuentas por cobrar y la gestión de cobranza, ha sido externalizada bien sea parcial o totalmente en la empresa?

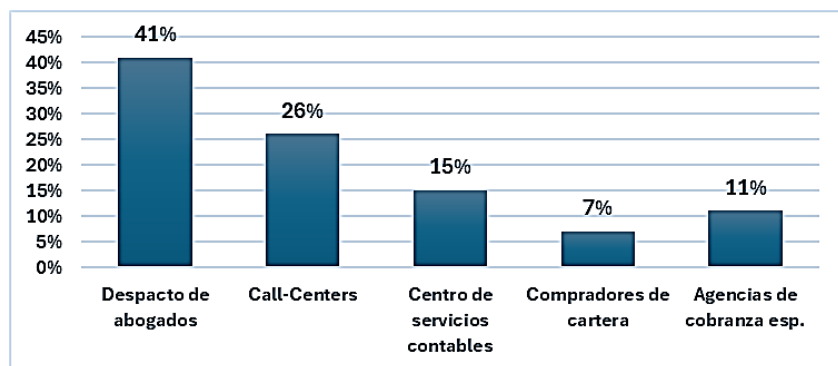
Figura 16. *Empresas con cartera y cobranza externalizada*



Interpretación:

El 38% que externalizó parcial o totalmente su gestión de cuentas por cobrar puede estar buscando especialización, reducción de costos, o simplemente optimizar recursos internos. Esto sugiere que hay una apertura en el mercado para servicios de externalización en la gestión de cartera. Sin embargo, el 62% que maneja estas funciones internamente puede hacerlo de esta forma por varias razones, como el deseo de mantener el control directo, la confidencialidad de la información financiera, o la creencia de que pueden manejarlo de manera efectiva sin asistencia externa en medio del desconocimiento de los beneficios potenciales de tercerizar áreas críticas en el ciclo contable de las organizaciones.

Pregunta 10. *¿Si ha externalizado el área de cartera y cobro, a qué clase de empresa se ha decido otorgar la gestión de cartera del negocio?*

Figura 17. *Tipos de servicios para externalizar cobranza***Interpretación:**

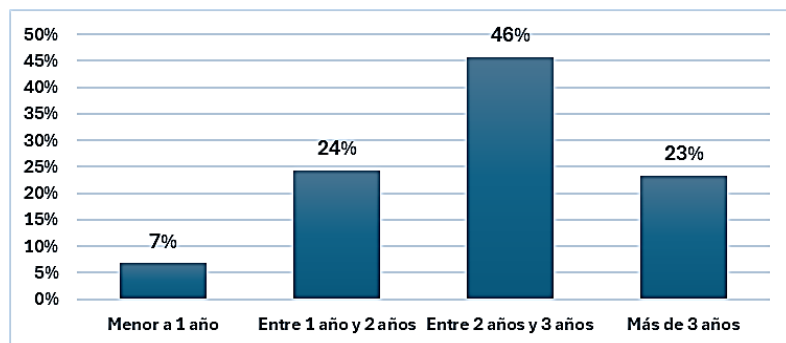
La alta proporción de empresas (41%) que optan por despachos de abogados indica una preferencia por la experiencia legal en la gestión de cobros, especialmente en casos de deudas complicadas o litigiosas. En este mismo sentido, los call-centers son una opción también popular, reflejando la importancia de la comunicación continua y directa con los deudores como método principal de recuperación de pagos, con un 26% de representatividad.

Por otro lado, la elección de centros de servicios contables sugiere también una preferencia pequeña de algunas empresas (15%) por soluciones que integren la gestión de cartera con la contabilidad general. Otro porcentaje aún más pequeño (7%) ha optado por vender sus carteras de deuda a compradores especializados. Esto puede ser una estrategia para liberar el balance de deudas incobrables o problemáticas a cambio de un valor presente menor.

Aun así, solo el 11% de las empresas que han decidido externalizar la cartera y la cobranza, ha elegido agencias de cobranza especializadas. A pesar de que estas agencias son las realmente constituidas para ofrecer servicios enfocados y expertos en recuperación de deudas, con metodologías y técnicas específicas para la cobranza en todas las etapas del cobro.

Pregunta 11. Indique el tiempo aproximado que ha transcurrido desde que se externalizó el área de cartera y cobranza hasta la fecha actual.

Figura 18. *Tiempo que transcurrió desde la externalización*



Interpretación:

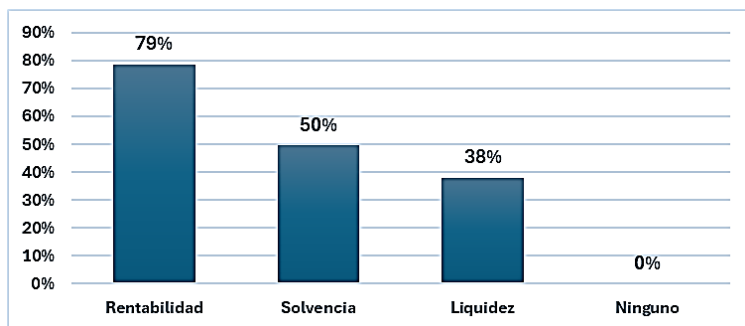
Un pequeño porcentaje de empresas (7%) ha externalizado su área de cartera y cobranza en el último año. Esto sugiere que, para estas empresas, la externalización es una decisión relativamente reciente, lo que podría indicar una etapa de adaptación y evaluación. En este mismo sentido, una proporción un poco mayor (24%) ha externalizado el área de cartera y cobranza en los últimos 1 a 2 años. Esto puede reflejar una tendencia reciente hacia la externalización en busca de mejoras en la eficiencia o para enfrentar desafíos específicos en la gestión de cobranza.

La mayor parte de las empresas, siendo el 46% de las encuestadas, ha externalizado su gestión de cartera y cobranza hace 2 y 3 años. Esto sugiere que muchas empresas han tenido tiempo suficiente para evaluar y experimentar con la externalización, y probablemente ya tienen una buena idea de los beneficios y desafíos asociados.

Por último, el 23% de las empresas ha externalizado su gestión de cartera y cobranza hace más de 3 años. Esto indica que estas empresas tienen una experiencia consolidada con la externalización, habiendo pasado un tiempo considerable con sus proveedores de servicios actuales.

Pregunta 12. ¿Cuáles de los siguientes problemas financieros se presentaron en el negocio durante los últimos 3 años?

Figura 19. *Problemas financieros recientes de las empresas encuestadas*



Interpretación:

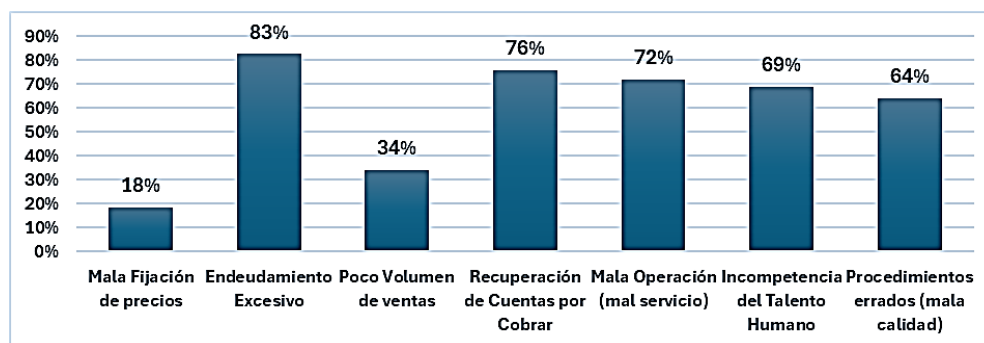
Ninguna de las empresas encuestadas indicó que no hayan enfrentado problemas financieros en los últimos 3 años. Esto subraya que todos los encuestados han experimentado al menos uno de los problemas financieros mencionados.

La mayoría de los encuestados (79%) indicaron que enfrentaron problemas de rentabilidad. Esto sugiere que muchas empresas han tenido dificultades para generar ganancias adecuadas o mantener márgenes de beneficio saludables en los últimos años. Por otra parte, la mitad de los encuestados mencionaron problemas de solvencia. Esto indica que una proporción significativa de empresas ha enfrentado desafíos para cumplir con sus obligaciones a largo plazo, lo que puede reflejar dificultades para gestionar el endeudamiento y los activos a largo plazo.

Solo el 38% de empresas reportó problemas de liquidez. Esto sugiere que muchas empresas han tenido dificultades para mantener suficiente efectivo o activos líquidos para cubrir sus obligaciones a corto plazo y operar con normalidad, debido en parte a la baja rotación de cuentas por cobrar, es decir, la poca efectividad de la cobranza.

Pregunta 13. ¿Cuál(es) cree usted que es la causa de los problemas financieros dentro del negocio que dirige? Puede marcar todos los que considere pertinente.

Figura 20. *Causa de los problemas financieros de cada empresa encuestada*



Interpretación:

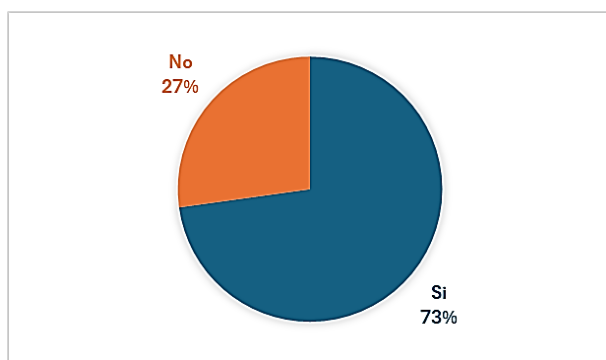
El alto porcentaje de empresas (83%) que identifican el endeudamiento excesivo como una causa principal subraya la importancia de gestionar adecuadamente la deuda para mantener la estabilidad financiera. Por otra parte, la significativa preocupación con la recuperación de cuentas por cobrar (76%) resalta la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de cobranza para mantener un flujo de efectivo saludable.

Las dificultades en la operación y la competencia del talento humano también son factores críticos, sugiriendo que mejorar la gestión operativa y la capacitación del personal puede tener un impacto positivo en la salud financiera, con un 72% y un 69% de representatividad respectivamente.

Se concluye entonces que es válida la tesis de que es necesaria la creación de una empresa que pueda ofrecer servicios especializados en la mejora de la administración y recuperación de cuentas por cobrar para las empresas que enfrentan dificultades en esta área.

Pregunta 14. Partiendo de la premisa que " ...la externalización de la administración de cuentas por cobrar puede ayudar a las organizaciones a enfrentar los atrasos en la facturación, aumentar el flujo de efectivo de las cuentas y reemplazar los sistemas obsoletos, lo que en última instancia conduce a una mejor generación de ingresos y ahorro de costos...", y desde su propio punto de vista y experiencia, ¿estaría usted dispuesto a proponer la externalización del área de cartera y cobranza en su organización ?

Figura 21. Disposición a la externalización de la cartera y cobranza



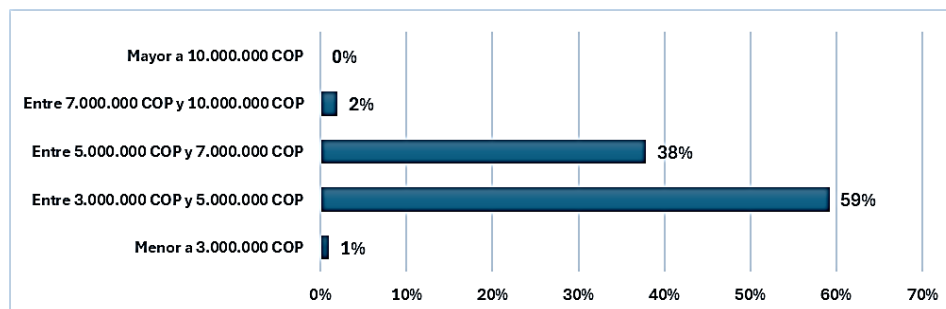
Interpretación:

El hecho de que el 73% de los encuestados estén dispuestos a considerar la externalización refleja un reconocimiento generalizado de los beneficios, como la mejora en la recuperación de cuentas, el aumento del flujo de efectivo y la actualización de sistemas obsoletos. Este alto porcentaje representa una oportunidad significativa para SODECO, ya que hay una disposición considerable en el mercado para adoptar servicios externos de gestión de cartera y cobranza.

La resistencia del 27% puede estar relacionada con preocupaciones sobre la pérdida de control, la calidad del servicio de los proveedores externos, o la seguridad de los datos. Es crucial para SODECO abordar estas preocupaciones para aumentar la aceptación.

Pregunta 15. ¿Cuál es el gasto aproximado del área de cobranza en la empresa? En caso de haber sido externalizada, a cuanto equivale el costo estimado del servicio.

Figura 22. Presupuesto dedicado a externalización



Interpretación:

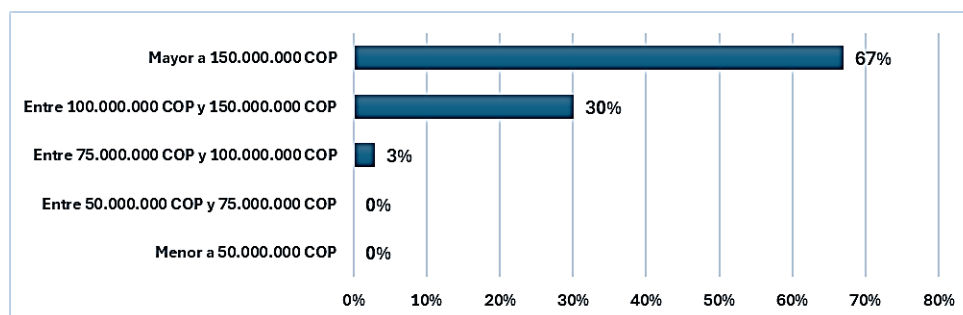
La mayoría de las empresas (59%) gasta entre \$3.000.000 y \$5.000.000 en cobranza, lo que sugiere una inversión moderada en esta área. Esta información es crucial para establecer expectativas y ofertas de precios para los servicios de SODECO. Así mismo, un porcentaje menor (38%) gasta entre \$5.000.000 y \$7.000.000, indicando que hay un segmento dispuesto a invertir más en la gestión de cobranza. Esto puede representar una oportunidad para ofrecer servicios especializados o premium.

Solo un pequeño porcentaje (2%) de encuestados indica que el gasto en cobranza está entre \$7.000.000 y \$10.000.000. Esto muestra que pocos negocios invierten en el rango superior para la gestión de cobranza. También, otra pequeña proporción de 1% de encuestados reporta un gasto en el área de cobranza menor a 3.000.000 COP. Esto sugiere que solo unas pocas empresas tienen costos muy bajos en esta área.

Se concluye que se pueden ofrecer servicios integrales de gestión y cobranza de cuentas por cobrar a precios competitivos dentro del rango de \$3.000.000 a \$7.000.000 para alinearse con los gastos actuales de las empresas. Esto también puede incluir opciones de escalabilidad para empresas que buscan servicios más completos o especializados.

Pregunta 16. ¿A cuánto asciende la deuda total de la Cartera de cuentas por cobrar en la empresa para la que labora?

Figura 23. *Deuda promedio de la cartera de empresas encuestadas*



Interpretación:

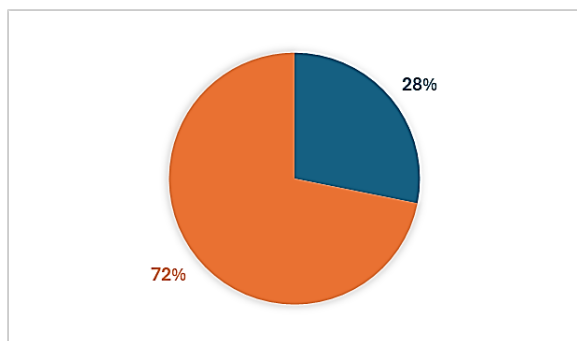
Ninguna de las empresas encuestadas reporta una deuda total en cartera de cuentas por cobrar menor a \$75.000.000. Esto indica que las empresas encuestadas tienen una deuda mínima significativa en sus carteras.

Un pequeño porcentaje de empresas (3%) reporta deudas menores a \$100.000.000 y mayores a \$75.000.000, lo que indica que solo un número limitado tiene deudas de tamaño moderado. Sin embargo, una porción significativa de empresas, con el 30% de representatividad, indica que sus deudas están en este rango de \$100.000.000 a \$150.000.000. Esto muestra que hay una cantidad considerable de empresas con deudas relativamente altas en sus carteras.

La mayor parte de las empresas encuestadas (67%) enfrenta deudas superiores a \$150.000.000, lo que indica una alta exposición a problemas de gestión de cartera y cobranza. Esto representa una oportunidad considerable para SODECO en el mercado de gestión de cartera y cobranza. SODECO debe ajustar su propuesta de valor y estrategias para satisfacer las necesidades de este segmento predominante, asegurando que pueda abordar eficazmente los desafíos asociados con volúmenes moderados de deuda y demostrar el valor y los beneficios de sus servicios.

Pregunta 17. Considera que los resultados del proceso de cobranza en la empresa, teniendo en cuenta el volumen de deuda del último año, son:

Figura 24. *Resultados de actuales procesos de cobro en empresas encuestadas*



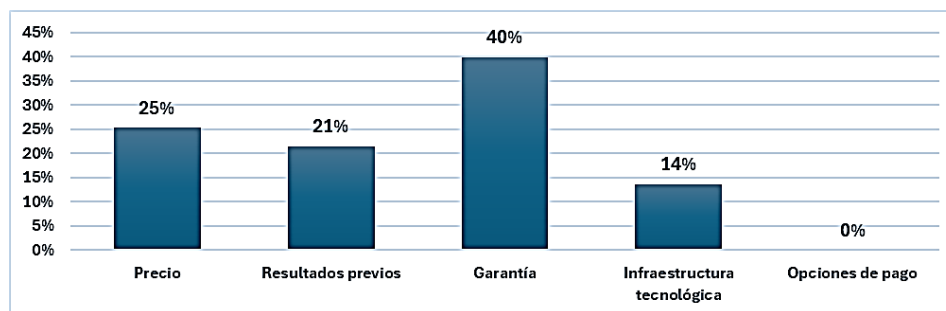
Interpretación:

La mayoría significativa de los encuestados (72%) opina que los resultados del proceso de cobranza han sido negativos. Esto refleja que muchas empresas enfrentan dificultades importantes en la gestión de cuentas por cobrar y recuperación de deuda.

Un porcentaje menor, correspondiente al 28% de encuestados considera que los resultados del proceso de cobranza han sido positivos. Esto puede indicar que una parte de las empresas ha tenido éxito en la gestión de su cartera y recuperación de deuda.

Se concluye que la percepción predominantemente negativa de los resultados del proceso de cobranza indica un mercado potencialmente receptivo a soluciones externas. SODECO puede aprovechar esta oportunidad ofreciendo servicios que mejoren los resultados de cobranza, demostrando su capacidad para enfrentar desafíos comunes en el sector y brindar valor significativo a las empresas que enfrentan dificultades en la recuperación de deuda.

Pregunta 18. ¿Cuál consideraría que es el factor más determinante a la hora de contratar un servicio de Cartera y Cobranza?

Figura 25. *Factor más determinante en un servicio de cobranza***Interpretación:**

La mayor proporción (40%) indica que la garantía es el factor más determinante. Esto muestra una preferencia clara por servicios que ofrezcan garantías de éxito o resultados, lo cual puede reducir el riesgo percibido al contratar el servicio. En este mismo sentido, un cuarto de los encuestados considera que el precio es el factor más importante al elegir un servicio de cartera y cobranza. Esto indica que otra parte significativa de las empresas prioriza el costo del servicio.

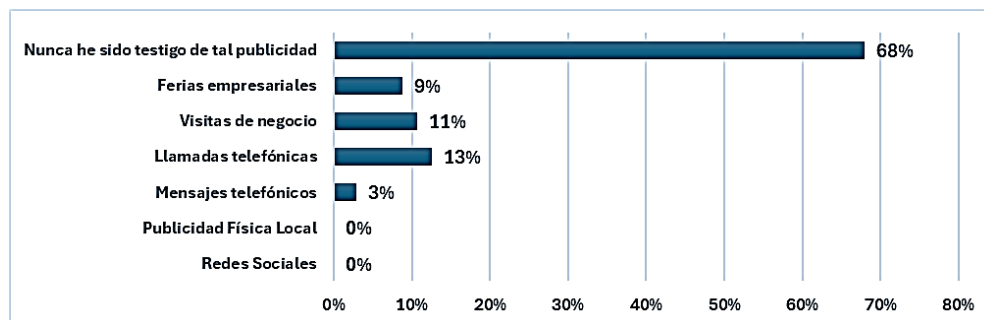
Un 21% valora los resultados previos del proveedor de servicios. Esto sugiere que las empresas buscan evidencia de efectividad y éxito en gestiones anteriores. Y un 14% considera que la infraestructura tecnológica es crucial, lo que refleja una preocupación por la calidad y modernidad de las herramientas y tecnologías utilizadas en el proceso de cobranza.

Ninguno de los encuestados consideró que las opciones de pago fueran el factor más importante, lo que deja ver que este aspecto no es una prioridad para las empresas al contratar servicios de cartera y cobranza.

Las empresas de Montería valoran principalmente las garantías ofrecidas por los proveedores de servicios de cartera y cobranza, seguidas por el precio y los resultados previos. SODECO puede aprovechar esta información al ofrecer garantías de desempeño y demostrar un historial exitoso, junto con una infraestructura tecnológica sólida y precios competitivos, para posicionarse favorablemente en el mercado local.

Pregunta 19. ¿Por cuales medios ha visto o escuchado alguna vez el ofrecimiento de servicios especializados en cobranza?

Figura 26. *Identificación de publicidad de servicios de cobranza*



Interpretación:

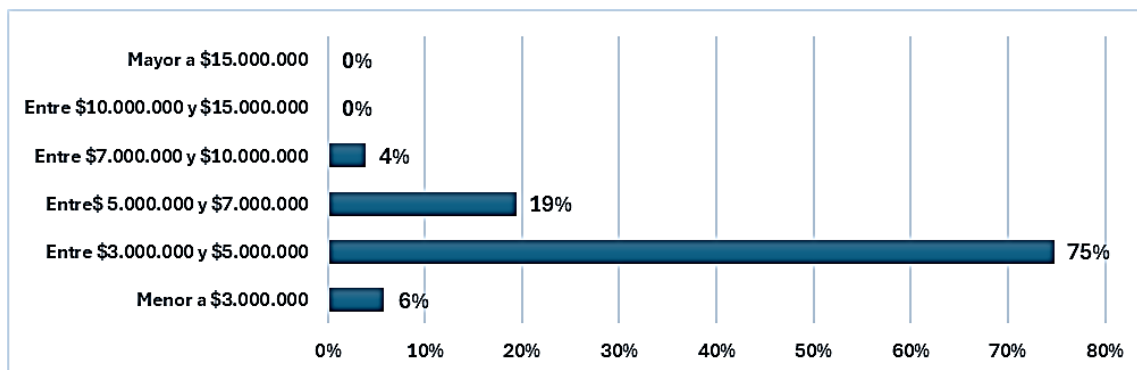
La ausencia de publicidad en redes sociales y medios físicos, junto con el alto porcentaje de encuestados que nunca ha visto publicidad de estos servicios, indica que existe una baja visibilidad general para los servicios de cobranza en Montería, con una representatividad conjunta del 68%. Esta falta de presencia en redes sociales y otros medios representa una oportunidad para SODECO de diferenciarse y captar la atención de potenciales clientes.

En otra perspectiva, dado que un porcentaje de encuestados ha conocido estos servicios en ferias empresariales (9%), SODECO podría aumentar su participación en estos eventos para establecer contactos directos con clientes potenciales. Y de igual manera, incrementar el uso de llamadas telefónicas y visitas de negocio, pero con un enfoque más personalizado y orientado a soluciones.

En conclusión, la mayoría de las empresas en Montería no han sido expuestas a publicidad de servicios especializados en cobranza, lo que indica una brecha significativa en la visibilidad del mercado. SODECO tiene una oportunidad clara de aumentar su presencia a través de una estrategia de marketing diversificada y bien ejecutada, aprovechando tanto canales tradicionales como digitales para mejorar su alcance y conectar con clientes potenciales.

Pregunta 20. Estime un presupuesto que estaría dispuesto a pagar por un servicio de administración de cartera y cobranza, mensualmente.

Figura 27. Presupuesto para la externalización de cartera y cobranza



Interpretación:

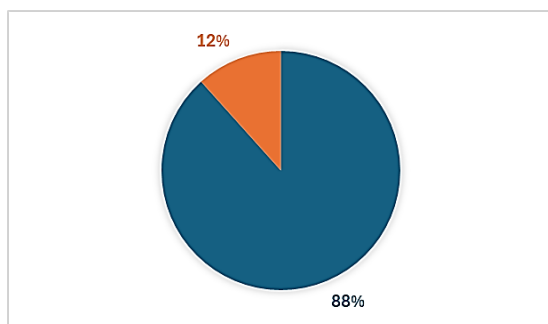
La mayoría significativa (75%) de los encuestados considera un presupuesto mensual entre \$3.000.000 y \$5.000.000 adecuado para estos servicios. Esto indica un rango preferido de precios que podría ser un estándar aceptable para el mercado local. Por otra parte, un 19% está dispuesto a pagar entre \$5.000.000 y \$7.000.000 mensuales, lo que muestra que hay un segmento de mercado dispuesto a invertir más en estos servicios.

Un pequeño porcentaje de las empresas encuestadas (6%) estaría dispuesto a pagar menos de \$3.000.000 al mes por los servicios de administración de cartera y cobranza. Y un pequeño porcentaje aún menor (4%) estaría dispuesto a pagar entre \$7.000.000 y \$10.000.000, sugiriendo que este es un rango menos común para la mayoría de las empresas encuestadas.

El análisis de la encuesta indica que el presupuesto mensual más aceptable para servicios de gestión de cartera y cobranza se encuentra entre \$3.000.000 y \$5.000.000. SODECO puede aprovechar esta información para desarrollar una estrategia de precios y paquetes de servicios que se alineen con las expectativas del mercado, mientras que también considera ofertas premium para captar a aquellos dispuestos a pagar más por servicios adicionales.

Pregunta 21. A su juicio personal, considera que, en caso de externalizar el área de Cartera y Cobranza de la empresa, ¿necesitaría ser parte activa de la toma de decisiones en el proceso diario?

Figura 28. *Nivel de participación de empresas en las actividades de cobranza*



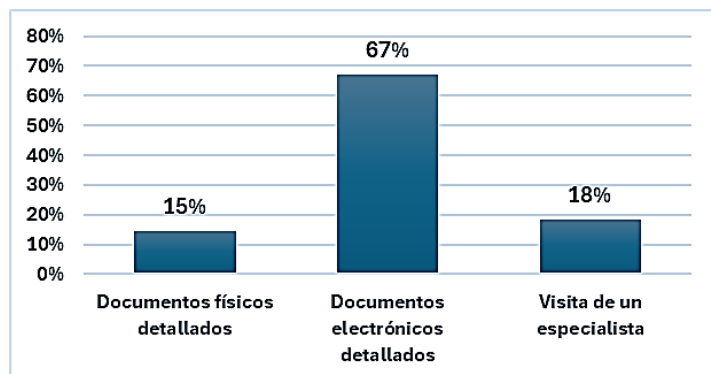
Interpretación:

La mayoría de las empresas (88%) prefieren mantener un alto nivel de control sobre el proceso de cartera y cobranza, incluso cuando se externaliza. Esto podría deberse a la importancia crítica de esta función para la salud financiera de la empresa y al deseo de asegurar que las políticas y procedimientos se alineen con los intereses de la empresa. Sin embargo, un pequeño porcentaje (12%) indicó que no necesitaría ser parte activa en la toma de decisiones diarias, lo que podría indicar una confianza en la capacidad de la empresa contratada para manejar las operaciones de manera autónoma.

La mayoría de las empresas en Montería prefieren mantener un control activo en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de cartera y cobranza, incluso si externalizan estas funciones. Esto resalta la importancia de la transparencia, la comunicación y la colaboración efectiva en cualquier relación de externalización. SODECO puede aprovechar esta información para diseñar servicios que incluyan una participación activa del cliente y asegurar un flujo constante de información y actualizaciones, fortaleciendo así la confianza y la satisfacción del cliente.

Pregunta 22. Bajo el supuesto de que usted contrataría un servicio de gestión de carteras y cobranza ¿Cómo le gustaría recibir los informes de recolección de deuda?

Figura 29. *Preferencia de tipo de presentación de informes*



Interpretación:

La mayoría de las empresas encuestadas, el 67% exactamente, prefieren recibir informes detallados en formato electrónico. Esto sugiere una tendencia hacia la digitalización y la comodidad de acceder a información en línea. SODECO debe priorizar la entrega de informes electrónicos como su método principal de comunicación de resultados.

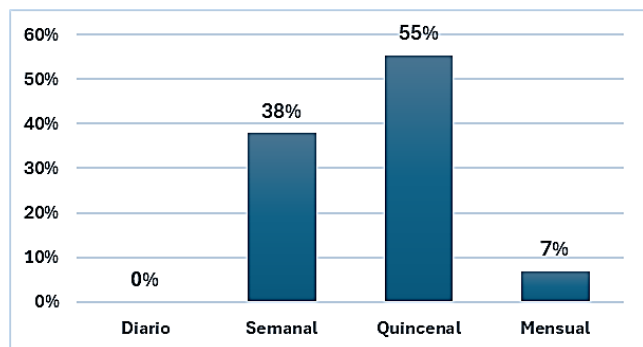
Por otro lado, aunque es la opción menos popular, algunos clientes (15%) aún prefieren documentos físicos. SODECO podría ofrecer esta opción como un servicio adicional, especialmente para clientes que prefieran métodos tradicionales.

Un número significativo de clientes (18%) prefiere una interacción más personal. SODECO podría incluir visitas de especialistas como parte de un paquete de servicio premium o como una opción personalizada para discutir los resultados y estrategias en detalle.

Se pueden aprovechar estas preferencias ofreciendo una plataforma digital para informes y opciones flexibles para la entrega y discusión de resultados, lo que permitirá una comunicación efectiva y una mayor satisfacción del cliente.

Pregunta 23. Bajo el supuesto de que usted contrataría un servicio de gestión de carteras y cobranza ¿En qué periodicidad necesitaría contar con un informe detallado de recaudación?

Figura 30. Preferencia por periodicidad de entrega de informes



Interpretación:

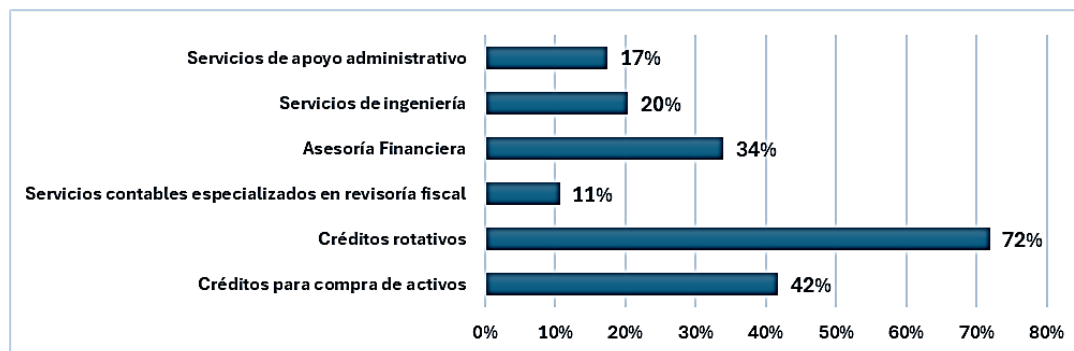
Ninguno de los encuestados consideró necesario recibir informes diarios, lo que sugiere que esta frecuencia es excesiva para la mayoría de las empresas en términos de gestión de información. La mayoría de las empresas (55%) prefieren recibir informes de recaudación cada dos semanas, lo cual parece ser un punto intermedio adecuado entre la frecuencia y la cantidad de datos manejables. Esto permite a las empresas realizar un seguimiento regular sin sentirse abrumadas por la información.

Otra parte significativa de los clientes prefiere informes semanales, correspondiente al 38% de representatividad de encuestados, lo que puede ser ideal para empresas que necesitan monitorear de cerca sus cuentas por cobrar y ajustar sus estrategias rápidamente. Y aunque menos populares, los informes mensuales pueden ser más adecuados para empresas con un flujo de cuentas por cobrar más estable o menos preocupaciones inmediatas sobre el flujo de efectivo, siendo la preferencia del 7% de los sujetos encuestados.

La personalización de los servicios de informes puede ser un diferenciador clave en el mercado, ayudando a SODECO a satisfacer mejor las expectativas y necesidades de sus clientes.

Pregunta 24. ¿Cuál de estos otros servicios profesionales o financieros piensa usted que podría estar necesitando la empresa para la que labora?

Figura 31. *Otras necesidades profesionales de servicio de terceros*



Interpretación:

La demanda predominante de créditos rotativos (72%) sugiere que muchas empresas enfrentan desafíos de liquidez y necesitan soluciones financieras flexibles para gestionar su capital de trabajo. Esto indica una oportunidad para SODECO de colaborar con instituciones financieras y ofrecer soluciones complementarias a sus servicios de cobranza.

La demanda significativa de asesoría financiera (34%) sugiere que muchas empresas buscan orientación profesional para mejorar su gestión financiera y tomar decisiones estratégicas. SODECO podría considerar la posibilidad de ofrecer o asociarse con proveedores de servicios de asesoría financiera como un valor añadido.

La diversidad de servicios demandados, desde créditos para compra de activos hasta servicios de ingeniería y apoyo administrativo, refleja una amplia gama de necesidades dentro del mercado empresarial en Montería. SODECO puede explorar oportunidades de diversificación o asociaciones estratégicas para ofrecer una gama más amplia de servicios que complementen la gestión de cuentas por cobrar y cobranza. Colaborar con proveedores de servicios especializados,

como contadores públicos, ingenieros y consultores administrativos, podría fortalecer la oferta de SODECO y proporcionar soluciones integrales a sus clientes.

La diversificación de servicios podría ser clave para captar una mayor cuota de mercado y agregar valor a los clientes.

10.8 Formulación de la Estrategia diferencial del servicio

El Servicio de gestión de cartera y cobranza de SODECO tendrá como base estratégica de competitividad, la personalización y oferta de un servicio integral que intervenga en todo el proceso de cobranza, brindando un servicio flexible dirigido a PYMES que se desarrollará en función del volumen promedio de la cartera de deudores con la que cuenta al momento el cliente, así como el volumen promedio de la deuda.

Adicionalmente, otras estrategias de valor diferencial serán:

- 1) **Innovación tecnológica:** se utilizarán los equipos de comunicación, y el software de gestión & recuperación de cartera con mayor reputación en el mercado, para brindar el soporte físico necesario al proceso de cobranza.
- 2) **Políticas y procedimientos enfocados a la cobranza efectiva:** se diseñará un método de trabajo autosostenible que se encuentre alineado con estrategias validadas internacionalmente para la cobranza efectiva.
- 3) **Prácticas de RSE:** todas las actividades involucradas en el servicio de gestión de cartera y cobranza serán realizadas bajo el principio de buenas prácticas para la protección del consumidor financiero y la comunidad.
- 4) **Talento Humano especializado:** el cuerpo de agentes de cobranza estará comprendido por personal formado específicamente en el área de gestión de cuentas por cobrar con

especialidad en los métodos de cobranza efectiva. Esto permitirá el desarrollo de todas las actividades del servicio de la manera más eficiente, mientras se garantiza el cumplimiento de las políticas y procedimientos de cobranza internos.

10.8.1 Etapas del servicio

SODECO brindará servicios completos de gestión de cartera y recuperación de deudas, para PYMES monterianas. Esto abarcará, en un nivel operativo, todo lo relacionado con el manejo integral de sus cuentas por cobrar, desde la identificación, localización y comunicación con consumidores morosos hasta la recaudación de los saldos adeudados. Para desarrollar este proceso se listan a continuación las fases a desarrollar sistemáticamente por SODECO para generar tal servicio.

- **Etapas 1: Diagnóstico de las carteras de deuda del cliente**

Esta etapa implica la identificación del volumen de clientes y el saldo total de deuda en la cartera del cliente. Seguido de una categorización de las deudas teniendo en cuenta el monto, las garantías, la antigüedad, la capacidad de pago vigente y las comunicaciones efectivas con el deudor.

- **Etapas 2: Planeación de la cobranza**

En esta etapa se diseñará la ruta específica de intervención para cada categoría de deudores, teniendo en cuenta el perfil identificado en la etapa 1, y con base en las políticas internas de cobranza se identificarán las acciones inmediatas a tomar.

- **Etapas 3: Cobranza personalizada**

El agente de cobranza definirá los canales de comunicación y la vía más pertinente de cobro para cada deudor, haciendo uso de la infraestructura tecnológica y cumpliendo a cabalidad lo que dictan los procedimientos con los que cuenta la organización.

- **Etapa 4: Negociación personalizada**

Esta etapa está estrechamente relacionada con la etapa 3 debido a que es el resultado documentado de lo que origina el proceso mismo de la cobranza. Es necesario que el agente de cobro, partiendo de la metodología de cobranza efectiva, plantee al deudor la mejor propuesta de reestructuración o promesa de deuda. En este punto, SODECO, garantizará siempre el monitoreo progresivo y constante del cumplimiento de estos acuerdos entre agencia y deudores para aplicar oportunamente cambio en las estrategias de cobro.

- **Etapa 5: Acción judicial**

En este punto, SODECO hará uso de una alianza estratégica externa con una firma de abogados local para evaluar oportunamente la necesidad de iniciar acciones legales en busca de recuperar las cuentas de alta morosidad desde el estamento legal.

10.9 Formulación de la Estrategia de Fijación del precio de servicio

El precio de venta integral del servicio de gestión de cartera y cobranza se estableció considerando 3 variables importantes: 1) el coste absorbente unitario del servicio, 2) un margen de utilidad que optimice el costo/beneficio de las partes involucradas y 3) el presupuesto mensual promedio de los consumidores potenciales.

A continuación, se desglosa monetariamente como participan cada una de las variables mencionadas en la cadena del proceso de fijación de precio.

10.9.1 Definición de la metodología de costeo utilizado

El método elegido para costear el servicio de SODECO es el Costeo por absorción, el cual busca asignar todos los costos de fabricación del servicio a su costo final, es decir, se tendrá en

cuentan tanto los costos fijos propios de la estructura física y organizativa, como los costos variables en los que pueden caer algunas actividades para la producción del mismo servicio.

Por otro lado, cabe resaltar que la naturaleza de la producción es del tipo intangible por ser una creación y desarrollo de un servicio, por tanto, algunos de los costos son estimados siguiendo el valor promedio en el mercado por utilización o capacidad del recurso.

Así mismo, a unidad de medida para el análisis de ventas será “servicio en ejecución”.

10.9.2 Análisis de los elementos del costo

Tabla 8. *Costo total de Material Directo*

COSTO TOTAL DE MATERIAL DIRECTO (variable)		
Papelería	\$	1.500.000
Otros materiales menores	\$	500.000
Rodamiento	\$	2.000.000
Total	\$	4.000.000

El costo de materiales directos en el servicio de gestión de cartera y cobranza no son tan representativos puesto que, al ser un producto final intangible, los requerimientos de materiales para su producción son mínimos. En este sentido, se estiman que los costos por materiales directos utilizados, por concepto de papelería, insumos de oficina y gasolina para las operaciones de cobro en campo, ascienden a \$4.000.000 de pesos.

Tabla 9. *Costo total de Mano de Obra Directa*

COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA DIRECTA (variable)		
Agente de cobranza 1	\$	2.083.333
Agente de cobranza 2	\$	2.083.333
Agente de cobranza 3	\$	2.083.333
Agente de cobranza 4	\$	2.083.333
Agente de cobranza 5	\$	2.083.333
Agente de cobranza 6	\$	2.083.333

Líder de cobranza	\$ 3.000.000
	\$ 15.500.000

El costo de la mano de obra directa es el resultado de los costos en los que cae la producción del servicio por concepto del pago de salarios a los trabajadores directamente involucrados en el área de Cartera y Cobranza.

Puesto que se requieren de 6 agentes de cobranza y 1 agente líder para cubrir inicialmente un 9% del total del mercado, según los resultados de investigación, se estandarizaron los requerimientos promedios de los potenciales clientes para una fácil comprensión y estimación de dichos costos, y se usaron los salarios promedios de profesionales especializados con más de 3 años de experiencia según en mercado de salarios nacional. En este sentido, se estiman que los costos por mano de obra directa utilizado asciende a \$15.500.000 de pesos.

Tabla 10. *Costo total de gastos indirectos variables*

COSTO TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS VARIABLES (variable)	
Total, comisiones variables prom.	\$ 4.500.000
	\$ 4.500.000

Los costos indirectos variables ascienden a \$4.500.000 por comisiones de recuperación, el cual está limitado a un fondo general para los agentes del área operativa de Cartera y Cobranza.

Tabla 11. *Costo total de costos indirectos fijos*

COSTO TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS FIJOS (fijos)	
Arriendo	\$ 3.000.000
Servicios	\$ 3.886.000
Seguros	\$ 1.500.000
Depreciación	\$ 1.068.000

Mantenimiento de equipos	\$ 2.000.000
Salarios administrativos	\$ 15.100.000
Honorarios servicios terceros	\$ 4.400.000
Licencia de ofimática menor	\$ 120.000
Licencia de software CHIPEX	\$ 1.100.000
	\$ 32.174.000

Los costos indirectos fijos implícitos en el servicio están determinados por:

- 1) los gastos obligatorios mensuales en arriendo del local para la operación del negocio
- 2) los servicios públicos de energía, agua y gas.
- 3) el servicio privado de internet y telefonía.
- 4) el gasto mensual de asegurar la unidad física del negocio.
- 5) El gasto contable implícito de amortizar los activos fijos
- 6) El gasto por honorarios de realizar mantenimientos a la infraestructura tecnológica
- 7) El salario de los cargos administrativos
- 8) Los honorarios por servicios tercerizados como limpieza, administración SST, servicios legales de cobranza, etc.
- 9) El costo de las licencias del conjunto de software especializado que se utilizará en la creación de servicios.

10.9.3 Cálculo del costo del servicio

Una vez completado el análisis de los elementos identificables bajo un costo en el proceso de creación del servicio, se procede a determinar el valor total de costes de la creación de estos durante el ciclo de trabajo equivalente a un mes a través de la siguiente fórmula.

$$\text{Total Costes} = \text{Total costes fijos} + \text{Total costes variables}$$

$$\text{Total Costes} = C.I.F + (M.D. + M.O.D. + C.I.V)$$

$$\text{Total Costes} = \$32.17 \text{ mill} + (\$4 \text{ mill} + \$15.5 \text{ mill} + \$4.5 \text{ mill})$$

$$\text{Total Costes de Producción} = \$56.1 \text{ mill} = \$56.174.000$$

Se determina que el costo total de creación de servicios mensual de SODECO es de \$56.174.000 de pesos.

Ahora se procede a calcular el costo unitario de un servicio estándar, partiendo de la suposición teórica según métodos de trabajo eficientes propuesto por (Patente n° WO2001086524A2, 2001), de que un único agente de cobranza bien entrenado en metodología de cobranza efectiva y con un soporte tecnológico automatizado puede manejar en promedio 10 carteras únicas bimensualmente, con volumen de deudas inferiores a \$70.000 USD cada una.

Se estable entonces, para un escenario inicial de operación reservada de SODECO, que cada agente de cobranza puede ser agente gestor de hasta 4 o 5 carteras de deuda en un único ciclo de trabajo mensual trabajando con eficiencia del 100% y disponibilidad oportuna de recursos. De esta forma se calcula el costo unitario del servicio para una eficiencia estimada del 70% estandarizado así:

$$\text{Costo Unitario del Servicio} = \frac{\text{Total Costes de Producción}}{\text{Capacidad de producción}}$$

$$\text{Costo Unitario Estandar del Servicio} = \frac{\text{Total Costes de Producción}}{(\text{Capacidad individual} * \text{trabajadores}) * \text{Eficiencia}}$$

$$\text{Costo Unitario Estandar del Servicio} = \frac{\$56.174.000}{(4,28*6)*70\%} = \frac{\$56.174.000}{(18 \text{ servicios})}$$

$$\text{Costo Unitario Estandar del Servicio} = \$3.120.813 \text{ pesos}$$

Se trabaja bajo el supuesto de una eficiencia por trabajador del 70% para la operación inicial mientras se da el proceso de adaptabilidad a los métodos y procedimientos, por lo que el

Costo Unitario del servicio es de \$3.120.813 pesos, bajo las condiciones promedios de empleabilidad de tiempos y recursos.

10.9.4 Cálculo del precio de venta del servicio

El precio de venta del servicio se calculará a partir del costo unitario estándar del servicio, utilizando el método de fijación de precios por rendimiento deseado y no por margen de ganancias simple sobre el costo como se suele realizar, equívocamente, tradicionalmente. En este sentido, buscando una política de precio competitivo se permite sacrificar un poco el margen de beneficio, estableciéndose en un 25 % sobre los costos, lo que es equivalente a un 16,8% de rentabilidad sobre el precio final; para garantizar una rentabilidad acorde a los riesgos financieros implícitos, siendo aun así un 15% inferior al beneficio marginal promedio con el que operan las actuales empresas pequeñas y medianas de servicios en el mercado nacional, según una estimación hecha a partir del análisis de ventas de PYMES realizado por (Mosquera & Rodriguez, 2023) para el Observatorio de Desarrollo Económico.

El precio de venta final del servicio estándar estará dado por un componente fijo dependiente del costo unitario del servicio y un componente variable dependiente del volumen de deuda de la cartera del cliente, que se establece en un 0,075% fijos.

La base fija del precio de venta corresponde a

$$\text{Precio de Venta Fijo} = \frac{\text{Costo Unitario Estandar del Servicio}}{1 - \% \text{ margen de rentabilidad deseada}}$$

$$\text{Precio de Venta Fijo} = \frac{\$3.120.813}{1 - 16,8\%}$$

$$\text{Precio de Venta Fijo} = \$ 3.751.017 \text{ pesos}$$

La base variable del precio de venta corresponde a

$$\text{Precio variable} = \text{Monto promedio total de deuda} * \text{Margen de utilidad sobre deuda}$$

$$\text{Precio variable} = \$200.000.000 * 0,075\%$$

$$\text{Precio variable} = \$150.000 \text{ pesos}$$

El valor final estándar del servicio está dado por

$$PFV = \text{Precio Final de Venta} = \text{Precio de Venta Fijo} + \text{Precio variable}$$

$$PFV = \text{Precio Final de Venta} == \$ 3.751.017 + \$ 150.000$$

$$PFV = \text{Precio Final de Venta} = \$ 3.901.017 \text{ pesos}$$

El precio final de venta estándar del servicio de gestión de cartera y cobranza ofrecido por SODECO se establece al público objetivo en \$ 3.901.017 pesos mensuales.

10.9.5 Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio del negocio determinará cual es el volumen de ventas necesarias del servicio de SODECO para que se puedan cubrir con exactitud todos los gastos operativos y costos fijos implícitos. Se utilizará la siguiente fórmula para realizar el cálculo.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio Final de Venta} - \text{Costo Variable Unitario del Servicio}}$$

Donde el Costo Variable Unitario es: $(M.D.+M.O.D.+C.I.V.) / \text{Capacidad de producción}$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$32.174.000}{\$ 3.901.017 - \$1.333.333}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 11,95 \approx 12 \text{ servicios}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \text{Punto de equilibrio} * \text{Precio Final de Venta}$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 12 * \$ 3.901.017$$

$$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \$ 50.712.153 \text{ pesos}$$

Se identifica que SODECO necesitaría prestar 12 servicios íntegros mensuales para poder cubrir todos los costos operativos, lo que equivale a un ingreso mínimo de \$50.712.153 pesos mensual por servicios vendidos.

10.9.6 Identificación de la demanda potencial

Como no se tiene un estimado de los ingresos por ventas promedio de otras empresas con un servicio similar, debido a la dificultad de acceder a esta clase de información financiera en este tipo particular de empresas, se utilizará un pronóstico sencillo con los datos extraídos de la encuesta de mercado, y que involucra la siguiente formula.

Demanda Potencial

*= Población objetivo * % de intención a uso del servicio*

** % clientes potenciales con presupuesto*

*Demanda Potencial = 741 * 73% * 82%*

Demanda Potencia = 444 empresas

Se estima que 444 empresas estarían dispuestas a externalizar el área de cartera y cobranza a través del servicio de agencias de gestión y cobro, y además cuentan actualmente con el presupuesto suficiente para pagar el precio estándar del servicio propio de SODECO. Pero es importante resaltar que no todas tienen la necesidad actual de hacerlo ya que algunas se encuentran con el servicio tercerizado por la competencia. Por tanto, se procede a calcular la Demanda real estimada de clientes potenciales insatisfechos.

*Demanda fácil acceso = Demanda estimada bruta * (1 – % empresas tercerizadas)*

*Demanda fácil acceso = 444 * (1 – 38%)*

Demanda fácil acceso = 274 empresas

Se concluye entonces que la demanda potencial real estimada de empresas insatisfechas monterianas, con intención de adquirir el servicio al precio estándar de SODECO equivale a 274 PYMES, lo que representa un 37,11% de la población total de PYMES activas en la ciudad y un 62% de la demanda potencial. Mercado residual al que se podría acceder si se centraran esfuerzos

en la promoción a clientes con el servicio ya activo. Es necesario decir, además, que esta estimación de la demanda es teórica con un nivel de confianza del 95% y un error admisible del 9% por los parámetros establecidos para la toma de la muestra, como se determinó en el apartado

10.6 Cálculo de la Muestra.

10.10 Formulación de la Estrategia de precio y promoción

10.10.1 Estrategias de promoción sobre el precio estándar

Para la integración exitosa de SODECO en el mercado se plantean las siguientes estrategias de beneficio exclusivo para clientes primerizos, con el fin de captar rápidamente la mayor cantidad de carteras de deuda que permita gestionar el negocio, utilizando el 70% de la capacidad instalada en un primer momento como prueba piloto para estudiar la adaptabilidad de la operación en mercado.

- **Descuentos por contratación inicial**

Se buscará proporcionar el 15% sobre el precio estándar de venta del servicio durante 2 meses, a las PYMES que opten por realizar la contratación en los primeros 5 meses de operación de SODECO o hasta alcanzar la utilización de la capacidad teórica de trabajo inicial.

Por otro lado, se diseñará un plan piloto donde se ofrezcan pruebas del servicio de forma dirigida a empresas que demuestren problemas de liquidez vigente, con el fin de demostrar los beneficios financieros de la gestión efectiva de cuentas por cobrar en los 2 meses preoperativos.

- **Programa de referidos**

Se creará un sistema de referencias comerciales para clientes donde las empresas que hayan decidido contratar el servicio de SODECO pueden recibir descuentos de hasta el 5% sobre el precio

estándar por cada nueva empresa aliada a ellos y que esté dispuesta a contratar también el servicio, hasta un máximo de 2 referidos y hasta alcanzar la capacidad teórica inicial.

10.10.2 Presupuesto de descuento promocional sobre el precio estándar

La financiación necesaria para desarrollar el plan de descuento promocional del servicio de SODECO está orientado a facilitar la venta del servicio en los primeros meses de operación por lo que su cálculo depende de las variables mostradas a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12. *Presupuesto para descuento promocional*

Nombre	Estrategia	Fórmula	Valor
Descuentos por contratación inicial	15% descuento sobre el precio durante 2 meses hasta alcanzar la capacidad de uso vigente	Capacidad*Precio Unitario del servicio* Tasa de descuento	\$ 10.532.746,00
Descuentos por referidos	5% descuento sobre el precio hasta alcanzar la capacidad de uso vigente	Capacidad*Precio Unitario del servicio* Tasa de descuento	\$ 7.021.831,00

10.10.3 Estrategias de promoción sobre los canales de información

El servicio se promocionará principalmente a través de una estrategia comercial de servicio diferencial a gran escala, es decir, se creará una red de socios y colaboradores con otras unidades de negocio ya presentes en el mercado de servicios corporativos con el objetivo de identificar clientes potenciales a corto plazo, y posteriormente se llevarán a cabo simulaciones de costeo e ingresos según las variables operativas y financieras de cada contexto interno empresarial. Esto permitirá a SODECO promocionar el servicio, entregando un plan de resultados factibles para cada posible cliente donde se identifique: 1) las ventajas operativas de externalización del área de Cartera y Cobranza con SODECO, 2) el impacto en la reducción de costes administrativos y 3) el beneficio económico directo en las necesidades de tesorería.

Adicionalmente, es imprescindible realizar campañas de atracción de clientes mediante el uso de publicidad tradicional. Es por ello por lo que se definen a continuación los canales informativos a utilizar para llamar la atención del público objetivo.

- **Publicidad física de rápido rodamiento**

Se opta por la utilización de volantes publicitarios para exponer gráficamente el servicio de SODECO, y una tarjeta de presentación corporativa. Estos volantes junto a la tarjeta de presentación serán repartidos en empresas identificadas previamente, por un equipo temporal de promoción liderado por el asesor de ventas interno de SODECO, quién brindará una información rápida en cada lugar donde se les permita el acceso y la entrega del material publicitario.

- **Publicidad radial**

En la ciudad de Montería, el medio más utilizado de promoción de productos y servicios es la radio, por ser una cultura con hábitos aún sin modernizar completamente, y esto aplica incluso para las nuevas generaciones. Por eso se decide hacer uso de la promoción en emisoras de radio locales donde el alcance es amplio y a bajo costo.

- **Redes Sociales**

Para la promoción vía internet se decide crear un plan publicitario dirigido a los clientes potenciales con presencia corporativa en Facebook e Instagram puesto que estas dos redes de información son las más utilizadas empresarialmente para la publicitación de productos y servicios, debido a la alta tasa de efectividad en la entrega promocional a usuarios específicos.

- **Participación en ferias empresariales locales**

Aprovechando el cronograma de actividades locales dispuesto por la Alcaldía de Montería para la promoción y desarrollo de micro y pequeñas empresas a través de las diferentes ferias empresariales, se decide registrar la participación de SODECO en cada una de ellas con intención

de obtener un stand de información que entregue información sobre el servicio a los grupos de interés.

10.10.4 Presupuesto para la promoción y publicidad

La financiación necesaria para desarrollar el plan de promoción de SODECO está orientado a cubrir las necesidades de marketing, por lo que su cálculo depende de las actividades planeadas como se muestra a continuación en la Tabla 13.

Tabla 13. *Presupuesto de marketing inicial*

PRESUPUESTO DE MARKETING PRIMER AÑO						
ACTIVIDAD	RECURSO REQUERIDO	CANTIDAD MES REQUERIDA	MEDICIÓN	VALOR UNITARIO	# MESES EN ACTIVIDAD	TOTAL
Publicidad en calle	Volantes Diseñados	300	unidad	\$ 600,00	3	\$ 540.000,00
Publicidad en calle	Tarjetas Profesionales	300	unidad	\$ 1.000,00	2	\$ 600.000,00
Publicidad en calle	Personal Capacitado	6	unidad	\$ 86.656,00	12	\$ 6.239.232,00
Publicidad en calle	Refrigerios	6	pack	\$ 12.000,00	12	\$ 864.748,00
Campaña en radio	Tiempo comercial	4500	segundos/día	\$ 332,67	3	\$ 4.491.017,96
Campaña en Redes	Publicación 15 días	2	unidad	\$ 179.100,00	5	\$ 1.791.000,00
Stands Empresariales	Pendones	5	unidad	\$ 174.500,00		\$ 872.500,00
Stands empresariales	Productos promocionales	150	unidad	\$ 8.000,00	1	\$ 1.200.000,00
Visita comercial	Tarjetas + cuaderno	300	pack	\$ 2.300,00	2	\$ 1.380.000,00
Visita comercial	Gasolina	12	Galón	\$ 15.000,00	12	\$ 2.160.000,00
				TOTAL		\$ 20.138.497,96

10.11 Estrategia de distribución o plaza

Esta estrategia implica diseñar la cadena de distribución física del servicio, enfocado a lograr la mayor productividad, sostenibilidad y competitividad. Sin embargo, SODECO ofrece un producto intangible, al ser un servicio especializado que se originará directamente con el cliente en el momento de realizar un pacto contractual de trabajo, por tal motivo el canal de distribución se asignará como directo, es decir, no se utilizarán intermediarios comerciales para poner el servicio a disposición del cliente final, tal como se muestra en la Figura 32.

Figura 32. Canal de distribución SODECO

10.12 Presupuesto de Mezcla de Mercado

Una vez identificado el presupuesto de descuento promocional y el presupuesto para la promoción y publicidad del servicio de SODECO, se utiliza la tasa de incremento proyectada del IPC, hallada en el apartado [10.4 Proyecciones de las variables macroeconómicas](#), para calcular el valor del presupuesto futuro para los próximos 4 años, tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Proyección de Mezcla de Mercado

CONCEPTO/ ESTRATEGIA	PROYECCIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO (\$ en millones de pesos)					
Descuentos por contratación inicial	\$ 10,53	\$ 11,03	\$ 11,44	\$ 11,80	\$ 12,21
Descuento por referidos	\$ 7,02	\$ 7,36	\$ 7,63	\$ 7,87	\$ 8,14
SUBTOTAL	\$ 17,55	\$ 18,39	\$ 19,07	\$ 19,67	\$ 20,35
PROMOCIÓN (\$ en millones de pesos)					
<u>Publicidad</u>					
Folletos Publicitarios	\$ 0,54	\$ 0,56	\$ 0,58	\$ 0,60	\$ 0,62
Campaña en Radio	\$ 4,49	\$ 4,70	\$ 4,87	\$ 5,03	\$ 5,20
Campaña en Redes Sociales	\$ 1,79	\$ 1,87	\$ 1,94	\$ 2,00	\$ 2,07
<u>Relaciones Públicas</u>					
Participación en ferias empresariales	\$ 1,20	\$ 1,28	\$ 1,30	\$ 1,34	\$ 1,39
Visita Comercial	\$ 3,54	\$ 3,70	\$ 3,84	\$ 3,97	\$ 4,10
<u>Venta Personal</u>					
Servicio de promotores de venta en campo	\$ 7,10	\$ 7,44	\$ 7,72	\$ 7,96	\$ 8,24

<i>Promoción Ventas</i>					
Tarjetas Profesionales	\$ 0,60	\$ 0,63	\$ 0,65	\$ 0,67	\$ 0,69
Pendones para publicidad en sitio	\$ 0,87	\$ 0,91	\$ 0,94	\$ 0,97	\$ 1,01
SUBTOTAL	\$ 20,14	\$ 21,10	\$ 21,88	\$ 22,56	\$ 23,34

TOTAL (\$ en pesos)	37.693.074	39.491.033	40.952.201	42.221.720	43.695.258
----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

10.13 Proyección de la demanda

La estimación de la demanda de los próximos 5 años está condicionada por los siguientes supuestos estadísticos identificados en el análisis sectorial de PYMES llevado a cabo por (Confecámaras, 2023).

- 1) El crecimiento de la población empresarial con registro mercantil se estima en un 13,25% promedio anual a partir del año 2017 y se espera que no presente variación alguna hasta el año 2028.
- 2) La mortalidad promedio anual de las empresas nacionales se calcula en un 12,70% a partir del año 2017.
- 3) La representatividad de las PYMES en la población empresarial del país siempre se ha movido en un rango entre 6% y 8%.
- 4) El incremento anual promedio de las PYMES que optan por hacer uso de los servicios profesional de cartera y cobranza es del 2,50%.
- 5) La inflación esperada para el año 2025 y demás periodos venideros se calculó en el apartado [10.4 Proyecciones de las variables macroeconómicas](#) para el sector comercial de servicios profesionales.

Adicionalmente se prevé que un incremento constante promedio, a una tasa de 3% adicional anual, sobre el uso de la capacidad instalada inicial de SODECO permita generar un crecimiento del 18% anual sobre el valor directo de los ingresos por ventas.

Teniendo en cuenta todas las variables anteriores, y haciendo uso del método de pronóstico por tendencias, se procede a estimar la demanda para los próximos 5 años, tal como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15. *Proyección de la demanda*

Año	Población empresari al	PYMES	Disposición real a compra	Población de fácil acceso	Precio del servicio (\$ pesos)	Proyección de ventas anual (\$ pesos)	Proyección de la demanda anual del mercado (\$ pesos)	% de merca do cubiert o
2024	9450	741	37,0%	274	3.901.017	842.619.614	12.862.543.011	6,57%
2025	9502	745	39,5%	294	4.321.156	998.187.090	15.260.845.417	6,54%
2026	9554	749	42,0%	315	4.740.308	1.166.115.863	17.898.617.641	6,52%
2027	9607	753	44,5%	335	5.171.676	1.334.292.524	20.803.530.150	6,51%
2028	9660	757	47,0%	356	5.662.469	1.523.204.039	24.189.741.911	6,50%

Se pronostica que, para un lapso de 5 años de operación y bajo un escenario modesto de operación inicial a eficiencia del 70% de uso de la capacidad teórica, con variaciones menores y siguiendo la tendencia de crecimiento actual de la población empresarial regional y las tendencias de inversión de PYMES en los servicios corporativos de outsourcing, la disposición a la compra del servicio de Gestión de Cartera y Cobranza de SODECO tenga un incremento de hasta un 10%.

Sumado lo anterior a la inflación del país y a los cambios en el precio del servicio que esto conlleva, se espera que la demanda potencial en términos de ingresos económicos haya incrementado alrededor de un 95% para el año 2028, sin embargo, como la estimación se hace desde un escenario donde el negocio va a buscar estabilizar su posición en el mercado mientras la demanda potencia incrementa positivamente, se calcula que SODECO conseguirá cubrir el 6,5%

anual de esta para los próximos 5 años de operación , en cuestión de contratación de servicios de outsourcing especializado en gestión de cartera y cobranza.

11. Resumen del análisis organizacional y legal

11.1 Definición del sistema organizacional

Con base en la capacidad mínima requerida para garantizar un trabajo eficiente y sostenible financieramente, se identifica que para una operación inicial de eficiencia al 70% de la capacidad teórica, la estructura organizacional estará comprendido por 7 cargos laborales propios del negocio, de los cuales 2 son operativos y 5 administrativos, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. *Cargos Laborales*

No.	Cargo laboral	Naturaleza
1	Agente de cobranza	Operativo
2	Asesor de Ventas	Administrativo
3	Tesorero Contador	Administrativo
4	Auxiliar Administrativo	Administrativo
5	Administrador	Administrativo
6	Ingeniero de Sistemas	Administrativo
7	Líder de cobranza	Operativo

Así mismo el sistema organizacional de SODECO estará comprendido por una jerarquía de 3 niveles, y se definen los cargos que pertenecen a cada nivel según la Tabla 17.

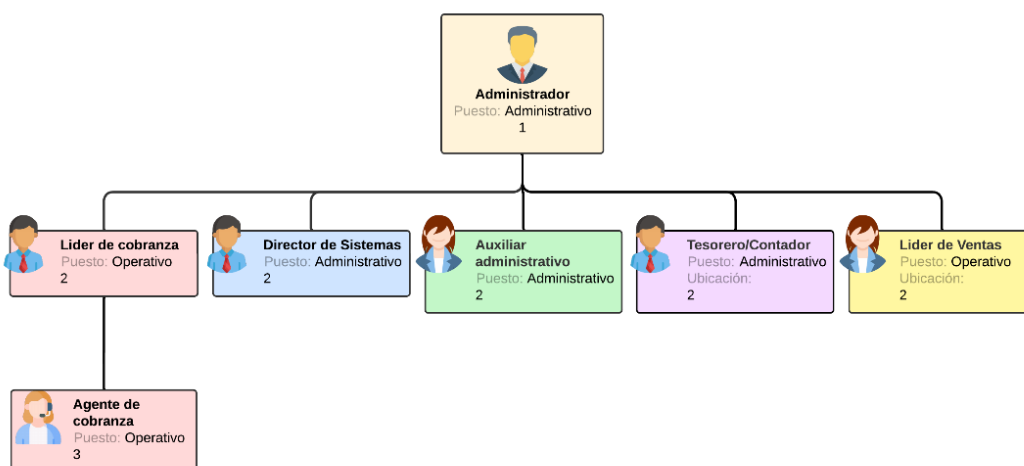
Tabla 17. *Jerarquía de cargos*

Nivel	Cargo	# de ocupantes
3	Agente de cobranza	6
2	Líder de Ventas	1
2	Tesorero Contador	1
2	Auxiliar Administrativo	1
2	Líder de cobranza	1
2	Director de sistemas	1
1	Administrador	1

11.2 Organigrama de la organización

En la Figura 33, se detalla la composición jerárquica, explícita, de los cargos y sus relaciones en la cadena de mando de trabajo.

Figura 33. *Organigrama del negocio*



Los cargos de naturaleza administrativa están destinados a ejecutar procesos de dirección y supervisión de los aspectos contractuales, financieros, tecnológicos, etc. del negocio, mientras que los de naturaleza operativa están estrechamente relacionado con la promoción, creación y entrega del servicio.

11.3 Definición de funciones básicas de los cargos

11.3.1 Funciones del Agente de cobranza

- Cumplir con las políticas y procedimientos de cobranza internos de la empresa.
- Dar información oportuna a clientes internos sobre el estado de su cartera.
- Realizar informes periódicos de resultados de cobranza.
- Realizar la gestión de recuperación de cuentas por cobrar.
- Conciliar acuerdos de pagos y reestructuraciones de pago cuando se amerite, según políticas de la empresa.
- Diligenciar novedades del área a su jefe inmediato.
- Hacer registro contable básico del dinero recaudado.
- Responder por la integridad física del recurso físico de su puesto de trabajo

11.3.2 Funciones del Líder de cobranza

- Responder por la integridad física del recurso físico de su puesto de trabajo.
- Hacer registro contable básico del dinero total recaudado por el área.
- Diligenciar novedades del área al Administrador.
- Efectuar la supervisión y el seguimiento oportuno de las obligaciones del área de cobro.
- Gestionar las acciones jurídicas necesaria para el cobro de deudas de alta morosidad, con ayuda del servicio aliado de asesorías jurídicas.
- Intervenir en las operaciones de cobranza cuando sea necesario por temas de rezago operativo.
- Realizar informes mensuales de productividad de los servicios brindados a las partes interesadas.

11.3.3 Funciones del Líder de sistemas

- Responder por la integridad física del recurso físico de su puesto de trabajo.
- Diligenciar novedades del área al Administrador.
- Velar por el funcionamiento óptimo de las plataformas y equipos tecnológicos de todas las áreas del negocio.
- Realizar seguimiento del plan de desarrollo tecnológico y control de sistemas físicos de la empresa.
- Brindar asesoría a las demás áreas, en lo que respecta a integración y utilización de sistemas de información.
- Garantizar que el plan de ciberseguridad y custodia de información sensible se desarrolle sin problema, bajo la confianza suficiente que indican las leyes de protección de datos del consumidor financiero.
- Brindar apoyo en la instalación de módulos de trabajo a empresas clientes

11.3.4 Funciones del Auxiliar administrativo

- Responder por la integridad física del recurso físico de su puesto de trabajo.
- Brindar soporte técnico y asistencial al Administrador en las tareas diarias de gestión que lo ameriten.
- Mantener actualizado las novedades y registros administrativos del área.
- Atender a los usuarios internos y externos para identificar sus necesidades relacionadas con el área de direccional general.
- Orientar a los usuarios internos y externos a las áreas que requieran una intervención conjunta.

- Disponer y custodiar todos los soportes documentales de las actividades administrativas del área de dirección general.

11.3.5 Funciones del Tesorero contador

- Responder por la integridad física del recurso físico de su puesto de trabajo.
- Diligenciar novedades del área financiera y contable al Administrador.
- Verificar y validar los saldos de efectivo y cuentas bancarias de cada período contable, y realizar una conciliación diaria entre los registros correspondientes.
- Administrar y supervisar con diligencia los recursos monetarios, títulos o activos que pertenecen al negocio.
- Abrir y manejar las cuentas bancarias donde se gestiona el dinero de la Tesorería.
- Supervisar el acceso y la administración de los fondos depositados en las cuentas financieras del negocio.
- Preparar y presentar antes el Administrador los estados e informes financieros periódicos.
- Examinar de forma regular la situación financiera, económica y bienes patrimoniales de la empresa.
- Realizar el registro contable diario de las transacciones informadas por otras áreas.

11.3.6 Funciones del Líder de ventas

- Responder por la integridad física del recurso físico de su puesto de trabajo.
- Diligenciar novedades del área de ventas al Administrador.
- Gestionar la contratación de personal externo al negocio para las campañas publicitarias del servicio vendido por la empresa.
- Diseñar y actualizar el plan de promoción y ventas del negocio.
- Realizar la medición de los resultados de ventas mensuales.

- Elaborar el presupuesto de promoción y ventas mensual de la empresa.
- Realizar la contratación de servicios externos para la creación digital y material publicitario.

11.3.7 Funciones del Administrador

- Responder por la integridad física del recurso físico de su puesto de trabajo
- Realizar y entregar los informes detallados de operación y sus resultados a los socios o inversores que lo requieran
- Orientar todas las actividades operativas y administrativas de la organización
- Revisar y aprobar la documentación de requerimientos en las diferentes áreas funcionales del negocio
- Suministrar los recursos físicos, económicos e intelectuales necesarios para mantener en operatividad la empresa
- Realizar el seguimiento y gestión de las necesidades de contratación y nómina de los trabajadores
- Realizar las contrataciones de servicios especializados para la gestión correcta de la calidad y la seguridad y salud en el trabajo dentro del recinto empresarial
- Apoyar la comunicación y asignación de responsabilidades entre las áreas funcionales de la empresa

11.4 Definición de la pirámide salarial

Para definir los salarios base de cada cargo se utilizaron los datos estadísticos recogidos por el (Observatorio Laboral de la Universidad Pontificia Javeriana, 2023), en relación con el

ingreso promedio mensual de los distintos profesionales en el año 2024. Esto permitió establecer remuneraciones económicas atractivas y que sean competentes en el mercado laboral actual.

Tabla 18. *Pirámide salarial de SODECO*

No.	Cargo laboral	Salario base	Pool de comisiones
1	Auxiliar Administrativo	\$ 2.000.000,00	
2	Líder de sistemas	\$ 2.100.000,00	
3	Agente de cobranza	\$ 2.083.334,00	\$ 4.500.000,00
4	Líder de Ventas	\$ 3.000.000,00	\$ 1.500.000,00
5	Tesorero Contador	\$ 3.500.000,00	
6	Líder de cobranza	\$ 3.000.000,00	
7	Administrador	\$ 4.500.000,00	
TOTAL			\$ 6.000.000,00

Cabe resaltar que el salario de los asesores de cobranza está muy por encima del promedio salarial del mercado laboral colombiano debido a la estrategia de gestión de SODECO, la cual busca garantizar salarios base más altos a la mano de obra directa en la actividad operativa con el fin de impulsar un vínculo motivacional y de compromiso con sus colaboradores más integrados al servicio de Gestión de cartera y cobranza.

Por otra parte, se definió una “pool” o fondo comisional de \$6.000.000 de pesos como incentivos adicionales por logro de objetivos de recaudación y ventas. Este fondo solo está disponible para los cargos de ‘Agente de cobranza’ y ‘Líder de ventas’, por un valor de \$4.500.000 y \$1.500.000 respectivamente.

11.5 Cálculo del costo de la Nómina administrativa

Para determinar el costo total de la nómina indirecta de operación, es decir de los cargos administrativos, se tendrá en cuenta la normativa vigente para el cálculo de la Seguridad y Prestaciones Sociales del trabajador que recaen sobre el empleador, además de las contribuciones

obligatorias de parafiscalidad, el cual corresponde a los valores que se muestra en la tabla 19, sobre el salario base.

Tabla 19. *Sistema de devengaciones para el empleador*

Prestaciones Sociales	%	Seguridad Social	%	Parafiscales	%
Prima	8,33%	Salud	8,50%	Caja de Compensación	4%
Cesantías	8,33%	Pensión	12,00%	ICBF	3%
Vacaciones	4,17%	Riesgo Nivel I	0,522	SENA	2%
Intereses/cesantías	1,00%				
Total	21,83%		20,50%		9%

A continuación, en la Tabla 20 se relaciona el cálculo del costo total del área administrativa.

Tabla 20. *Costo de la Nómina administrativa*

Cargo	Cantidad	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones Sociales	Seguridad Social	Parafiscales
Administrador	1	\$ 4.500.000		\$ 982.350	\$ 945.990	\$ 405.000
Auxiliar Administrativo	1	\$ 2.000.000	\$ 162.000	\$ 436.600	\$ 420.440	\$ 180.000
Líder de sistemas	1	\$2.100.000	\$ 162.000	\$ 458.430	\$ 441.462	\$ 189.000
Líder de Ventas	1	\$3.000.000		\$ 654.900	\$ 630.660	\$ 270.000
Tesorero Contador	1	\$3.500.000		\$ 764.050	\$ 735.770	\$ 315.000
Cargo		Total, costo en nómina mensual				
Administrador		\$ 6.833.340				
Auxiliar Administrativo		\$ 3.199.040				
Líder de sistemas		\$ 4.555.560				
Líder de Ventas		\$ 5.314.820				
Tesorero Contador		\$ 3.350.892				
<u>COSTO TOTAL</u>		<u>\$ 23.253.652</u>				

El costo total de la nómina administrativa, sin incluir comisiones, es de \$23.253.652 pesos para cada mes del primer año de funcionamiento.

11.6 Cálculo de otros gastos administrativos y generales

Además de los gastos de nómina, SODECO incurrirá en otros gastos adicionales que son necesarios para mantener la operación de la unidad productiva, más específicamente realizar la documentación legal de constitución como persona jurídica, desarrollar las estrategias de precio, promoción y ventas mensuales, cumplir con la normativa aplicable de Seguridad y Salud en el trabajo, y contratar otros servicios de terceros.

En la Tabla 21, se muestra el cálculo total de estos gastos para cada mes operativo del primero año.

Tabla 21. *Otros gastos administrativos y generales*

Descripción Detallada de los Rubros	
Rubros	Valor Mes
Presupuesto de Mezcla de Mercado	\$ 3.141.089
Constitución de sociedad	\$ 58.000
Matrícula de establecimiento de comercio	\$ 189.000
Formulario RUES	\$ 7.900
Certificados de matrícula y representación legal	\$ 11.600
Impuesto anual de estampilla ProDesarrollo - Córdoba	\$ 40.000
Pago situación control	\$ 58.000
Registro con cuantía	\$ 560.000
Manejo cuenta corriente bancaria + plataforma de pago de nómina electrónica	\$ 590.000
Servicio de administración SST para PYMES	\$ 850.000
Módulo contable y facturación electrónica (incluido en Software CHIPAX)	\$ -
Dotación de trabajo	\$ 240.000
Servicios legales de apoyo a cobranza	\$ 1.860.000
Servicio de mantenimiento y reparación de equipos e infraestructura	\$ 2.000.000
Servicios de limpieza general interior y exterior del local comercial	\$ 1.100.000
Pool Comisional de Ventas	\$ 1.500.000
Total	\$ 12.205.589

El costo total de los gastos administrativos y generales, excluyendo a la nómina administrativa, asciende a \$12.205.589 pesos.

11.7 Cálculo del total de Costos y Gastos Administrativos

El total de costos de la carga administrativa completa corresponde a la sumatoria del costo de la nómina administrativa más los gastos propios del área. Teniendo lo anterior en cuenta, se procede a hallar la totalidad de los costos en la Tabla 22.

Tabla 22. *Total, de costos y gastos administrativos*

Concepto	Costo Mes 1	Costo Año 1
Costo de la Nómina Administrativa	\$ 23.253.652	\$ 279.043.824
Otros Costos y Gastos generales	\$ 12.205.589	\$ 125.797.574
Total	\$ 35.459.241	\$ 404.841.398

La totalidad de costos y gastos administrativos es de \$404.841.398 pesos para el año 1. Es necesario resaltar que algunos gastos generales del mes 1 son único y solo son aplicables para ese mes, por tanto, el costo de los otros meses restantes resulta menores.

Es necesario calcular de igual manera cual es la carga de los costos y gastos administrativos sobre el costo unitario de servicio que se identificó en el apartado [10.9.3 Cálculo del costo del servicio](#). Este cálculo está contenido en la Tabla 23.

Tabla 23. *Carga de los costos y gastos administrativos sobre el costo del servicio*

Concepto	Valor Unitario	# a producir	Valor mes	Valor año
Costo del Servicio	\$ 3.120.813	18 servicios	\$ 56.174.634	\$ 674.095.691
Total, de Costos y Gastos Administrativos	N/A	N/A	\$ 35.459.241	\$ 404.841.398
Carga porcentual (%)			60 %	

Se concluye que los costos y gastos administrativos, sin descontar los costos del proceso de constitución legal y las obligaciones tributarias del empleador con el trabajador, corresponde a aproximadamente el 60% del costo unitario del servicio, en consecuencia, la carga operativa representa el 40% del costo para el año 1.

11.8 Marco legal del servicio de gestión integral de cartera y cobranza

La empresa, SODECO, se planea constituir como una entidad empresarial por sociedad de acciones simplificada debidamente registrada en la Cámara de Comercio de Montería para su operación, con propósito de brindar privadamente un portafolio de servicios enfocado a la gestión de carteras de deuda y la cobranza efectiva de las cuentas por cobrar, para las PYMES que desarrollan actividades comerciales en la ciudad de Montería.

SODECO debe alinear todas sus actividades financieras dentro de un conjunto de normas y leyes específicas que rigen el sector especializado de la cobranza en todo el territorio nacional. Estas regulaciones determinan el marco legal donde se desarrollarán las actividades, y, por consiguiente, se hace necesario identificarlas claramente.

La Superintendencia Financiera, bajo el Decreto 4327 de 2005, surge como el máximo órgano regulador en Colombia, de las empresas cuyas actividades se clasifican como de índole financiero, incluyendo a las empresas que desarrollan labores de cobranza como servicio de venta, conocidas también como casas de cobranza.

A continuación, se listan las normas y leyes vigentes que rigen la operación de SODECO, en la Tabla 24.

Tabla 24. *Matriz legal del proyecto*

Cabecera normativa	Descripción	Artículos aplicables
Código civil	Establece las normas que rigen los acuerdos y compromisos legales, abarcando también aquellos relacionados con préstamos y deudas (Código Civil, 2000).	2161,1625, 1546, 1665 - 1670, 1630-1633
Código Penal /Ley 599 del 25 de julio de 2000	Identifica y tipifica los delitos asociados a prácticas de cobro abusivas o fraudulentas dentro del proceso de captación masiva de dineros (Ley 599, 2000).	316-330
Ley 1480 del 12 de octubre 2011	Esta ley garantiza la protección de los consumidores, evitando que sean víctimas prácticas inapropiadas en la administración y recuperación de deudas. Las empresas de cobro tienen la obligación de respetar tales derechos de los deudores y actuar de manera ética (Ley 1480, 2011).	Todos

Ley 1266 del 31 de diciembre de 2008	Establece normas para el uso y resguardo de los datos personales. SODECO tiene la obligación de asegurar la privacidad y protección de la información de los clientes y personas endeudadas (Ley 1266, 2008).	Todos
Ley 527 del 18 de agosto de 1999	Aborda la regulación del empleo de medios digitales en la formalización de acuerdos contractuales y en firma electrónica. Esto reviste especial importancia para la administración de carteras de clientes y la recaudación de pagos a través de medios electrónicos (Ley 527, 1999).	Todos
Ley 1328 del 15 de julio de 2009	Se establecen regulaciones relacionados con la cobranza en temas financieros, seguros, mercado bursátil y otros asuntos relacionados. (Ley 1328, 2009).	7, 11,12, 20, 21-24
Circular Externa 048 del 25 de septiembre de 2008	Orientaciones acerca de los criterios que regulan el procedimiento previo a demanda judicial de recuperación de deudas (Superfinanciera, C.E.-048, 2008).	Todos
Circular Básica Jurídica 029 de 2014	Establece los lineamientos y requisitos que deben cumplir las organizaciones que trabajan en el ámbito financiero, incluyendo temas vinculados con la administración de riesgos y la claridad en la oferta de servicios financieros (Superfinanciera, C.E.-029, 2014).	Todos
Sentencia regulatoria C-282 de 2021 pt. 1	Justifica la obligación realizar reportes de crédito a las centrales de riesgo a través de información veraz y oportuna con copia a las entidades involucradas (Corte constitucional, C-282, 2021).	Todos
Ley 2300 de 2023 / Guía de mejores prácticas en la gestión de cobranza	Establece los principios de proporcionalidad, racionalidad y transparencia a los que deben someterse las agencias de cobranza, evitando someter al deudor moroso a presiones excesivas que vulneren sus derechos básicos (Congreso de la República de Colombia, 2023).	Todos

Cumplir con estas regulaciones normativas es fundamental para que SODECO opere en virtud de las leyes nacionales y desarrolle una imagen positiva en el mercado. Además, esto permite alinear los procedimientos y metodologías de trabajo con la protección de los derechos de los clientes indirectos (deudores), fomentando el trabajo ético y responsable.

12. Resumen del análisis operativo

12.1 Descripción del Factor Diferencial del Servicio

La innovación explícita del servicio está dada por el enfoque y alcance de gestión. El servicio de Gestión de cartera y cobranza de SODECO es integral, lo que implica que se origina desde el mismo momento en que se registra una cuenta de cobro por motivo de venta en la Cartera del cliente y trasciende hasta que culmina la recuperación de la deuda, en este sentido, el cliente solo tiene que preocuparse por llevar el registro de las cuentas por cobrar en el área de facturación y ventas sin tener que destinar recursos internos a la puesta en marcha de un área o departamento especial de cobranza.

La competencia en el sector local solo ofrece servicios similares que intervienen solamente en etapas específicas del proceso de cobranza, por lo general en las últimas, por lo que las empresas que usan esos servicios aún tienen que destinar recursos internos a un área de cobranza. La innovación de SODECO, da solución definitiva a este hecho y permite ahorrar costos, aumentar la productividad y optimizar recursos.

12.2 Descripción del Factor Diferencial de los procesos del Servicio

1) La primera propuesta de innovación se encuentra en el software integrado al proceso, el cual tiene como objetivo la consolidación de un Sistema de Gestión y Cobranza Inteligente (SGCI), que emplea tecnologías como inteligencia artificial, aprendizaje automático (machine learning) y análisis de grandes volúmenes de información (big data) para apoyar las tareas repetitivas del asesor de cobranza, y permitan hacer más rápida y eficiente la gestión & cobranza de deudas.

2) La segunda propuesta de innovación involucra la adhesión de estrategias y métodos de trabajo provenientes del Modelo de Cobranza Inteligente & Efectiva (CIE) que posibilita establecer una base metódica y políticas de cobranza que aprovechan el conocimiento y perfilación profunda de deudores, a través de la analítica permanente de datos, para reconocer el comportamiento de los deudores, y poder anticiparse a sus decisiones en términos de tiempos, capacidad y formas.

12.3 Ficha técnica del Servicio

A continuación, en la Tabla 25 se adjunta la ficha técnica del Servicio de Gestión Integral de Cartera y Cobranza que ofertará SODECO en el mercado local.

Tabla 25. *Ficha técnica del servicio*

Nombre del Servicio:	Gestión Integral de Cartera y Cobranza
Nombre Comercial:	SIGECAYCO
Descripción General del Servicio:	Servicio integral de intervención oportuna a lo largo del proceso administrativo de cuentas por cobrar y el aseguramiento de la gestión efectiva de cobranza, brindando un servicio flexible dirigido a PYMES que se desarrollará en función del volumen promedio de la cartera de deudores con la que cuenta el cliente, el volumen promedio de la deuda y el perfil de deudores.
Condiciones Especiales:	Horario: 8:00 a.m. - 12:00 p.m. / 1:30 p.m. - 5:30 p.m.
	Duración: Permanente en el tiempo según las estipulaciones contractuales del cliente.
Actividades incluidas en el Servicio:	0. Integración con Sistemas del Cliente 1. Identificación de la Cartera 2. Análisis de la Cartera 3. Segmentación de Deudores 4. Diseño de Estrategias 5. Planeación de Cobranza 6. Envío de Notificaciones

	7. Negociación de Planes de Pago 8. Documentación de Acuerdos 9. Seguimiento de Pagos 10. Actualización de Estado de Cuenta 11. Identificación de Casos Críticos 12. Acciones de Recuperación Intensiva 13. Informes Periódicos 14. Análisis de Rendimiento 15. Protección de Datos
Garantía:	Garantía contractual permanente que brinda derecho al cliente a: devolución de importes pagados., re-ejecución del servicio y/o reducción en el precio de venta, por ineficiencia e improductividad en los procesos del servicio.
Condiciones de Uso:	<ul style="list-style-type: none"> • COMPROMISO: SODECO se compromete a proporcionar servicios de gestión y cobranza de carteras de créditos, que incluye específicamente: 1) Gestión de cuentas por cobrar, 2) Implementación de estrategias de cobranza, 3) Análisis y reporte del estado de las carteras, 4) Comunicación y negociación con deudores y 5) Recaudo de deudas. • DURACIÓN: El servicio tendrá la duración que se indique explícitamente en el contrato firmado por las partes negociantes y no implica renovaciones automáticas de ningún tipo a menos que el cliente así lo deseé. Así mismo los términos del pago periódico del servicio obedece a las condiciones explícitas identificadas en el contrato. • OBLIGACIONES: El cliente se compromete a proporcionar y actualizar oportunamente toda la información relacionada con la creación y el registro de cuentas por cobrar. Así mismo, responder oportunamente a las solicitudes de información adicional o documentación necesaria. • LIMITACIÓN: SODECO no garantizará la recuperación absoluta y total del volumen de deuda periódica, debido al principio de irrecuperabilidad de créditos por malas políticas de ventas a créditos por parte del cliente. Los resultados de la cobranza pueden variar según las circunstancias para cada caso específico.

12.4 Descripción de las actividades del Servicio

Actividad 1. Integración con Sistemas del Cliente

- **Descripción:** Integración de sistemas de gestión de cartera de SODECO con los sistemas de facturación y contabilidad de los clientes para asegurar una transferencia de datos fluida y precisa.
- **Responsable:** Líder de sistemas.
- **Materia Prima e Insumos:** Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposa muñeca, Soporte para laptop.
- **Tiempo dedicado:** 2 horas únicas.

Actividad 2. Capacitación en el uso del módulo de transferencia de datos

- **Descripción:** Instruccionamiento dirigido al personal responsable de la facturación del cliente con el objetivo de enseñar el procedimiento correcto para mantener actualizada la base de datos de cuentas por cobrar.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador portátil y Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop.
- **Tiempo dedicado:** 2 horas únicas.

Actividad 3. Identificación de la Cartera

- **Descripción:** Agrupación de las cuentas que comprenden la cartera del cliente.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador portátil y Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 1 hora/mes.

Actividad 4. Análisis de la Cartera

- **Descripción:** Evaluación inicial de la cartera de créditos del cliente, incluyendo la clasificación de deudores según riesgo y antigüedad de la deuda.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal y Software Chipax.

- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 2 horas/mes.

Actividad 5. Segmentación de Deudores

- **Descripción:** Clasificación a los deudores en grupos según la cantidad que deben, desde cuándo deben y cómo pagan.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal y Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 1 hora/mes.

Actividad 6. Diseño de Estrategias

- **Descripción:** Desarrollo de estrategias de cobranza específicas para cada segmento de deudores, considerando factores como la probabilidad de recuperación y la relación con el cliente, según políticas institucionales de cobro.
- **Responsable:** Líder de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal, Software Chipax y manual de política y procedimientos.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 16 horas/mes.

Actividad 7. Planeación de Cobranza

- **Descripción:** Elaboración de un programa de actividades de cobranza, estableciendo fechas límites para enviar avisos, hacer llamadas telefónicas y realizar otras gestiones de seguimiento.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal y Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 2 horas/mes.

Actividad 8. Envío de Notificaciones

- **Descripción:** Envío automatizado de correos electrónicos, cartas, mensajes de texto y realización de llamadas para recordar, negociar o resolver disputas con el cliente relacionadas con los pagos.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal y Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 50 horas/mes.

Actividad 9. Negociación de Planes de Pago

- **Descripción:** Negociación de acuerdos de pago personalizados con los deudores, ofreciendo opciones en plazos, descuentos y reducciones.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal, Software Chipax y teléfono.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés, Silla y diademas ergonómicas.
- **Tiempo dedicado:** 50 horas/mes.

Actividad 10. Documentación de Acuerdos

- **Descripción:** Emisión semiautomatizada de documentación que respalde las condiciones y los términos en que se pactan los resultados de las negociaciones y promesas de pago.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal, Software Chipax, resma de papel e impresora.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés, Silla y diademas ergonómicas.
- **Tiempo dedicado:** 10 horas/mes.

Actividad 11. Seguimiento de Pagos

- **Descripción:** Vigilancia constante de los pagos hechos por los deudores para garantizar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal y Software Chipax.

- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés, Silla y diademas ergonómicas.
- **Tiempo dedicado:** 10 horas/mes.

Actividad 12. Actualización de Estado de Cuenta

- **Descripción:** Actualizar a tiempo los estados de cuenta de los clientes, mostrando los pagos realizados y las cantidades aún por pagar.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal y Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés, Silla y diademas ergonómicas.
- **Tiempo dedicado:** 5 horas/mes.

Actividad 13. Identificación de Casos Críticos

- **Descripción:** Identificación de deudores con alta probabilidad de incumplimiento y diseño de estrategias de intervención específica.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal y Software Chipax.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés, Silla y diademas ergonómicas.
- **Tiempo dedicado:** 10 horas/mes.

Actividad 14. Ejecución de acciones de Recuperación Intensiva

- **Descripción:** Implementación de acciones de recuperación intensiva para casos difíciles, incluyendo la escalación a procesos legales si es necesario y permitido por el cliente.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal, Software Chipax, Insumos de rodamiento.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés, Silla ergonómica y Casco de motocicleta.
- **Tiempo dedicado:** 40 horas/mes.

Actividad 15. Generación de Informes Periódico

- **Descripción:** Generación de informes mensuales para los clientes, detallando el estado de la cartera, el progreso de la cobranza y los resultados obtenidos.
- **Responsable:** Agente de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal, Software Chipax, resma de papel e impresora.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés, Silla ergonómica y Casco de motocicleta.
- **Tiempo dedicado:** 8 horas/mes.

Actividad 16. Análisis de Rendimiento

- **Descripción:** Análisis de indicadores clave de rendimiento como la tasa de recuperación, el tiempo promedio de cobranza y el costo por recuperación, para generar cambios o mejoras en las estrategias.
- **Responsable:** Líder de cobranza.

- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal, Software Chipax y Office suite profesional.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 15 horas/mes.

Actividad 17. Auditoría de la Protección de datos

- **Descripción:** Asegurar la protección de datos sensibles y confidenciales, cumpliendo con todas las regulaciones nacionales de privacidad y protección de datos.
- **Responsable:** Líder de sistemas.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal. Software Chipax DBA y disco duro externo.
- **Implementos de seguridad:** Reposo muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 24 horas/mes.

Actividad 18. Auditoría de la gestión integral de cartera

- **Descripción:** Garantizar la ejecución correcta de procedimientos, la adherencia a las políticas institucionales y la obtención de resultados.
- **Responsable:** Líder de cobranza.
- **Materia Prima e Insumos:** Ordenador principal, Software Chipax y Office suite profesional.

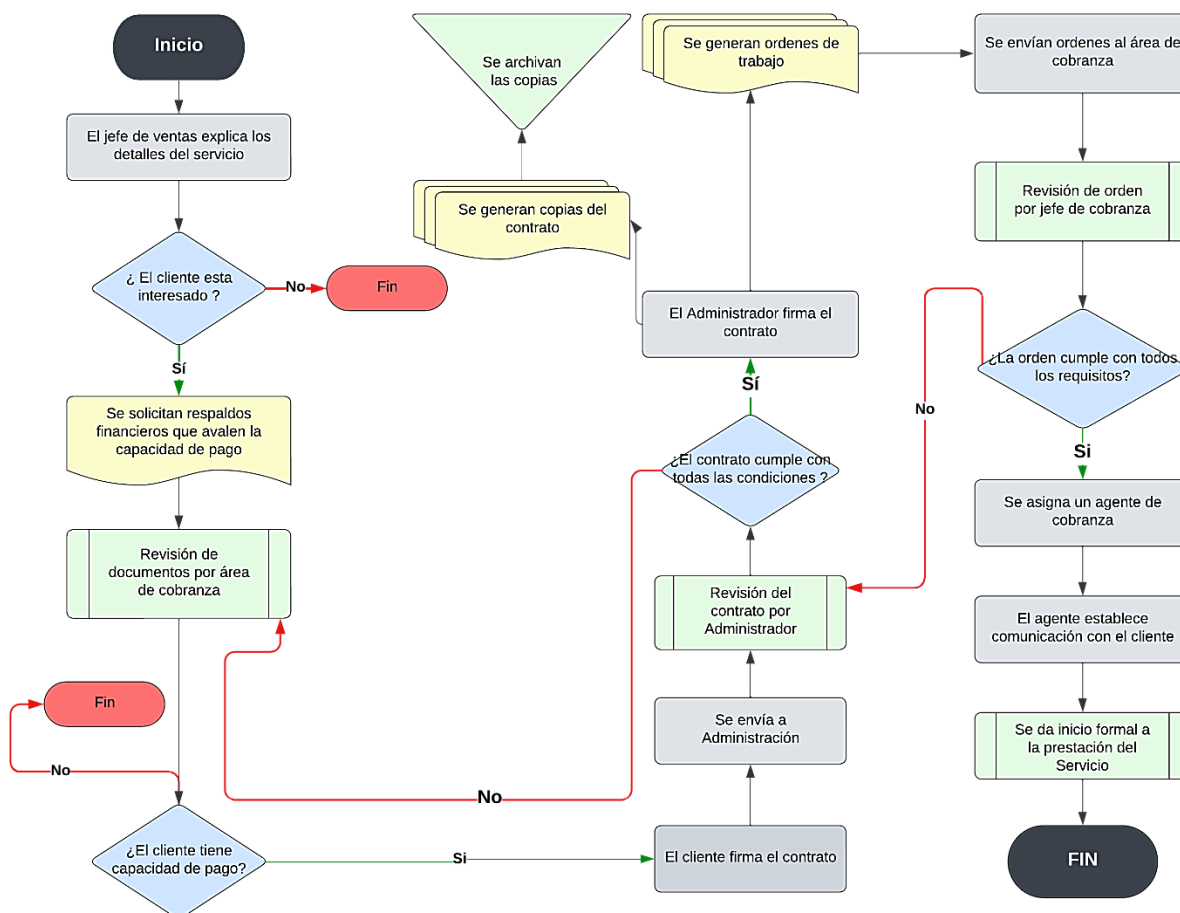
- **Implementos de seguridad:** Reposa muñeca, Soporte para laptop, Reposapiés y Silla ergonómica.
- **Tiempo dedicado:** 40 horas/mes.

12.5 Flujograma de procesos

Para comprender mejor el flujo de trabajo inherente a la actividad principal de operación de SODECO, se diseña el diagrama de flujo de actividades, tanto para el macroproceso de creación del servicio como para el proceso mismo de gestión y cobranza.

12.5.1 Flujograma del macroproceso de servicio

La Figura 34 muestra el flujo de actividades necesarios para la creación del servicio como un macroproceso interno de la empresa.

Figura 34. Macroproceso de creación del servicio

12.6 Cálculo de la fuerza de trabajo requerida

En una primera instancia, siguiendo la teoría básica de direccionamiento del trabajo, se decide contratar solo un único trabajador para los cargos de liderazgo o dirección, así pues, existirá una única persona ejerciendo el cargo para: 1) Administrador, 2) Líder de Cobranza, 3) Líder Ventas y 4) Director de sistemas.

Como SODECO planea iniciar actividades operativas constituida como pequeña empresa, es decir que las actividades administrativas no representarán volúmenes altos de trabajo, se determina que los cargos no relacionados directamente con la prestación del servicio de Gestión

de cartera y Cobranza darán lugar a una única contratación, en consecuencia, la fuerza de trabajo para todos los cargos, excepto el de Agente de cobranza, darán lugar a la contratación también de solo 1 colaborador.

Por otra parte, el cargo de agente de cobranza es el único involucrado directamente con volumen de servicios posibles mensuales fabricados, así que es necesario calcular a cuanto equivale la fuerza de trabajo requerida para suplir el objetivo de atención mensual de la demanda estimada.

El primer paso es determinar cuál es la capacidad instalada requerida para cubrir el porcentaje de la demanda estimada para el primer año, como se realizó en la sección [10.13 Proyección de la demanda](#). Para ello usamos la siguiente fórmula:

$$\text{Servicios a ofertar} = \text{Demanda Potencial} * \% \text{ Demanda a cubrir}$$

$$\text{Servicios a ofertar} = 274 * 6,57\%$$

$$\text{Servicios a ofertar} = 18 \text{ servicios}$$

Una vez hallado a cuanto equivale el número de servicios que debe satisfacer la capacidad usada en el primer mes de operación, se procede a estimar la atención mensual por trabajador así:

$$\text{Atención de Carteras promedio x hombre} = \text{Atenciones servicio} * \text{eficiencia}$$

$$\text{Atención de Carteras promedio x hombre} = 4,28 \left(\frac{\text{servicio}}{\text{mes} * \text{hombre}} \right) * 70\% \text{ mes}$$

$$\text{Atención de Carteras promedio x hombre} = 3 \text{ servicio/hombre}$$

Por último, con los dos resultados anteriores obtenidos, se calcula cuantos agentes de cobranza se deben contratar para operar de manera segura y satisfacer la demanda estimada.

$$\# \text{ Trabajadores requeridos} = \frac{\text{Servicios a ofertar}}{\text{Atención de Carteras promedio mes x hombre}}$$

$$\# \text{ Trabajadores requeridos} = \frac{18 \text{ servicios}}{3 \left(\frac{\text{servicios}}{\text{hombre}} \right)}$$

$$\# \text{ Trabajadores requeridos} = 6 \text{ hombre}$$

Se concluye entonces que se deberá contratar 6 Agentes de cobranza para cubrir el porcentaje de la demanda que se pronostica acaparar, teniendo en cuenta que se proyecta trabajar el primer año con el 70% de eficiencia el primer año, tal como se explicó en el análisis de mercado.

12.7 Cálculo del costo de la Nómina de mano de obra directa

Para determinar el costo total de la nómina directa de operación, se tendrá en cuenta la normativa vigente para el cálculo de la Seguridad y Prestaciones Sociales del trabajador que recaen sobre el empleador, además de las contribuciones obligatorias de parafiscalidad, el cual corresponde a los valores que se muestra en la tabla 26, sobre el salario base.

Tabla 26. Sistema de devengaciones para el empleador

Prestaciones Sociales	%	Seguridad Social	%	Parafiscales	%
Prima	8,33%	Salud	8,50%	Caja de Compensación	4%
Cesantías	8,33%	Pensión	12,00%	ICBF	3%
Vacaciones	4,17%	Riesgo Nivel I	0,522	SENA	2%
Intereses/cesantías	1,00%				
Total	21,83%		20,50%		9%

A continuación, en la Tabla 27 se relaciona el cálculo del costo total de la mano de obra directa requerida.

Tabla 27. Costo de nómina mano de obra directa

Cargo	Cantidad	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Prestaciones Sociales	Seguridad Social	Parafiscales
Agente de cobranza	6	\$ 2.083.334	\$ 972.000	\$ 454.792	\$ 437.958	\$ 187.500

Líder de cobranza	1	\$ 3.000.000	\$ -	\$ 654.900	\$ 630.660	\$ 270.000
Cargo		costo en nómina mensual				
Agente de cobranza		\$ 3.325.584				
Líder de cobranza		\$ 4.555.560				
<u>COSTO TOTAL</u>		<u>\$ 24.509.066</u>				

El costo total de la nómina operativa, sin incluir comisiones, es de \$24.509.066 pesos mensuales para el primer año de funcionamiento.

12.8 Cálculo de la inversión en Infraestructura física y equipos

Para que SODECO pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente, se necesitan recursos físicos esenciales que permitan ejecutar todas las tareas operativas y administrativas contante y sistemáticamente en el momento que se requieran. Estos recursos están comprendidos por el equipamiento de operación, mobiliario de oficina y los bienes inmuebles, los cuales se identificarán a continuación en la Tabla 28, Tabla 29 y Tabla 30.

Tabla 28. *Presupuesto de bienes inmuebles*

Inversión en bienes inmuebles			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Depósitos y fianzas por alquiler de local	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00
1	Instalaciones (Adecuación + Reformas)	\$ 3.800.000,00	\$ 3.800.000,00
TOTAL		\$	8.300.000,00

Tabla 29. *Presupuesto de Mobiliario de oficina*

Inversión en Mobiliario de oficina			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
9	Escritorio ejecutivo	\$ 1.000.000,00	\$ 9.000.000,00
10	Silla ergonómica ejecutivo	\$ 300.000,00	\$ 3.000.000,00
7	Mini Split	\$ 1.090.000,00	\$ 7.630.000,00
12	Silla visita	\$ 170.000,00	\$ 2.040.000,00
3	Suministros varios	\$ 800.000,00	\$ 2.400.000,00

1	Dispensador de agua	\$	430.000,00	\$	430.000,00
1	Dispensador de café	\$	390.000,00	\$	390.000,00
1	Horno Microondas	\$	270.000,00	\$	270.000,00
1	Mesa de reuniones	\$	1.600.000,00	\$	1.600.000,00
1	Proyector de video beam	\$	800.000,00	\$	800.000,00
1	Tablero Acrílico XL	\$	350.000,00	\$	350.000,00
10	Sistema de luces oficina	\$	80.000,00	\$	800.000,00
1	Juego de muebles sala de espera	\$	1.800.000,00	\$	1.800.000,00
1	Escritorio de recepción	\$	2.300.000,00	\$	2.300.000,00
TOTAL				\$	32.810.000,00

Tabla 30. *Presupuesto de equipamiento de operación*

Inversión en Equipamiento de operación			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
10	Ordenadores Fijos HP-AllinOne	\$ 2.300.000,00	\$ 23.000.000,00
10	Teléfonos inalámbricos	\$ 100.000,00	\$ 1.000.000,00
8	Archivador	\$ 720.000,00	\$ 5.760.000,00
4	Diademas para telecomunicación	\$ 85.000,00	\$ 340.000,00
5	Impresoras HP Oficina	\$ 400.000,00	\$ 2.000.000,00
5	Kit Papelería	\$ 70.000,00	\$ 350.000,00
10	Equipos de papelería menores	\$ 40.000,00	\$ 400.000,00
1	Software especializado (adquisición)	\$ 5.750.000,00	\$ 5.750.000,00
4	Tablet Samsung Oficina	\$ 500.000,00	\$ 2.000.000,00
10	Reposa muñecas ergonómico	\$ 30.000,00	\$ 300.000,00
10	Base para portátil	\$ 85.000,00	\$ 850.000,00
10	Reposapiés	\$ 79.900,00	\$ 799.000,00
1	Portátil Acer	\$ 1.900.000,00	\$ 1.900.000,00
TOTAL \$ 44.449.000,00			

Los bienes mobiliarios y el inmobiliario de oficina serán utilizados para adecuar de manera óptima las distintas áreas físicas administrativas y operativa de SODECO. Así bien, permitirán suplir las necesidades físicas y ambientales en cuanto al orden de trabajo y tareas seguras.

Por otro lado, el equipamiento de operación hace referencia a todo el equipo físico involucrado directamente en el proceso de creación del servicio y su sostenibilidad en el tiempo.

El costo total de adquisición de todos estos activos asciende a un valor de \$ 85.559.000 pesos y, por tanto, esta cantidad debe representar una parte importante del capital inicial de inversión.

Adicionalmente, es interesante resaltar que existe una inversión sistémica por gastos operacionales que se incluyen en el costo de producción del servicio, y no en la inversión inicial, por concepto de Licencias de software especializado, ofimática y arriendo del local comercial, con un valor de \$50.640.000 el primer año como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31. *Presupuesto anual de Licencias y arriendo*

Inversión en Gastos operacionales sistémicos			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
12	Arriendo de local (mensualidad)	\$ 3.000.000,00	\$ 36.000.000,00
12	Software especializado (mensualidad)	\$ 1.100.000,00	\$ 13.200.000,00
12	Servicios Office Empresa (mensualidad)	\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00
TOTAL			\$ 50.640.000,00

12.9 Cálculo de otros gastos preoperacionales

Además de los gastos identificados anteriormente, existen 3 gastos adicionales que son estrictamente necesarios para las actividades de constitución legal, la formación de los asesores de cobranza en la utilización del software y otros gastos adicionales para la ejecución de estudios del proyecto empresarial. Estos gastos hacen parte de la inversión inicial y se muestran en la Tabla 32.

Tabla 32. *Otros gastos preoperacionales*

Otros Gastos preoperacionales			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Preparación de la mano de obra directa	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
1	Estudios del proyecto	\$ 2.150.000,00	\$ 2.150.000,00
1	Asesorías - Aspectos legales de la empresa	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
TOTAL			\$ 4.650.000,00

12.10 Asignación de la contribución de recursos al costo unitario al servicio

En la Tabla 33, se resalta la contribución económica de cada recurso específico en el costo unitario del servicio, teniendo en cuenta el precio en que se adquiere cada recurso y la modalidad de conteo.

Tabla 33. *Contribución de recursos al costo unitario del servicio*

Materias Primas e Insumos	Unidad de Medida	Precio de compra	Requerimiento mensual	Costo Unitario Mes
Papelería	Caja de resma x10	\$ 145.000	0,574	\$ 82.230
Otros materiales menores	Fracción	\$ 500.000	0,055	\$ 27.800
(Gasolina) Rodamiento	Galón	\$ 15.000	7,413	\$ 111.195
Total, MP	(7,12%)			\$ 222.225
Mano de Obra				
Agente de cobranza	Hora-hombre	\$ 11.322	61,00	\$ 590.671
Líder de cobranza	Hora-hombre	\$ 16.304	12,00	\$ 195.652
Comisiones promedio de mano de obra directa	Pesos contables	\$ 4.500.000	0,05	\$ 225.000
Total, MO	(35,61%)			\$ 1.111.323
C.I.F.				
Costo de arriendo de local comercial	Pesos contables	\$ 3.000.000	0,055	\$ 166.650
Costo de servicios públicos y comunicación	Pesos contables	\$ 3.886.000	0,055	\$ 215.867
Seguro de protección de activos fijos y activos líquidos	Pesos contables	\$ 1.500.000	0,055	\$ 83.325
Depreciación	Pesos contables	\$ 1.068.000	0,055	\$ 59.327
Mantenimiento de equipos e infraestructura	Pesos contables	\$ 2.000.000	0,055	\$ 111.100
Salarios administrativos	Pesos contables	\$ 15.100.000	0,055	\$ 838.805
Licencias	Pesos contables	\$ 1.220.000	0,055	\$ 67.771

Honorario servicios terceros	Pesos contables	\$ 4.400.000	0,055	\$ 244.420
Total, CIF	(57,27%)			\$ 1.787.266
Costo Unitario Servicio Mes				\$ 3.120.813

Los costos indirectos de fabricación constituyen una parte sustancial del costo unitario total, con una representatividad del 57,27%, lo que indica que la estructura de producción del servicio depende en gran medida de recursos y actividades que, si bien no se atribuyen directamente a la creación del servicio, son fundamentales para su funcionamiento.

La mano de obra directa representa una porción considerable del costo unitario (35,61%), lo que sugiere que el proceso de producción es intensivo en trabajo. Por lo que, cualquier variación en la nómina operativa, por concepto de salario o eficiencia productiva (requerimiento), tendrá un impacto significativo en el costo total.

Aunque los materiales directos representan la menor proporción del costo unitario (7,12%), siguen siendo una parte partícipe del costo total. Su bajo porcentaje indica que el servicio no es intensivo en materiales, como ha de esperarse para este tipo de actividades profesionales.

12.11 Cálculo del costo total anual de la producción del servicio

Para identificar el costo total de la producción del servicio en el año 1, utilizamos la capacidad operativa mensual estimada de SODECO, calculada en el apartado [10.9.3. Cálculo del costo del servicio](#), para prever el costo en los 12 meses del primero año, tal como se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34. *Estimación de la capacidad anual de producción del servicio*

Nombre del Servicio	Capacidad/mes	Capacidad/año
Gestión Integral de Cartera y cobranza	18 servicios	216 servicios

Se calcula que se puede ofertar 216 servicios anuales pero que no son únicos, esto quiere decir que, mensualmente, se puede estar prestando el servicio a los mismos 18 clientes por la naturaleza contractual misma del servicio bajo el modelo outsourcing o tercerización, lo que resumidamente también puede expresarse como que la oferta se estima en 18 servicios únicos en el primer año, con contratos de 1 año mínimo.

Siguiendo el mismo orden de ideas, ahora que se reconoce la capacidad de oferta anual de SODECO para el Servicio Integral de Gestión de Cartera y Cobranza, se procede a estimar el costo anual de ejecutarlos en su totalidad. La tabla 35, recoge dicha información.

Tabla 35. *Estimación del costo anual de producción total de servicios*

Concepto	Valor Unitario mes	Capacidad/año	TOTAL
Costo del Servicio	\$ 3.120.813	216 servicios	\$ 674.095.691

Se estima que el costo anual del total de servicios producidos en el primer año sea de \$674.095.691 pesos.

12.12 Proyección del plan de producción para el horizonte operativo

Para proyectar el costo de producción del servicio de SODECO para los próximos 5 años de operación, es necesario estimar el incremento anual en la capacidad productiva según la tasa de crecimiento económico proyectada para el sector de actividades de la empresa.

En la Tabla x, se muestra el resultado de la capacidad proyectada, aplicando un incremento porcentual simple según los valores de la tasa.

Tabla 36. *Estimación del incremento en la capacidad de servicio*

Tasa de crecimiento económico del sector (PIB Sector)				
0,00%	6,64%	6,34%	4,77%	3,97%
Años				

	1	2	3	4	5
Capacidad servicio/año en unidades de servicio	216	231	246	258	269
Estimación de servicios integrales únicos	18	20	21	22	23

Partiendo del concepto que un servicio integral único es aquel que es constante en el tiempo para un mismo cliente bajo un pacto contractual entre las partes, no menor a 1 año para el caso de SODECO; se puede deducir que, en un periodo de 1 año, 18 servicios integrales vendidos en el mes 1 suponen una fabricación de 216 unidades de servicio a lo largo del año.

Se concluye de esta forma que, para el año 2 la capacidad de oferta de servicios se estima en 231 unidades de servicio o 20 servicios integrales únicos. Así mismo para el año 3, se espera producir 246 unidades de servicio, equivalente a 21 servicios integrales en promedio. Esta misma lógica es aplicable para el año 4 y 5, con una oferta de 258 y 269 unidades de servicio respectivamente.

Ahora bien, para proyectar el costo anual de producción del servicio a los próximos años, se debe incrementar el costo unitario mensual del servicio según la tasa de crecimiento del IPC para el año en cuestión y posteriormente, aplicar el costo a la capacidad proyectada de unidades de servicio a ofertar. Lo anterior, se muestra de forma simple en la tabla 37.

Tabla 37. *Proyección del costo anual de producción de servicios*

<i>Tasa de crecimiento inflación de precios (IPC Sector)</i>				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4
0,00%	4,77%	3,70%	3,10%	3,49%

Año	Costo proyectado	Capacidad proyectada	Costo anual de producción	Incremento
1	\$ 3.120.813	216	\$ 674.095.608	0%
2	\$ 3.269.676	231	\$ 755.295.105	12,05%

3	\$ 3.390.654	246	\$ 834.100.831	10,43%
4	\$ 3.495.764	258	\$ 901.907.125	8,13%
5	\$ 3.617.766	269	\$ 973.179.112	7,90%

El costo de producción anual aumenta en términos monetarios debido a la inflación generalizada de los precios de año tras año y el aumento en la capacidad de oferta del servicio, sin embargo, la tendencia es que suceda decrecientemente en términos porcentuales. Esto hecho es esperado ya que a medida que SODECO estabiliza su operación en el mercado, la eficiencia en el uso de sus recursos aumenta, paralelamente a las nuevas inversiones en la capacidad instalada.

12.13 Localización

12.13.1 Macro localización

La empresa SODECO establecerá su cuerpo operativo en el departamento de Córdoba, específicamente en la ciudad de Montería, cuyas coordenadas geográficas son: latitud: 8° 45' 36" Norte & Longitud: 75° 53' 8" Oeste.

Esta elección está basada en el enfoque local que se le dio al proyecto empresarial desde un inicio en el presente documento, así como la justificación de la necesidad de un servicio especializado de gestión de cobranza en las PYMES de la ciudad, y en el potencial hallado, a través del estudio de mercado, para ofertar el servicio y recibir una respuesta positiva del mercado objetivo, debido a la existencia de una demanda parcialmente sin cubrir.

12.13.2 Micro localización

Dentro de la ciudad de Montería, SODECO planea instalar su local físico en el Barrio La Castellana, exactamente en un local comercial en arriendo con dirección Calle 62b #9-16, el cual se encuentra administrado por la empresa inmobiliaria “Araujo & Segovia”, y registrado bajo código inmobiliario “Cod. M53044”. Este lugar se propone estratégicamente porque cuenta con

espacio suficiente para distribuir óptimamente las áreas de administrativas y operativas de SODECO sin requerir modificaciones físicas importantes. Además, se encuentra en la zona empresarial más importante del norte de la ciudad, lo que facilitará la distribución del servicio y el aprovisionamiento de suministros fácilmente. Por otro lado, la ubicación cercana a la vía principal y a calles de poco tránsito con rutas de transporte público permitirá un recorrido inteligente en la actividad de cobranza en campo, así como una accesibilidad sencilla para colaboradores y clientes.

El local comercial se encuentra en una zona clasificada como estrato 2. Con 1 baño y 1 parqueadero propio a disposición, un área de lote de 360 m² y un área construida de 328m².

A continuación, en la Figura 35 se muestra la ubicación aproximada de SODECO según todo lo propuesto y detallado anteriormente. Así mismo, la Figura 36 contiene algunas imágenes actualizadas a 2024 de las dimensiones y el estado estética del local comercial.

Figura 35. *Micro localización de SODECO*



Fuente: Imagen generada a través del servicio de geolocalización OpenStreetMap

Figura 36. *Imágenes del local comercial*



Fuente: *Imágenes entregadas por el servicio inmobiliario de Araujo & Segovia S.A.*

12.14 Propuesta de distribución de planta

A continuación, en la Figura 37 y 38 se muestra la distribución de planta propuesta para SODECO, teniendo en cuenta la distribución base del local comercial que se espera tomar en calidad de arriendo. Esta distribución se realizó con el fin de optimizar la disposición del espacio para permitir la mejor asignación de recursos, mejorar las condiciones operativas y agilizar el conjunto de procesos administrativos.

Figura 37. *Propuesta de distribución planta 1*

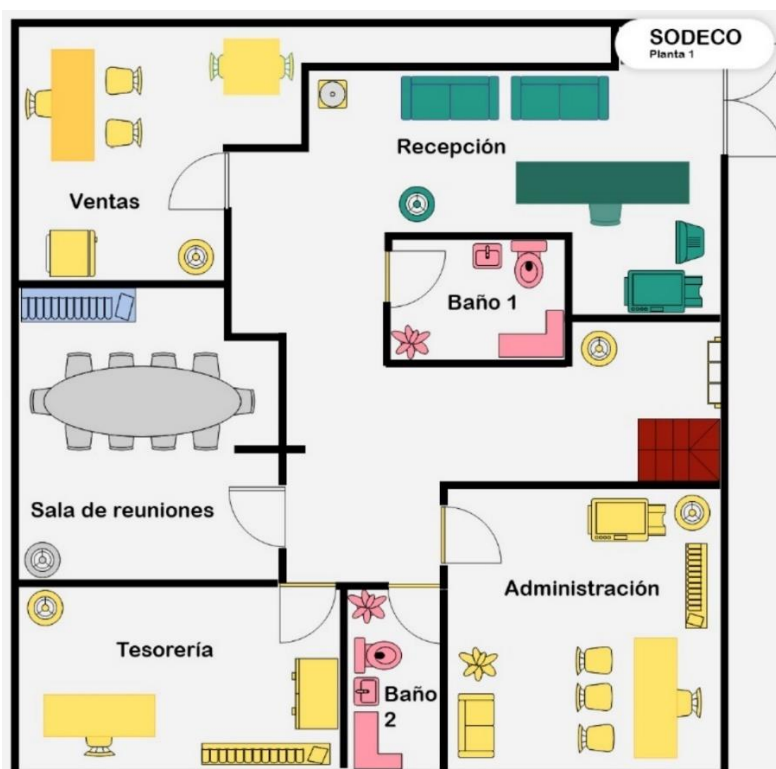
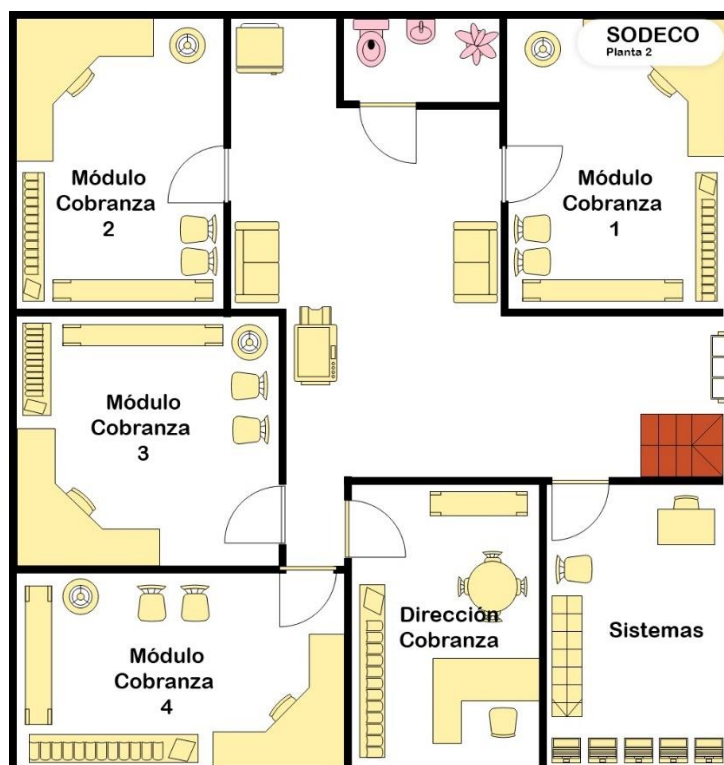


Figura 38. *Propuesta de distribución de planta 2*



13. Resumen del análisis financiero

13.1 Balance de inversión del proyecto y capital de trabajo

A continuación, en la Tabla 38 se detallan los valores respectivos de la contribución de cada concepto de inversión, y se calculan el montón total requerido de inversión para un periodo de pre-operación de 2 meses.

Tabla 38. *Inversión total en el proyecto*

Detalle	Pre - operación	Operación				
Años	0	1	2	3	4	5
Programa de Producción	0%	70%	70%	80%	80%	80%
Inversión Fija	Valor (\$)	1	2	3	4	5
Bienes inmuebles	\$ 8.300.000	\$ -	\$ -	\$ 4.500.000	\$ 4.000.000	\$ -
Mobiliarios de oficina	\$ 32.810.000	\$ -		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	
Equipamiento de operación	\$ 44.449.000	\$ -	\$ 1.900.000	\$ 4.150.000	\$ 4.350.000	\$ 1.500.000
Sub Total	\$ 85.559.000	\$ -	\$ 1.900.000	\$ 10.650.000	\$ 10.350.000	\$ 1.500.000
Inversión Diferida	Valor (\$)	1	2	3	4	5
Gastos Pre - operativos	\$ 4.650.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Sub Total	\$ 4.650.000	\$ -	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	Valor (\$)	1	2	3	4	5
Costos de Operación Directa	\$ 112.349.282	\$ -	\$ -	\$ 43.357.568	\$ -	\$ -
Gastos de Mano de Obra Administrativa	\$ 46.507.304	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Administración, Ventas y Generales	\$ 20.966.262	\$ -	\$ -	\$ 6.000.000	\$ -	\$ -
Sub Total	\$ 179.822.848	\$ -	\$ -	\$ 49.357.568	\$ -	\$ -
TOTAL, BALANCE DE INVERSIONES DEL PROYECTO	\$ 270.031.848	\$ -	\$ 6.900.000	\$ 60.007.568	\$ 10.350.000	\$ 1.500.000

13.2 Depreciación proyectada y valor de rescate

Teniendo en cuenta los periodos de depreciación contables establecidos en la Tabla 39, se calcula el valor a depreciar anualmente y se determina el valor de salvamento contable total de la inversión en activos fijos, tal como se muestra en la Tabla 40.

Tabla 39. *Periodos de depreciación*

INVERSIÓN	PERIODO DE DEPRECIACIÓN (AÑOS)
Maquinaria y Equipo	20
Equipo de Comunicación y Computación	5
Muebles y Enseres	10
Herramientas - otros	3
Semovientes - Cultivos	1
Infraestructura y Adecuaciones	10

Tabla 40. *Valor de rescate de la inversión fija*

DEPRECIACIÓN	Año 0 (Compra del Activo / Valor)	Sumatoria de Nuevas Inversione s	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL, DEPRECIACIÓ N ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
Maquinaria y Equipo	\$ 8.720.000	\$ 5.000.000	\$ 436.000	\$ 436.000	\$ 436.000	\$ 436.000	\$ 436.000	\$ 2.180.000	\$ 11.540.000
Equipo de Comunicación y Computación	\$ 37.640.000	\$ 4.300.000	\$ 7.528.000	\$ 7.588.000	\$ 7.988.000	\$ 8.228.000	\$ 8.388.000	\$ 39.720.000	\$ 2.220.000
Muebles y Enseres	\$ 26.950.000	\$ 4.000.000	\$ 2.695.000	\$ 2.695.000	\$ 2.895.000	\$ 3.095.000	\$ 3.095.000	\$ 14.475.000	\$ 16.475.000
Herramientas - otros	\$ 3.949.000	\$ 2.600.000	\$ 1.316.333	\$ 1.516.333	\$ 1.733.000	\$ 633.333	\$ 666.667	\$ 5.865.667	\$ 683.333
Semovientes - Cultivos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Infraestructura y Adecuaciones	\$ 8.300.000	\$ 8.500.000	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 1.280.000	\$ 1.680.000	\$ 1.680.000	\$ 6.300.000	\$ 10.500.000
TOTAL	\$ 85.559.000	\$ 24.400.000	\$ 12.805.333	\$ 13.065.333	\$ 14.332.000	\$ 14.072.333	\$ 14.265.667	\$ 68.540.667	\$ 41.418.333

Valor de Rescate	\$ 41.418.333
---------------------	------------------

13.3 Distribución del financiamiento del proyecto

En la Tabla 41, se muestra la proporción de financiamiento del proyecto según la procedencia del capital.

Tabla 41. *Distribución de financiamiento*

CAPITAL REQUERIDO		\$	270.031.848
--------------------------	--	-----------	--------------------

PROCEDENCIA DEL CAPITAL		PORCENTAJE	VALLOR
Capital Propio		15%	\$ 40.504.777
Capital de Socios		30%	\$ 81.009.554
Crédito Bancario		35%	\$ 94.511.147
Otro	Fondo de Inversión - ProMontería	20%	\$ 54.006.370
TOTAL		100%	\$ 270.031.848

El 35% de la inversión se planea financiar a través del crédito bancario, por tanto, se calculan los flujos de amortización del crédito para una tasa de interés efectiva anual del 27,83% en un periodo de pagos de 5 años, en la Tabla 42.

Tabla 42. *Amortización del crédito del financiamiento*

MONTO DEL PRESTAMO	\$ 94.511.147
INTERES ANUAL	27,83%
AÑOS	5
CUOTA FIJA ANUAL	\$ 37.201.782

AÑO	SALDO INICIAL	CUOTA FIJA	INERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
0					\$ 94.511.147
1	\$ 94.511.147	\$ 37.201.782	\$ 26.302.452	\$ 10.899.330	\$ 83.611.817
2	\$ 83.611.817	\$ 37.201.782	\$ 23.269.169	\$ 13.932.613	\$ 69.679.203
3	\$ 69.679.203	\$ 37.201.782	\$ 19.391.722	\$ 17.810.060	\$ 51.869.144
4	\$ 51.869.144	\$ 37.201.782	\$ 14.435.183	\$ 22.766.599	\$ 29.102.544
5	\$ 29.102.544	\$ 37.201.782	\$ 8.099.238	\$ 29.102.544	\$ -

13.4 Ingresos base estimados del proyecto

Para un incremento del precio de venta del servicio por los valores estimados en la Tabla 43, se proyectan los ingresos por venta para un horizonte de 5 años, como se muestra en la Tabla 44.

Tabla 43. *Incremento estimado del precio estándar de venta*

PERIODO	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje incremental del precio	10,8%	9,7%	9,1%	9,5%

Tabla 44. *Proyección de los ingresos por venta*

			PROYECCIÓN DE INGRESOS			
ITEM	BIEN/SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gestión integral de Cartera y Cobranza	\$ 842.619.614	\$ 998.187.090	\$ 1.166.115.863	\$ 1.334.292.524	\$ 1.523.204.039
Total Ingresos		\$ 842.619.614	\$ 998.187.090	\$ 1.166.115.863	\$ 1.334.292.524	\$ 1.523.204.039

13.5 Comportamiento de la cartera

Se planea mantener una política de cobro, de la cartera del proyecto, de 8 días para los 5 primeros años de operación. Así que se calculan los ingresos aproximados por intereses moratorios en la tabla 45.

Tabla 45. *Comportamiento de la cartera*

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$ -	\$ 18.724.880	\$ 22.181.935	\$ 25.913.686	\$ 29.650.945
Ventas	\$ 842.619.614	\$ 998.187.090	\$ 1.166.115.863	\$ 1.334.292.524	\$ 1.523.204.039
Saldo Mora (*)	\$ 18.724.880	\$ 22.181.935	\$ 25.913.686	\$ 29.650.945	\$ 33.848.979
Ingreso por ventas	\$ 861.344.494	\$ 1.020.369.025	\$ 1.192.029.549	\$ 1.363.943.469	\$ 1.557.053.017

13.6 Flujo de caja proyectado

En la tabla 46 se muestran los flujos de caja proyectados para el proyecto, teniendo en cuenta los ingresos y egresos estimados que se calcularon en apartados anteriores, así como el 35% de impuesto sobre la renta para personas jurídicas.

Adicionalmente, es necesario resaltar, que a los costos de producción se les descontó el valor de los salarios base del área administrativa, los honorarios de servicios de terceros y la depreciación para no computarlos doblemente en el flujo de caja, ya que estos conceptos se encuentran dentro de los Gastos de Mano de Obra Administrativa, los gastos generales administrativos y la Depreciación, respectivamente.

Tabla 46. *Flujos de caja proyectados*

		FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ingreso por ventas		\$ 861.344.494	\$ 1.020.369.025	\$ 1.192.029.549	\$ 1.363.943.469	\$ 1.557.053.017
Valor de Rescate de Activos Fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41.418.333
Valor de Rescate del Capital de Trabajo	\$ 175.520.701	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ 94.511.147					
TOTAL INGRESOS	\$ 270.031.848	\$ 861.344.494	\$ 1.020.369.025	\$ 1.192.029.549	\$ 1.363.943.469	\$ 1.598.471.351
EGRESOS DE EFECTIVO						
Costos de Producción		\$ 403.290.358	\$ 471.923.265	\$ 539.460.989	\$ 598.837.413	\$ 659.830.063
Costos Mezcla de Mercados		\$ 37.693.074	\$ 39.491.033	\$ 40.952.201	\$ 42.221.720	\$ 43.695.258
Gastos Mano de Obra Administrativa		\$ 279.043.824	\$ 292.354.214	\$ 303.171.320	\$ 312.569.631	\$ 323.478.311
Gastos de Administración y Generales		\$ 88.104.500	\$ 92.307.085	\$ 95.722.447	\$ 98.689.843	\$ 102.134.118
Intereses		\$ 26.302.452	\$ 23.269.169	\$ 19.391.722	\$ 14.435.183	\$ 8.099.238
Amortización del Crédito		\$ 10.899.330	\$ 13.932.613	\$ 17.810.060	\$ 22.766.599	\$ 29.102.544
Depreciación		\$ 12.805.333	\$ 13.065.333	\$ 14.332.000	\$ 14.072.333	\$ 14.265.667
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 845.333.537	\$ 933.277.379	\$ 1.016.508.740	\$ 1.089.520.388	\$ 1.166.339.532

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 16.010.957	\$ 87.091.646	\$ 175.520.809	\$ 274.423.081	\$ 432.131.819
Impuesto de Renta (35%)		\$ -	\$ 30.482.076	\$ 61.432.283	\$ 96.048.078	\$ 151.246.137
UTILIDAD NETA		\$ 16.010.957	\$ 56.609.570	\$ 114.088.526	\$ 178.375.003	\$ 280.885.682
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 270.031.848					
Flujo Neto Total	-\$ 270.031.848	\$ 16.010.957	\$ 56.609.570	\$ 114.088.526	\$ 178.375.003	\$ 280.885.682
Mas: Saldo Inicial de Caja		\$ -	\$ 16.010.957	\$ 72.620.527	\$ 186.709.053	\$ 365.084.055
Igual: Saldo Final de Caja		\$ 16.010.957	\$ 72.620.527	\$ 186.709.053	\$ 365.084.055	\$ 645.969.737

Una vez elaborado el flujo de caja para el horizonte de 5 años, se procede a determinar el periodo de recuperación completa de la inversión inicial, haciendo uso de la formula de cálculo para el PRI (Periodo de recuperación de la inversión), así:

$$PRI = \text{Año anterior a la recuperación} + \frac{(\text{Inversión inicial} - \text{Flujo de efectivo anterior})}{\text{Flujo de efectivo del año de recuperación}}$$

$$PRI = 3 + \frac{(\$270.031.848 - \$186.709.053)}{\$365.084.055} = 3,47 \text{ años}$$

Se concluye que el tiempo de recuperación de la inversión completa es de 3,47 años, teniendo en cuenta los flujos de efectivo proyectados.

13.7 Indicadores de viabilidad financiera

La Tabla 47 contiene los indicadores financieros calculados para los flujos de efectivo estimados del proyecto, teniendo en cuenta un costo de capital del 14,05% para el mes de agosto del 2024.

Tabla 47. Indicadores financieros del proyecto

Costo de Capital (08/2024)	14,05%	Valor Presente Neto de los Ingresos	\$ 3.977.741.441
Valor Actual de la Inversión (VA)	\$ 385.455.815	Valor Presente Neto de los Egresos	\$ 3.392.291.710
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 115.423.966	Costos - Inversión Inicial	\$ 3.662.323.558
Tasa Interna de Retorno (TIR)	25,31%	Relación Beneficio Costo	1,086

Análisis de los indicadores financieros

- **Flujo de caja:** El análisis del flujo de caja neto operativo de SODECO muestra una tendencia positiva y creciente, lo que sugiere una buena gestión operativa y una respuesta favorable de su operación en el mercado. A pesar del flujo de caja neto muy bajo en el primer año por valor de \$16.010.957, la empresa demuestra su capacidad para generar ingresos crecientes y controlar sus costos, lo que conduciría a la generación de un flujo de caja operativo positivo y en aumento en los años siguientes. El flujo de caja neto muy bajo en el primer año es de esperarse al ser una nueva empresa, ya que los costos iniciales y los gastos operativos suelen igualar los ingresos generados el primer año de operación, y en la mayoría de los casos, hasta superarlos.

Esto indica que SODECO estará en este primer momento en una fase de inversión y establecimiento, absorbiendo costos iniciales significativos, y poco a poco irá generando mayor flujo neto para recuperar la inversión inicial.

- **Valor Presente Neto:** El VPN del proyecto es positivo y asciende a un valor de \$115.423.966 pesos, lo que indica que el proyecto empresarial de SODECO es financieramente viable y rentable. Esto significa que, después de descontar todos los flujos de caja proyectados al presente con un costo de capital del 14,05%, el valor de estos flujos supera la inversión inicial en \$115.423.966 pesos. En otras palabras, la empresa no solo recuperará su inversión inicial, sino que también generará una ganancia adicional de \$115.423.966 pesos en términos de valor presente. Este resultado sugiere que, bajo las proyecciones y supuestos actuales, la inversión en el proyecto es atractiva. Además, al tener en cuenta un costo de capital relativamente alto (14,05%), el VPN positivo demuestra que

el proyecto no solo cubre sus costos de oportunidad, sino que también proporciona un retorno satisfactorio a los inversionistas.

- **TIR:** La TIR de 25,31% indica que la inversión en el proyecto empresarial de SODECO generará un retorno anualizado del 25,31% sobre el capital invertido. Comparada con el costo de capital del proyecto (14,05%), la TIR es significativamente mayor. Esto sugiere que el proyecto es altamente rentable y ofrece un rendimiento que supera con creces el costo de oportunidad de los fondos invertidos. En este sentido, el análisis de la TIR de SODECO muestra que el proyecto es financieramente atractivo, con una tasa de retorno sustancialmente mayor que el costo de capital. Una TIR del 25,31% implica que el proyecto tiene un buen potencial para generar ganancias significativas, lo cual es un indicador positivo para los inversionistas y la dirección de la empresa. Este resultado refuerza la decisión de llevar adelante el proyecto y respalda su viabilidad económica.
- **Valor Presente de Ingresos y Egresos:** El VPN de los egresos del proyecto de SODECO, siendo \$3.392.291.710 pesos, muestra que los costos futuros proyectados son considerables, pero, dado que el VPN de los ingresos es superior, con un valor de \$3.392.291.710, el proyecto sigue siendo financieramente atractivo. La diferencia entre el VPN de los ingresos y el VPN de los egresos, equivalente a \$585.449.731 pesos, refuerza la rentabilidad del proyecto y su capacidad para generar un retorno positivo. Este análisis es esencial para evaluar la viabilidad financiera global del proyecto y para confirmar que los ingresos futuros justifican los costos esperados.
- **Relación Costo-Beneficio:** Una relación costo-beneficio de 1,086 significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se espera obtener un beneficio de aproximadamente 1,086 pesos. En otras palabras, el valor de los beneficios proyectados es aproximadamente un

8,6% mayor que el valor de los costos. Dado que la relación costo-beneficio es superior a 1, el proyecto de SODECO parece ser viable desde una perspectiva económica. Esto indica que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial, sino que también generará beneficios adicionales.

La relación costo-beneficio complementa los otros indicadores financieros del proyecto, como el VPN (\$115.423.966) y la TIR (25,31%). En este caso, con un VPN positivo y una TIR superior al costo de capital, la relación costo-beneficio refuerza la viabilidad del proyecto al mostrar que los beneficios totales superan a los costos.

En resumen, el valor de la relación Costo-Beneficio refuerza la viabilidad financiera del proyecto y apoya la decisión de proceder con la inversión. La relación costo-beneficio, junto con otros indicadores financieros positivos, sugiere que SODECO tiene una sólida base económica para generar valor y alcanzar sus objetivos financieros.

Reflexión final

El análisis financiero del proyecto empresarial de SODECO demuestra que es una inversión sólida y viable. La empresa tiene el potencial de crecer y generar ingresos sostenibles a lo largo del tiempo. Con un retorno de inversión atractivo y una adecuada gestión de costos, SODECO está bien posicionada para cumplir sus objetivos financieros y proporcionar valor a todo su Grupo de Interés, en especial sus socios inversores. Los riesgos asociados son manejables, y los indicadores positivos respaldan una decisión favorable para la implementación del proyecto.

14. Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados técnicos y financieros del plan de negocio formulado para SODECO S.A., se concluyen los siguientes hechos:

- La investigación de mercado se realizó a través de una exploración documental de datos estadísticos del sector de servicios profesionales en la ciudad de Montería y la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de 103 empresas PYMES locales, obteniendo datos con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 9%. Esta base de datos construida con la información recolectada proporciona una perspectiva precisa y confiable de las necesidades y expectativas de las PYMES en Montería, como un primer acercamiento para entender las preocupaciones y tendencias del segmento de mercado en cuestión.
- Las estimaciones que se realizaron del índice de precios al consumidor (IPC), el producto interno bruto (PIB), la tasa de expansión de las empresas locales y el consumo promedio de servicio, fueron cruciales para pronosticar los ingresos y gastos del proyecto de negocio. Estas variables macroeconómicas se evaluaron de forma apropiada usando líneas de tendencia polinómicas de alto grado, y las proyecciones indican una perspectiva positiva para el desarrollo del mercado y la solvencia de los posibles clientes. En este sentido, las proyecciones de crecimiento de dichas variables macroeconómicas en Montería respaldan un entorno económico favorable para la puesta en marcha del proyecto empresarial de

SODECO. Se espera que el aumento en la actividad económica impulse la demanda de servicios de gestión de cuentas por cobrar a largo plazo.

- La investigación reveló una evidente necesidad de servicios de administración de cuentas por cobrar y recuperación de deudas en Montería. Las empresas locales ven la subcontratación de estas actividades como una alternativa efectiva para mejorar su rentabilidad y gestión financiera. El 73% de los participantes que fueron sujetos de investigación estarían dispuestos a proponer la subcontratación, el 82% se sienten conforme con el precio de venta del servicio de SODECO, el 62% aún no ha hecho uso de los servicios de gestión de deudas y cobranza, y, además el 88% considera fundamental estar involucrado en la toma de decisiones de este proceso. Esto justifica la necesidad de generar soluciones profesionales que den respuesta efectiva a tales requerimientos específicos del mercado local.
- El conjunto de clientes potenciales del proyecto empresarial, aprecian características como la confiabilidad y seguridad de obtener resultados, y el precio de tales servicios al decidir hacer uso de servicios de cobranza. La mayoría prefiere recibir informes electrónicos detallados cada quince días, lo que refleja una tendencia hacia la digitalización y la eficiencia en la comunicación. Esto implica que SODECO debe asegurarse de incluir estos aspectos en la política y procedimientos internos del servicio.
- En el análisis técnico realizado, se identificaron los requerimientos más idóneos para la ejecución de actividades operativas y administrativas del proyecto empresarial, en aspectos

específicos de: estructura y composición organizativa del trabajo, infraestructura física y tecnología especializada, ubicación geográfica estratégica, disposiciones legales e ingeniería del proyecto, con mira a satisfacer el 6,57% aproximadamente de la demanda actual de fácil acceso.

- SODECO S.A., se propone implementar soluciones tecnológicas avanzadas para la administración de cuentas por cobrar, incluyendo sistemas de reportes electrónicos y un portal en línea para los clientes. La incorporación de estas herramientas no solo optimizará la eficiencia operativa, sino que también aumentará la satisfacción de los clientes al brindarles una comunicación clara y transparente.
- El análisis financiero revela que el proyecto SODECO es financieramente factible. Las proyecciones de ingresos para los próximos cinco años muestran un aumento sostenido, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 25,31%, muy por encima del costo de capital del 14,05% para el 2024. El Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$115.423.966 y una relación costo-beneficio de 1,086 indican que los beneficios superan a los costos, asegurando rentabilidad a largo plazo.

15. Recomendaciones

Para que el proyecto de negocios tenga el éxito esperado, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Se aconseja llevar a cabo futuras investigaciones de mercado con una muestra más amplia y un margen de error más bajo, con el fin de obtener resultados más precisos. Esto ayudará a SODECO a ajustar sus estrategias y comprender mejor las cambiantes demandas del mercado. Así mismo, además de encuestas cuantitativas, se sugiere la realización de entrevistas en profundidad y grupos focales de cada sector económico para obtener una comprensión más profunda de las expectativas y percepciones de los clientes.
- Se sugiere el uso de métodos estadísticos de proyección más robustos para estimar con mayor precisión los indicadores macroeconómicos que afectan directamente el tamaño del segmento de mercado, los ingresos y los gastos futuros, ya que el valor de crecimiento usado de estos mismos indicadores en el proyecto, como el IPC y el PIB de sector de servicios profesionales, se proyectaron a través de un ajuste de tendencia polinómica de grado seis para el conjunto de datos históricos anuales reportados por el DANE hasta el año 2023. Esta estimación futura de los datos, aunque se hizo de forma correcta con una base de datos suficiente, posee una pequeña desviación porcentual significativa en datos futuros, que afectan directamente el flujo de caja del proyecto empresarial.

- Se invita a ampliar y actualizar regularmente la estrategia de Mezcla de Mercado, adaptándola a las necesidades cambiantes de los consumidores y las tendencias de marketing digital, esta sería una excelente manera de mantener la cuota de mercado y generar mayor captación de nuevos usuarios corporativos al uso de servicios profesionales especializados de outsourcing en el mercado local.

- Se propone que, para después del primero año de adaptación operativa, se implemente un sistema de gestión de la calidad que permita evaluar y hacer seguimiento más estandarizado a los procesos operativos y administrativos. Este mismo sistema permitirá un programa de formación permanente para el equipo operativo de agentes de cobranza, centrado en actualizar y mejorar las capacidades técnicas, el servicio al cliente y reconocer cambios en los aspectos legales vinculados a la gestión de deudas y cobros, el cual debe mantenerse de forma sistemática funcionando para garantizar que el personal cuente con las competencias necesarias que les permitan desempeñar sus funciones de manera eficaz y acorde a la normativa vigente.

- Se recomienda estructurar un modelo de evaluación basado en KPIs específicos relacionados con la eficiencia en la recuperación de deudas, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad del servicio, con el objetivo de dar seguimiento a los resultados operativos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se definieron en el Horizonte estratégico empresarial del presente documento.

- Se sugiere crear un programa de auditorías internas con ayuda de un servicio externo especializado en evaluación de créditos y recaudo, para contar con un respaldo documentado que, de garantía a los clientes de la transparencia en los procesos de servicio, la ejecución de procedimientos éticos de trabajo y el cumplimiento normativo vigente.
- Se invita a los socios del proyecto de negocio a intentar disminuir su porcentaje de participación en la financiación del capital requerido con recursos económicos propios y hacer un uso mayor del crédito bancario con enfoque de encadenamiento productivo. Esto con el objetivo de aprovechar la reducción de la carga fiscal de la empresa para los primeros 3 años de absorción de la inversión, optimizar de mejor manera el Retorno sobre la inversión directa, diversificar aún más el riesgo del proyecto productivo y conservar liquidez para cualquier contratiempo relacionado con la operación del negocio en los primeros 5 años.
- Se recomienda en el tercer año, antes de realizar la nueva inversión planeada por valor de \$60.007.568 para incrementar la fuerza laboral y la capacidad tecnológica del proyecto productivo, realizar una nueva evaluación de factibilidad de expansión de la capacidad instalada al 85% de uso eficiencia como se tiene previsto; esto con el objetivo de identificar si, para aquel momento, existen las condiciones suficientemente favorables, que impacten positivamente en la venta del servicio de gestión de cartera y cobranza.

Referencias

- Agudelo, L. A., & Garcia, N. F. (2016). *PORQUÉ FRACASAN LAS PYMES EN COLOMBIA*. Cali.
- Aseanty, D., Rahayu, F., Lutfi, M. Y., & Wijaya, A. K. (2024). Exploring Creative Business Ideas and Business Opportunities for Bina Amanah Cordova Entrepreneurship School Students. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 3(2). doi:<https://doi.org/10.55927/jpmb.v3i2.8086>
- Atanasov, G. (2015). *Developing a business plan for a new start-up*. International Hellenic University. Salónica: Scholar Works. Recuperado el 12 de 07 de 2024, de <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/handle/11544/229>
- Basantes, E. (2012). *Plan de Negocios*. Universidad San Francisco de Quito, Administración para el Desarrollo, Quito. Obtenido de <https://typeset.io/pdf/plan-de-negocios-1v3wn1ztpi.pdf>
- Cantillo, L. R. (2021). *Factores determinantes del cierre empresarial en Colombia: Un estudio a partir de datos del Global Entrepreneurship Monitor - GEM*. Universidad del Magdalena. Obtenido de [https://rest-repositorio.unimagdalena.edu.co/server/api/core/bitstreams/86e784af-ed72-4469-b1bc-fc73a68dc097/content#:~:text=Fuente%3A%20GEM%20Colombia%20\(2019\),relaciona%20con%20problemas%20de%20financiaci%C3%B3n](https://rest-repositorio.unimagdalena.edu.co/server/api/core/bitstreams/86e784af-ed72-4469-b1bc-fc73a68dc097/content#:~:text=Fuente%3A%20GEM%20Colombia%20(2019),relaciona%20con%20problemas%20de%20financiaci%C3%B3n).
- Confecámaras. (2023). *La supervivencia empresarial en Colombia*. Cundinamarca. Bogotá: Repositorio privado. Recuperado el 11 de 07 de 2024, de https://img.lalr.co/cms/2023/05/16174901/ESTUDIO-SUPERVIVENCIA-MAYO-9-1_compressed.pdf
- Confidence, J. I., & Igoniderigha, R. (2023). Receivables Management and Profitability of Firms Listed in The Consumer Sector of Nigeria Exchange Group. *Journal of Accounting and Financial Management (JAFM)*, 9(9). doi:<https://www.doi.org/10.56201/jafm.v9.no9.2023.pg103.113>
- Congreso de la República de Colombia. (1999, 18 de agosto). *Ley 527 de 1999*. Gestor Normativo. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4276>

- Congreso de la República de Colombia. (2000). *Código Civil 5ta Edición de 2000*. Gestor Normativo. Obtenido de https://www.cvc.gov.co/sites/default/files/Sistema_Gestion_de_Calidad/Procesos%20y%20procedimientos%20Vigente/Normatividad_Gnl/Codigo%20Civil%20Colombiano.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2008, 31 de diciembre). *Ley 1266 de 2008*. Gestor Normativo. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>
- Congreso de la República de Colombia. (2009, 15 de julio). *Ley 1328 de 2009*. Gestor Normativo. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36841>
- Congreso de la República de Colombia. (2011, 12 de octubre). *Ley 1480 de 2011*. Gestor Normativo. doi:<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>
- Congreso de la República de Colombia. (2023). *Ley 2300 del 10 de Julio de 2023*. Gestor Normativo. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=213990#:~:text=Las%20pr%C3%A1cticas%20de%20cobranza%20deber%C3%A1n,los%20domingos%20y%20d%C3%ADas%20festivos.>
- Corte Constitucional. (2020, 10 de agosto). *Sentencia T-302 de 2020*. Relatoría de la Corte Constitucional. Obtenido de <https://www.corteconstitucional.gov.co/Relatoria/2020/T-302-20.htm>
- Corte Constitucional. (2021, 25 de agosto). *Sentencia C-282 de 2021*. Relatoría de la Corte Constitucional. Obtenido de <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/C-282-21.htm>
- DANE. (2024). *Boletín técnico - Producto Interno Bruto (PIB)*. Bogotá. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2023.pdf>
- David, L., & Alan, G. (2001). *Patente n° WO2001086524A2*. Obtenido de <https://patents.google.com/patent/WO2001086524A2/en>
- Dinu, A.-M. (2014). *The Risks and Benefits of Outsourcing*. Christian University Buchares, Facultad de Finanzas. Bucarest: Knowledge Horizons - Economics. doi:<https://econpapers.repec.org/RePEc:khe:journl:v:7:y:2015:i:2:p:103-104>

- Fatika, P. (2023). *Rangkuman Materi Business Plan*. Bina Nusantara University. Malang: Entrepreneurship-Business Creation Program. doi:<https://www.doi.org/10.31219/osf.io/tgxcu>
- Gámir, D. P. (2021). *EMPRENDE A CONCIENCIA*. Recuperado el 09 de 07 de 2024, de <https://www.emprendeaconciencia.com/matriz-erac>
- Godoy, A., & Greco, O. (2006). *Diccionario contable y comercial* (Vol. 3). (Florida, Ed.) Valletta Ediciones.
- Guale, M. R. (2019). *GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y LIQUIDEZ EN LA EMPRESA*. La Libertad.
- Jati, A. R., Mulyani, A. S., Cakradipura, M. R., Sitompul, H. D., Putri, A. A., & Fitriah, A. (2024). Business Planning. *Indonesian Journal of Interdisciplinary Research in Science and Technology*. doi:<https://doi.org/10.55927/marcopolo.v2i1.7383>
- Jin, D., Zhangpeng, O., & Huasong, L. (2017). *Collection management method and server*. Tokyo.
- Komiya, A. (2011). *CreceNegocios*. (Komiya, Productor) Recuperado el 12 de 07 de 2024, de <https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/>
- Liu, Y.-P. (2018). Discussion on problems and countermeasures about accounts receivable management in SMEs. *Social, Science, Education and Human Science Journal*. doi:<https://www.doi.org/10.12783/DTSSEHS/ICSSD2017/19222>
- Mosquera, L., & Rodriguez, D. (2023). *Boletín - Monitor de las mipyme de Bogotá*. Observatorio de Desarrollo Económico, Bogotá. Obtenido de https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/bol_monimipyme_n009.pdf
- Observatorio Laboral de la Universidad Pontificia Javeriana. (2023). *10 años del mercado laboral en Colombia 2013-2023*. Bogotá: Repositorio Institucional. Obtenido de https://www.ofiscal.org/_files/ugd/d0c5ee_ba1e3948a5674eea933234f6993446b5.pdf
- Sharath Kumar, C. R., & Praveena, K. B. (26 de 09 de 2023). Swot analysis. *International journal of advanced research*, 745. doi:<http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/17584>

- Slater, R., Corti, R., & Privitera, J. (10 de 1991). Giving receivables an 'outside' chance. *Journal of the Healthcare Financial Management Association*. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/196356721?sourcetype=Trade%20Journals>
- Slesarenko, G., & Bobyleva, T. (01 de 98 de 2022). Role of accounts receivable in accounting (financial) statements. *Вестник Удмуртского университета*. doi:<https://www.doi.org/10.35634/2412-9593-2022-32-4-656-661>
- Stender, S. (2023). Improvement of accounting and tax accounting of receivables. *Series "Economics". Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, 10(2), 42-53. doi:<https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2023.42>
- Super Intendencia Financiera. (2008). *Circular Externa (C.E. 048/08)*. Gestor Normativo. Obtenido de https://defensorialg.com.co/normatividades/circular_externa_048/circular-externa-048-de-2008-cobranza.pdf
- Super Intendencia Financiera. (2014). *Circular Básica Jurídica (C.E. 029/14)*. Gestor Normativo. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10083443/normativanormativa-generalcircular-basica-juridica-ce-10083443/>
- Universidad EAFIT. (2024). *Coyuntura y Perspectivas de la Economía Colombiana*. Universidad EAFIT. Medellín: Valor Público. Obtenido de <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/coyuntura-economica/Documents/informe-coyuntura-economica-abril2024.pdf>
- Viana, J., Reinhold, O., & Alt, R. V. (2020). Outsourcing of Social CRM Services in German SMEs. *Business Information Systems Workshops* (págs. 215–228). Springer Link. Obtenido de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-61146-0_17
- Villacreses, A. (2013). *El Plan de Negocios*. Tesis de grado, Universidad San Francisco de Quito, Administración de empresas, Quito. Recuperado el 12 de 07 de 2024, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1600>

