

PLAN DE NEGOCIOS
CALL CENTER; SERVICIOS EMPRESARIALES EN GESTIÓN DE CARTERA Y
COBRANZAS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

LUISA FERNANDA MORENO ORTEGA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009

PLAN DE NEGOCIOS
CALL CENTER; SERVICIOS EMPRESARIALES EN GESTIÓN DE CARTERA Y
COBRANZAS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

LUISA FERNANDA MORENO ORTEGA

Trabajo de Grado requisito
Para optar el título profesional en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009

Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1 del acuerdo 327 del 11 de octubre de 1976, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, noviembre de 2009

DEDICATORIA

A Dios, la luz que intento seguir cuando la noche más oscura me inquieta, representando un ir y venir de experiencias, de retos y oportunidades que se materializan en mi alma como crecimiento personal, permitiéndome continuar una vez más en un camino sin recetas y menos largo.

A mis padres; Alba Stella Ortega y Campo Elías Moreno, quienes con su existencia, esfuerzo e incondicional amor, hacen que me sienta afortunada entre tantas personas, a mis hermanos en quienes establezco en sus acciones día a día un cercano ejemplo de canto al valor de la vida prestada.

RESUMEN EJECUTIVO PLAN DE NEGOCIOS

CONCEPTO DEL NEGOCIO

En consecuencia a las exigencias que imparte las tendencias globales del mercado en todas sus dimensiones productivas, afectando desde los mismos procesos operativos de las empresas, hasta el cambio de los mecanismos y estrategias utilizadas para su desarrollo; se percibe las necesidades de la flexibilización de sus estructuras en pro de dar mayor dinamismo y competitividad de las unidades dentro de su contexto, atribuyendo a estos efectos nuevas formas laborales.

En este sentido, el concepto del negocio descrito en el presente plan de negocios esta orientado a cubrir los requerimientos de las empresas en servicios de procesos a distancia relacionado en la gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center, esta sugestiva forma operacional se caracterizan por administrar eficientemente procesamientos de datos, facilitando el tratamiento masivo y metódico de llamadas telefónicas; con el objeto de establecer un seguimiento a la conducta de pago de las obligaciones contraídas de los clientes con la empresa cedente del crédito.

La efectividad del componente técnico que alberga el centro de llamadas se materializa con la gestión que realiza el grupo de trabajo, que de hecho se interpreta como un indicador de crecimiento y desarrollo en este tipo de servicios, el cual logra obtenerse al aumentar el número de estaciones o puestos de trabajo.

Se pretende llegar al segmento poblacional de medianas y pequeñas empresa presentes en la ciudad de Pasto, con actividades comerciales, financieras, prestación de servicios públicos y de servicios de telecomunicaciones, cuyos activos líquidos superen los 2.300 millones de pesos. Se tuvo en cuenta estas características con el propósito de delimitar aquellas unidades empresariales que dispusieran dentro de su actividad comercial el manejo de concesiones crediticias, como un patrón funcional dentro de su propia operatividad; que si bien es cierto es un factor fundamental en todo tipo de empresas, los servicios de gestión de información relacionada a la financiación de los recursos concedidos, se restringen aquellas empresas que albergan dentro de una base de datos un alto volumen de listas de cuentas pendientes de cobro.

POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS

En este orden de ideas de las 50 elementos indagados, se identificaron 44 empresas que efectivamente manejan cuentas pendientes de cobro de diferentes fases, y de estas, 14 constituyen demanda potencia para los servicios ofertados

en este estudio, de las cuales, inicialmente la empresa entraría en funcionamiento con una sola contratación, hay que tener en presente que algunas de estas empresas operan en todo el territorio nacional lo cual nos permite cubrir a otras zonas del país desde la provisión de servicios gestión de un solo cliente, y en conformidad con el crecimiento de la demanda y la madurez del servicios se podría acoger nuevas contrataciones, aprovechando las ventajas de la ubicación geográfica que presenta el departamento con naciones vecinas.

VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

Los avances tecnológicos e informáticos que posibilitan el uso de recursos para establecer sistemas operativos de comunicación, donde la señal de voz se transfiere bajo protocolos de internet, el cual permite dar mayor funcionalidad además de aminorar los costos de operación e instalación, en comparación con el ofrecido por los sistemas telefónicos tradicionales, permite flexibilizar las operaciones relacionadas al proceso de contacto, ya que se comparte el ancho de banda entre aplicaciones y se facilita el acceso a recursos de red de manera más eficiente. Esto se puede entender como un factor que mejora la productividad donde los beneficios, tanto en calidad de los servicios prestados como de sus costos, son transferidos hacia los propósitos de nuestros clientes.

RESUMEN DE INVERSIÓN

RESUMEN DE INVERSIÓN PARA EL PRIMER AÑO DE PRODUCCIÓN

DETALLE DE INVERSIÓN	INVERSION EN PESOS
Equipo de computo y telecomunicaciones	10.348.600
Muebles y Enseres	3.145.000
Instalaciones y conexione de redes	1.051.200
Gastos Anticipados	1.755.506
CAPITAL DE TRABAJO	
Cuentas por Cobrar	2.234.280
INVENTARIOS	
Producción Final	9.805.375
Producción en Proceso	9.805.375
Materia Prima	5.820.480
TOTAL INVERSIONES	43.965.816
CAPITAL SOCIAL	3.594.000
RECURSOS FINANCIADOS POR FONADE	40.371.816

Fuente: Elaboración propia

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS

Proyección de ventas					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	123.840	185.760	278.640	402.480	588.240
Precio de Venta	1.299	1.225	1199	1125	1099
Ingresos por Venta	160.868.160	227.556.000	334.089.360	452.790.000	648.475.760

Fuente: Elaboración propia

La implementación del negocio genera una rentabilidad (TIR) del 43.18%, y en donde se establece además un Valor Presente Neto (VPN) de 34.329.802 millones de pesos a una tasa de descuento del 15% presentada como tasa mínima de reinversión de fondos.

FLUJO DE CAJA Y RENTABILIDAD

Flujo de Caja Proyectado y Rentabilidad Cifras en Miles de Pesos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Operación		12.618.886	24.138.473	47.352.700	47.004.551	73.952.327
Flujo de Inversión	41.731.536	9.649.200	(12.145.360)	(19.226.891)	(25.456.494)	(40.129.503)
Flujo de Financiación	43.965.816	-	-	(2.454.936)	(5.141.071)	(5.933.758)
Flujo de Caja para Evaluación	41.731.536	22.268.086	11.993.113	28.125.810	21.548.057	33.822.824
Tasa de Descuento Utilizada		15	15	15	15	15
Flujo de caja Descontado	41.731.536	19.363.553	10.428.794	24.457.226	18.737.441	29.411.151

CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

ÍNDICADORES FINANCIEROS	
Liquidez	3,86
Prueba Ácida	2
Razón de Endeudamiento	83,8
Rotación del Activo Total	2,5
Rentabilidad Neta	4,20
Rentabilidad Operacional	6,5
Rentabilidad sobre el Activo	10,6
Rentabilidad sobre el Capital	65,3

FUENTE: Elaboración propia

ABSTRAC

BUSINESS CONCEPT

Accordingly to the requirements given the overall market trends in all aspects of production, since the same processes affecting business operating until the change of the mechanisms and strategies used for their development needs are perceived to relax their structures in support of giving greater dynamism and competitiveness of the units within its context, attributing to these new forms of employment affects.

In this sense, the concept of the business described in the present business plan is geared to meet the requirements of enterprises in remote process services relating to portfolio management and collections through call center systems, this is suggestive operationally characterized by efficiently manage data processing, massive and methodical treatment of telephone call whit the aim of monitoring at the payment behavior of the obligations of the transferor company clients whit credit.

The effectiveness of technical component that houses the call center is materialized by the efforts of the working group, which in fact is interpreted as an indicator of growth and development in this type of service, which manages to be obtained by increasing the number of stations or jobs.

It wants to reach the segment of the population of medium and small firms in the city of Pasto, with commercial activities, financial, public services and telecommunications services, whose liquid assets exceed US 1.150.000. Consideration was given to these features with the aim of identifying those business units that were available within their own operation, although it is a fundamental factor in all types of business, information management services related to finance its resource allocation, restricted those companies that host within a database lists a high volume of accounts receivable.

MARKET POTENTIAL OF FIGURES

In this connection the 50 elements investigated, we identified 44 companies that effectively manage accounts receivable of different phases, and of these, 14 are power demand for the services offered in this study, of which the company initially come into operation on a single contract, must be borne in mind that some of these companies operate throughout country which allows us to cover other areas of the country from providing services managements of a single customer, in accordance with demand growth and maturity of the service could accommodate new hires,

taking advantage of the geographic location presents the department with neighboring nations.

COMPETITIVE ADVANTAGES AND VALUE PROPOSITION

Technological advances and information that enable the use of resources to establish operational communication systems, where the voice signal is transferred under internet protocols, which allows for more functionality as well as minimize the costs of operation and installation, compared with the offered by traditional phone systems, allowing flexible operations related to the contact process, since it share the bandwidth between applications and provides access to network resources more efficiently. This can be understood as a factor which enhances productivity benefits in both quality of services provided an their costs are transferred to the purposes of our clients.

RESUMEN DE INVERSIÓN

SUMMARY OF INVESTMENT FOR THE FIRST YEAR OF PRODUCTION

DETAILS OF INVESTMENT	INVESTMENT IN DOLLARS
Computer equipment and telecomuniations	5.192.3
Furniture and Appliances	1.572.5
Installations and networking	525.6
Prepaid expenses	877.753
WORKING CAPITAL	
Accounts receivable	1117.14
INVENTORIES	
Final Production	4.902.6875
Production in Process	4.902.6875
Raw Material	2.910.24
TOTAL INVESTMENTS	21.982.908
CAPITAL	1.797
Funded resources FONADE	20.185.908

PROJECTED REVENUEFOR SALES

SALES PROJECTION					
DESCRIPTION	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Units sold	123.840	185.760	278.640	402.480	588.240
Price	0,6495	0,6125	0,5995	0,5625	0,5495
Revenue from sales	80.434,08	113.778	167.044,68	226.395	324.237,88

The implementation of the business generates a return of 43.18%, and where it also sets a Net Present Value (NPV) of US\$ 17.164.901 at a discount rate of 15% presented as minimum rate of reinvestment of funds.

CONCLUSIONS AND FINANCIAL VIABILITY ASSESSMENT

FINANCIAL INDICATORS	
Liquidity	3,86
Acid Test	2
Debt ratio	83,8
Asset turnover Total	2,5
Net Profitability	4,20
Operacional Performance	6,5
Return on Assets	10,6
Return on Capital	65,3

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ELEMETOS DE IDENTIFICACIÓN	16
1.1 TÍTULO	16
1.2 TEMA	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5 JUSTIFICACIÓN	18
1.6 OBJETIVOS	19
1.6.1 Objetivos General	19
1.6.2 Objetivos Específicos	19
2. METODOLOGÍA	20
2.1 TIPO DE ESTUDIO	20
2.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	20
2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	21
2.3.1 Fuentes primarias	21
2.3.1.1 Observación simple	21
2.3.1.2 Encuesta	21
2.3.2 Fuentes secundarias	21
2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	21
2.4.1 Tabulación	21
2.4.2 Representación gráfica	21
3. MARCO DE REFERENCIA	22
3.1 MARCO TEÓRICO	22
3.1.1 Plan de Negocios	22
3.1.1.1 Análisis e Investigación de Mercados; Definición del servicio e identificación del mercado objetivo	23
3.1.1.2 Estudio Operativo: Descripción técnica del servicio y procedimientos operativos	25
3.1.1.3 Estudio Organizacional y Sectorial; Análisis de factores ambientales incidentes en la unidad de negocios y definición de la estructura organizacional y operativa	26

3.1.1.4 Estudio Financiero; Determinación de la viabilidad económica del proyecto empresarial, especificando el nivel de inversión necesaria para su implementación	27
3.2 MARCO CONCEPTUAL	28
3.3 MARCO NORMATIVO	30
3.4 MARCO CONTEXTUAL	33
3.5 MARCO ESPACIAL	35
4. ESTUDIO DE MERCADO	36
4.1 ANÁLISIS SECTORIAL	36
4.2 ANÁLISIS DE MERCADO	39
4.2.1 Investigación de Mercados	42
4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	55
4.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA – COMPETENCIA	57
4.4.1 Servicios Sustitutos y Complementarios	59
4.5 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEL SERVICIO	60
4.6 PERFIL DEL CLIENTE	62
4.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO	63
4.7.1 Concepto del Servicio	63
4.7.2 Estructura del Servicio	64
4.7.2.1 Descripción Clasificatoria	64
4.7.3 Ventajas y Desventajas del servicio	66
4.7.4 Estrategia de Distribución	68
4.7.5 Estrategia de Precios	69
4.7.6 Determinación de Precio de Venta	72
4.7.7 Estrategia de Promoción	72
4.7.8 Estrategia de Comunicación	73
4.7.9 Estrategia de Servicio	74
4.7.10 Presupuesto de Mercadeo	74
4.7.11 Estrategia de Aprovisionamiento	75
4.8 PROYECCIÓN DE VENTAS	76
5. ESTUDIO TÉCNICO	78
5.1 ESPECIFICACIONES TECNOLÓGICAS DEL SERVICIO	78
5.1.1 Descripción de las Características Técnicas Utilizadas	79
5.2 ESTADO DE DESARROLLO DEL SERVICIO	86
5.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	87
5.3.1 Administración de Recursos de Gestión	88
5.3.2 Supervisión de Gestión	90
5.3.3 Operación de Gestión de Cartera y Cobranzas	92
5.4 TAMAÑO DEL PROYECTO	98
5.5 LOCALIZACIÓN	99
5.5.1 Macrolocalización	99
5.5.2 Microlocalización	99
5.6 NECESIDAD Y REQUERIMIENTOS	101

5.6.1	Equipo y Requerimientos de Instalación	101
5.6.2	Materia Prima y Aprovisionamiento	102
5.7	PLAN DE PRODUCCIÓN	103
5.8	PLAN DE COMPRAS	104
5.8.1	Consumo por Unidad de Producto	104
5.9	COSTO DE PRODUCCIÓN	104
5.10	INSTALACIONES	107
5.10.1	Diseño y Distribución de Área de Operaciones	107
6.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	108
6.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	108
6.1.1	Análisis DOFA	108
6.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	110
6.2.1	Misión	110
6.2.2	Visión	110
6.2.3	Objetivos Estratégicos	110
6.3	ORGANISMOS DE APOYO	111
6.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	113
6.4.1	Descripción de Niveles Jerárquicos y Especificación de Funciones	114
6.4.1.1	Nivel Directivo	114
6.4.1.2	Nivel Administrativo	115
6.4.1.3	Nivel Operativo	118
6.5	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	119
6.6	COSTOS ADMINISTRATIVOS	122
6.6.1	Gastos de Personal Administrativo	122
6.6.2	Otros Gastos de Administración	122
6.6.3	Gastos de Puesta en Marcha	122
6.6.4	Gastos Anuales de Administración	123
7.	ESTUDIO FINANCIERO	124
7.1	INVERSIONES	124
7.1.1	Inversiones Fijas	124
7.2	COSTOS	125
7.2.1	Materia Prima e Insumos	125
7.2.2	Mano de Obra Directa	125
7.2.3	Costo de Producción Anualizados	126
7.2.4	Depreciación de Inversiones Fijas	127
7.2.6	Gastos Administrativos	128
7.2.7	Otros Gastos Administrativos	128
7.3	PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO	132
7.4	PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTA DEL SERVICIO	134
7.5	ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE INVERSIÓN	134
7.6	ESTADOS FINANCIEROS	135
7.6.1	Balance General	135

7.6.2 Estado de Resultados	137
7.6.3 Flujo de Efectivo	138
7.6.4 Flujo de Caja y Rentabilidad	139
7.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA	140
7.7.1 Valor Presente Neto (VPN)	140
7.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	140
7.7.3 Relación Beneficio – Costo	140
7.7.4 Liquidez – Razón Corriente	141
7.7.5 Prueba Ácida	141
7.7.6 Capital de Trabajo	141
7.7.7 Razón de Endeudamiento	142
7.7.8 Razón de Eficiencia y Operación	142
7.7.9 Rentabilidad sobre las Ventas	142
7.7.10 Rentabilidad sobre el Activo Total	143
7.7.11 Rentabilidad Patrimonial	143
8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	145
9 ANÁLISIS DE IMPACTO	147
9.1 IMPACTO ECONÓMICO	147
9.2 IMPACTO REGIONAL	147
9.3 IMPACTO SOCIAL	148
9.4 IMPACTO AMBIENTAL	149
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	152
NETGRAFÍA	153
ANEXOS	154

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cartera del sector de servicios financieros en Nariño	40
Cuadro 2. Establecimientos según actividad comercial en la ciudad de San Juan de pasto	42
Cuadro 3. Establecimientos de comercio en Pasto según activos líquidos	42
Cuadro 4. Tarifas para llamadas en Colombia	76
Cuadro 5. Reglas de marcación	82
Cuadro 6. Capacidad instalada	98
Cuadro 7. Definición de microlocalización mediante método cuantitativo	100
Cuadro 8. Equipo de cómputo y telecomunicaciones	101
Cuadro 9. Requerimientos de instalación de redes	101
Cuadro 10. Servicios operativos	102
Cuadro 11. Servicios de mantenimiento y soporte técnico	102
Cuadro 12. Instalaciones y conexión de redes	105
Cuadro 13. Materiales de instalación	105
Cuadro 14. Equipo de cómputo y telecomunicaciones	106
Cuadro 15. Costo de mano de obra directa	106
Cuadro 16. Otros costos	106
Cuadro 17. Costos anualizados de servicios	107
Cuadro 18. Costos anualizados de personal operativo	107
Cuadro 19. Remuneración de personal administrativo, primer año de operación	122
Cuadro 20. Otros gastos de administración	122
Cuadro 21. Gastos de puesta en marcha	122
Cuadro 22. Gastos anuales de administración	123
Cuadro 23. Inversiones fijas	124
Cuadro 24. Costos de servicios de producción	125
Cuadro 25. Costos de mano de obra directa	125
Cuadro 26. Costos anualizados de producción	126
Cuadro 27. Costos anualizados de personal	126
Cuadro 28. Gastos de depreciación	127
Cuadro 29. Remuneración de personal administrativo	128
Cuadro 30. Gastos administrativos; Otros gastos de administración	128
Cuadro 31. Gastos administrativos; Gastos de puesta en marcha	128
Cuadro 32. Gastos anuales de administración	129

Cuadro 33. Inversiones en equipo de cómputo y telecomunicaciones	129
Cuadro 34. Inversiones muebles y enseres	130
Cuadro 35. Reinversiones; Gastos por depreciación	131
Cuadro 36. Punto de equilibrio operativo	132
Cuadro 37. Proyecciones de ingresos por ventas de servicios; proyección de ingresos por ventas para los primeros 5 años de producción	134
Cuadro 38. Recursos estimados para inversión	134
Cuadro 39. Estados Financieros; Balance General	135
Cuadro 40. Estados Financieros; Estado de Resultados	137
Cuadro 41. Estados Financieros; Flujo de Efectivo	138
Cuadro 42. Flujo de caja y rentabilidad	139
Cuadro 43. Análisis de sensibilidad	145

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Segmentos BPO de acuerdo con el grado de complejidad	37
Tabla 2. Clasificación de cartera	64
Tabla 3. Porcentajes deducidos por prestación de servicios	69
Tabla 4. Número de contactos mínimos realizados por estación	71
Tabla 5. Producción de llamadas promedio	71
Tabla 6. Estrategia de comunicación	73
Tabla 7. Presupuesto de mezcla de mercadeo	75
Tabla 8. Tarifas para llamadas en Colombia	76
Tabla 9. Proyección de ventas para los primeros 5 años de producción	77
Tabla 10. Tabla resumen; Proyección de ventas para los primeros 5 años de producción	77
Tabla 11. Canales de entrada y salida	79
Tabla 12. Herramientas de grabación y monitoreo	80
Tabla 13. Plan de producción; Proyección de ventas para los primeros 5 años de producción (unidades)	103
Tabla 14. Plan de producción; Número de contactos mínimos producidos por cada estación	104
Tabla 15. Plan de compras de servicios para los primeros 5 años de producción	104
Tabla 16. Requerimientos de servicios; Primer año de producción	105
Tabla 17. Análisis DOFA	108

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Existencia de una dependencia administrativa para el tratamiento y gestión de cartera	43
Gráfico 2. Porqué no existe una dependencia para el manejo de cartera	44
Gráfico 3. Responsable del tratamiento de cartera	44
Gráfico 4. Otros	45
Gráfico 5. Rango de edad más utilizado en el manejo de cada nivel de cartera empresarial	46
Gráfico 6. Proporción correspondiente al nivel administrativo del total de cartera existente	47
Gráfico 7. Proporción correspondiente a niveles prejurídico del total de cartera existente	47
Gráfico 8. Proporción correspondiente al nivel jurídico del total de cartera existente	48
Gráfico 9. Proporción correspondiente al nivel de castigo del total de cartera existente	48
Gráfico 10. Representación de cartera en millones de pesos	49
Gráfico 11. Representación de cartera empresarial en número de cuentas mensuales	50
Gráfico 12. Condiciones que presenta el estado de cartera	50
Gráfico 13. Niveles de utilización de servicios en gestión de cartera	51
Gráfico 14. Gasto porcentual que asume la empresa para gestión de cartera	51
Gráfico 15. Resultados en el uso de servicios en gestión de cartera	52
Gráfico 16. Niveles de recuperación del total de cartera	52
Gráfico 17. Posibilidades de contratación de servicios empresariales en gestión de cartera y cobranzas	53
Gráfico 18. Porqué si contratar servicios especializados en gestión de cartera y cobranzas	54
Gráfico 19. Porqué no contratar servicios especializados en gestión de cartera y cobranzas	54
Gráfico 20. Composición de mercados de servicios de TI en Colombia	61
Gráfico 21. Modalidades de aplicación	81
Gráfico 22. Estructura tecnológica; Call center	86
Gráfico 23. Dispositivo hardware, ruteador de voz IP	102
Gráfico 24. Punto de equilibrio operativo	133
Gráfico 25. Análisis de sensibilidad	146

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento en Colombia ha tomado en los últimos años un sugestivo impulso como alternativa de crecimiento estructural del sistema económico del país, esto se ve reflejado en la formulación de políticas de estado, establecidas bajo un marco jurídico e institucional que vinculan a la academia y demás instituciones educativas como principales órganos promotores de “Fomento de una cultura de emprendimiento”, desde el mismo proceso de formación, orientando así estos preceptos, a estimular en los estudiantes la convicción de generar ideas productivas y dinámicas, acordes con la solución a largo plazo de problemáticas contextuales reales presentes en la región.

La esencia de estas políticas ya promulgadas desde el 2006 es vincular al sistema educativo formal y no formal como el precursor básico de una sociedad con mayor conciencia empresarial y desarrollo humano. En este sentido, se reconoce la función y el impacto que generan las distintas disciplinas del conocimiento, especialmente de las ciencias sociales en el medio productivo.

Acogiéndose a los propósitos reflejados en estas normatividades, y en virtud de justificar la consecución de los objetivos profesionales infundidos durante mi etapa estudiantil, orientados hacia una independencia económica y laboral, se da la oportunidad de plantear y desarrollar una idea de negocios como opción de grado para optar el título profesional en Administración de Empresas, programa adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño.

Siguiendo las tendencias globales del mercado, donde se percibe las necesidades empresariales que sugieren la optimización de sus operaciones y por ende el de sus resultados, lleva a las organizaciones a desarrollar estrategias que fortalezcan e impriman flexibilidad a su estructura productiva, al integrar mecanismos que agilicen sus procesos y las vuelvan más competitivas en el entorno en el que se desempeñan. Estos requerimientos, se presentan no solo en el ámbito económico y social de la nación, también es una constante en el contexto latinoamericano, entendiéndose como una oportunidad de negocios en creciente expansión, una alternativa productiva sostenible en el tiempo, en una economía de postindustrialización.

En efecto, el desarrollo del proyecto de emprendimiento, esta enfocado en los servicios empresariales; dedicado a la gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas integrados de medios tecnológicos de información y comunicación, desde donde se movilizan un alto volumen de listas de datos, definiendo a los call center o centro de llamadas como una solución estratégica de gran impacto estructural para las unidades empresariales.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1 TÍTULO

PLAN DE NEGOCIOS, CALL CENTER; SERVICIOS EMPRESARIALES EN GESTIÓN DE CARTERA Y COBRANZAS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

1.2 TEMA

Elaboración de un plan de negocios en servicios empresariales

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La concepción que se atribuye a la concesión de créditos, ya sean estos comerciales o de consumo esta relacionada a la habitual dinámica de las entidades financieras que lo disponen, refiriéndonos a esta actividad como su naturaleza empresarial, además del proceso y gestión metodológica administrativa que implica tanto en su provisión como en la recuperación de dichos recursos otorgados al público. No obstante el otorgar créditos esta inmerso en la funcionalidad de cada empresa, indistintamente de su razón social, cuyas actividades están sujetas a la finalidad de generar utilidades como prueba material del buen desempeño de la unidad de negocio. Por lo general la consideración de conceder alternativas de pago en el corto plazo para la mayoría de las empresas con fines de lucro esta asociado al uso de mecanismos de mercadeo; esto con el propósito de promover sus transacciones y en consecuencia incrementar el nivel de utilidades netas en un periodo dado, y en este hecho mitigar la competencia.

Si bien es cierto que es de gran importancia tener en cuenta estrategias que motiven a la compra o la adquisición de algún tipo de servicios, estas deben seguir una finalidad consecuente con los procesos para que dichos activos en manos de terceros se conviertan en efectivo en un plazo razonable. Esto obedece a la ejecución de la política general definida por la administración, asumiendo la importancia de los diferentes factores y variables contables, administrativas, financieras y económicas que inciden directamente en la decisión y responsabilidad de asumir un cierto grado de riesgo; en el caso de que dichos recursos comprometidos se estimen como incobrables, afectando desde la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, elevando los costos de manejo de las cuentas por cobrar; como consecuencia del incremento en el volumen de ventas a crédito o menguar la capacidad de los distintos recursos necesarios en la prestación de servicios los cuales representan para la empresa

ingresos operativos aun no recuperados comprometiendo la estabilidad de la entidad.

Situaciones como el deterioro de los flujos de efectivo, son señales representativas de la vulnerabilidad de la actividad empresarial en cuestión del control y tratamiento adecuado del último eslabón en el ciclo operacional, al intervenir intenciones crediticias; como lo es la gestión de cobranzas, etapa decisiva en la continuidad del negocio.

Hacer efectivos los pagos es una de las labores más ardua en el plano comercial, lo que merece una importante y especial atención por parte de los directivos, estas responsabilidades recae por lo general en el personal del área de tesorería la cual enfoca su trabajo en el registro, control y tratamiento de la información de las cuentas pendientes, de acuerdo con los parámetros diseñados por el departamento de finanzas. En la mayoría de los casos los esfuerzos se concentran en impedir que las cuentas realizables excedan su edad de vigencia o lleguen a superar los 30 días después de su expiración de la fecha de pago. No se puede prever con exactitud qué clientes cumplirán con sus obligaciones en el tiempo predispuesto, así se haya aplicado parámetros restringidos y rigurosos para la concesión de crédito; la empresa no puede permitir su dependencia a la voluntad de pago de sus clientes y por el contrario debe adoptar medidas y estrategias que optimicen resultados en este sentido.

En este caso, desarrollar una buena gestión de cobranzas es una necesidad inmediata, y para ello se puede disponer de los recursos externos especializados que amplíen y fortalezcan las operaciones de manera que se pueda potencializar la competitividad de la empresa al transferir el control de los procesos a un agente experto que asista pertinentemente a los requerimientos de la empresa con resultados.

Es esta la intención del presente trabajo, generar una oportunidad de negocios correspondiente a el manejo especializado en gestión de cartera; actividad consecuente de la operatividad ordinaria de las empresas pero no específicamente una función de su competencia, considerando que ejercer un control efectivo sobre créditos depende del desarrollo especializado y eficiente de los mismos procesos, además de la disposición del recurso humano y material que permita salvaguardar el capital de trabajo expuesto.

Se pretende adaptar un servicio especializado que genere competitividad al sector empresarial existente en la ciudad y cuyos beneficios se trasladan al fortalecimiento de las organizaciones y su economía.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Bajo qué condiciones de mercado, técnicas, organizacionales, financieras y ambientales es posible la instalación de una empresa dedicada a la prestación de

servicios en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas Call Center en la ciudad de San Juan de Pasto?

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo pretende desarrollar cada una de las etapas componentes en la estructura metodológica de un plan de negocios; con el fin de aportar ideas de tipo empresarial que amplíen el radio de operación de oportunidades que se pueden vislumbrarse en el ámbito de los negocios.

Es dentro de la diaria actividad empresarial con su entorno el campo donde se identifican las necesidades operacionales de las organizaciones y en el cual los directivos responsables de una determinada área buscan alternativas para suplir dichas insuficiencias, teniendo presente la disponibilidad limitada de los recursos, incluido el tiempo.

El beneficio que representa para algunas empresas el utilizar servicios especializados por agencias externas que pueden suplir y ejercer una función específica en su representación; constituye ventajas competitivas que promueven su desarrollo dentro del sector, además de impulsar nuevas unidades económicas en la región, ampliando la perspectiva laboral.

Por lo anterior, es de gran interés proponer en este estudio soluciones empresariales que permitan resolver las dificultades que representa para las empresas la recuperación de las cuentas en manos de terceros o en poder de sus clientes.

La presencia de esta oportunidad empresarial permite cubrir un amplio nicho de mercado con una baja explotación, se puede decir que su manejo y conocimiento se ha concentrado como una actividad particular al servicio del sector bancario, de manera que la experiencia profesional de personas que se han desempeñado en este ámbito representa una importante fuente de información, además de estudios desarrollados para empresas en la ciudad de Pasto, cuya finalidad es incorporar dentro de su estructura organizacional la función en mención y que es objeto de estudio en el presente plan de negocios, la literatura en referencia hace parte de la temática de los textos y obras que exponen en materia de dirección financiera.

Por último, se pretende más que contribuir con documentación de consulta, es responder a las prioridades de la sociedad a través de proyectos de vida que generen sostenibilidad económica a partir de unidades productivas que se pueden beneficiar de las políticas gubernamentales hacia la proliferación de una cultura de emprendimiento en nuestro país¹.

¹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1014 de 2006 “De fomento a la cultura de emprendimiento”; Enero 26 de 2006, REPUBLICA DE COLOMBIA; <http://elabedul.net/Documentos/leves/2006/Lev1014.pdf>

1.6 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que identifique los servicios especializados en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center como una oportunidad de negocios potencial en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un análisis del mercado que evidencie la necesidad del servicio en referencia y que justifique el desarrollo de la iniciativa del plan propuesto.
- Determinar un estudio de las características técnicas y procesos operativos de la actividad empresarial.
- Realizar un estudio organizacional con el propósito determinar los requerimientos legales necesarios para la constitución de la empresa, e identificar, diseñar y definir las funciones al igual que los cargos requeridos para el desarrollo de las mismas.
- Establecer un estudio financiero y económico de manera que se pueda cuantificar costos, gastos e ingresos que determinen su rentabilidad y por tanto los niveles y fuentes de inversión necesarios para su implementación.
- Elaborar un análisis de sensibilidad para la evaluación de variables que afecten de manera significativa la rentabilidad del negocio.
- Analizar el impacto económico, social y ambiental que se pueden generar al implementarse el proyecto empresarial.

2. METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Se pretende en este estudio analizar las características y el comportamiento de un entorno que involucra la dinámica futura de la actividad organizacional propuesta, para dar objetividad al proyecto empresarial es pertinente realizar etapas metodológicas de tipo exploratorio y descriptivo que permitan obtener información veraz con el propósito de contribuir a la estructuración y desarrollo del mismo.

La documentación en la cual se apoya el plan de negocios se basa en la información preliminar de personas que laboran en empresas y áreas relacionadas en gestión de cartera, disponiendo de la experiencia desarrollada en este aspecto, además de las características profesionales, personales y ambientales las cuales están inmersas en esta actividad que en muchos casos se presenta como una habilidad adquirida durante el proceso al ejercer la ocupación, sin dejar de lado el material bibliográfico que hace parte de la temática general de los textos especializados en materia financiera, cuyo tratamiento está orientado a las políticas organizacionales para impulsar estrategias de mercadeo que sensibiliza la dinámica financiera y la estabilidad empresarial.

Las fuentes de información en mención dirigen la tarea de investigación a un estudio de carácter exploratorio que referencia el terreno de acción de la unidad empresarial en cuestión y en consecuencia a esta etapa preliminar se proporcionen las evidencias necesarias para definir, delimitar e interrelacionar los elementos encontrados para efectos de alcanzar los objetivos expuestos en este proyecto.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Apelar a métodos de investigación pertinentes a la observación de hechos y situaciones que permitan obtener información precisa y sistemática de la realidad en base a las necesidades empresariales del área descrita anteriormente y que es objeto de conocimiento; con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en este estudio.

Con la observación, método de primera instancia para abordar el proceso lógico de conocimiento, se da inicio a actividades relacionadas y complementarias a la investigación, proporcionadas por la combinación de los métodos Inductivo-deductivo que dependiendo de su aplicación exhaustiva y planificada permiten lograr la descripción y explicación de los hechos particulares percibidos de la realidad, partiendo del marco general que presenta el área financiera que actúa como órgano motriz de las empresas, elementos estratégicos para el desarrollo de este plan de negocios.

2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.3.1 Fuentes primarias. Para el desarrollo del plan propuesto se acudirá principalmente a la recolección de información de forma directa, la cual proporciona un panorama más amplio y real del mercado y dinámica empresarial a la cual se quiere dirigir este proyecto.

A continuación se anuncia las técnicas utilizadas para tal fin;

2.3.1.1 Observación simple. A través de esta técnica se percibe y registra las actitudes que incorporan los individuos en el momento de la interacción con ellos, además de presenciar la rutina y cotidianidad laboral en la que se desempeñan.

2.3.1.2 Encuesta. La aplicación de esta técnica facilita la recolección y cuantificación de información, permitiendo conocer las necesidades, motivaciones y opiniones de los individuos que son parte claves en esta investigación.

2.3.2 Fuentes secundarias. La documentación de apoyo registran datos, información y conceptos referentes a la estructura de una política crediticia, y dependiendo de la aplicación de esta; los riesgos a los cuales se somete la gerencia y sus posibles efectos en las tendencias económicas de la organización. La información obtenida de textos, revistas especializadas en banca, artículos periodísticos y trabajos de grado que se han tenido en cuenta para este estudio representan una importante orientación y guía para el trabajo que se quiere desarrollar.²

2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la clasificación y organización de la información se pretende hacer uso de herramientas sistemáticas que facilite el proceso de codificación, tabulación, representación y análisis de la información adjuntada a los formularios aplicados para la investigación³.

2.5.1 Tabulación. Es necesario trasladar la información a una hoja electrónica que agilice su cuantificación y facilite la interpretación en términos aritméticos.

2.5.2 Representación gráfica. Para la comprensión inmediata de los resultados obtenidos se requiere de la utilización de pictogramas, además de tablas que condensen información precisa y que esta relacionada con el estudio propuesto en este documento.

² MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos E; METODOLOGÍA; Diseño de desarrollo del proceso de investigación 3°. ed., Edit. McGraw Hill, 2004

³ *Ibíd.*, p. 133. CARLOS MÉNDEZ.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Plan de Negocios. El Plan de Negocio es más que un instrumento de documentación, involucra un previo proceso de razonamiento meticulado que se desarrolla bajo una perspectiva inicial, una “visión empresarial” que surge desde la inspiración personal, representada en un horizonte que motiva a los emprendedores a encauzarse hacia la consecución de sus objetivos propuestos, y si bien en principio son abstractos, se tiene en claro a donde se pretende llegar y los medios que se utilizaran para lograrlo, así mismo se definen los lineamientos éticos que han de caracterizar la conducta que asume el futuro empresario para tal propósito. En este sentido el plan de negocios adquiere un valor de importancia en el ejercicio de planificación desde varios puntos de acción que integran la operatividad general de la empresa.

“La visión empresarial guía a la persona en sus actos, aunque tiene un horizonte estratégico y no operativo. Es, expresado de otra manera, una clase de guía invisible; el fundamento de la motivación empresarial, y define la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.”⁴

La secuencia lógica de planeación advierte el estudio y seguimiento continuo de las distintas variables exógenas presentes en el contexto de interacción, donde la única constante es el cambio al cual la unidad de negocio debe interpretar con innovación. En este punto surge la necesidad gerencial de adoptar un proceso lógico y sistemático de gestión, que permita conceptualizar y documentar estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, que una vez concretadas tendrán la función de disminuir el riesgo e incertidumbre que asumirá el negocio a desarrollar.

El plan de negocios constituye un instructivo informativo que describe la actividad empresarial sustentada en la identificación del bien o servicio que se oferte, las oportunidades de mercados que se posee y la disposición de recursos tangibles e intangibles; son elementos medibles y pueden ser utilizados para determinar el atractivo económico del negocio, al igual que su factibilidad financiera en el corto plazo; de esta manera se permite identificar en términos competitivos la diferenciación del producto entre la competencia y sus aliados, que en el largo plazo se determinara en su estabilidad económica y permanencia dentro de un entorno económico.

⁴ BORELLO, Antonio. *EL PLAN DE NEGOCIOS, De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo.* Mc Graw Hill Interamericana, 2004.

La organización, procura alcanzar los resultados propuestos (objetivos y metas) dentro de una planificación dinámica y adaptable en el tiempo, de acuerdo a los resultados obtenidos y las reacciones del medio ante la aplicación de los programas propuestos se pueden adoptar medidas y mecanismos que permitan controlar dichos resultados.

No existe en cierta medida un esquema estricto que delimite puntualmente la estructura de un plan de negocios, pero es importante que este conserve los requisitos mínimos en su contenido y su forma debe ajustarse en lo posible al propósito para el cual fue creado. En esencia un plan económico-financiero proporciona la información necesaria, un conocimiento amplio y objetivo de la empresa, representa un manual para la organización y sus operaciones, al mismo tiempo la presentación general y la de sus facetas particulares son materia de análisis para las entidades financieras si se desea convencer de los méritos del proyecto, y de antemano lograr conseguir los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio a emprender.

Por consiguiente es de importancia tener en cuenta los componentes y conceptos del plan de negocios a efectuar y que han de madurar la iniciativa empresarial, por tanto ameritan que sean expuestos para dar mayor claridad a la funcionalidad que representa un plan de negocios como instrumento de análisis y trabajo.

3.1.1.1 Análisis e investigación de mercado. Saber segmentar el mercado es un acierto y saber encontrar un espacio diferenciado es crucial. Examinar en detalle las características del mercado, la interacción de sus actores y factores en relación al bien de producción; se contempla como el punto de partida para entender las necesidades y actitudes que se presentan como consecuencia natural de insatisfacción.

El estudio de mercados permite demostrar la existencia de un número suficiente de consumidores o usuarios que justifiquen el desarrollo de la actividad empresarial, ya sea en la producción de un bien o la presentación de un servicio en el área de negocio en referencia. Por otra parte, disponer de información que profile la competencia y su capacidad de reacción ante las inclinaciones preferenciales del consumidor alimenta los mecanismos de defensa de la organización y su permanencia en el mercado.

Por tanto las interpretaciones resultantes del estudio de mercados proporcionan elementos de juicio en la implementación de las acciones que más se adapten a los requerimientos del segmento contemplado y el propósito operativo del negocio.

En efecto a este ejercicio de reflexión se inicia un proceso de planificación de actividades comerciales relacionadas a las estrategias de marketing (producto, precio plaza y promoción), que han de estar orientados a la consecución de los propósitos de las tácticas a implementar; a partir de los resultados obtenidos se dimensiona las posibilidades de alcance de los objetivos generales de la organización.

De acuerdo a las decisiones que se dispongan frente a una política del producto basadas en estrategias de mercado que impulse la inserción del mismo en un segmento específico y su posible penetración, es prioritario conocer; qué aspectos del producto permiten una extensión del mismo; Que posibilidades se tiene de modificarlo y así poder introducirlo en otros mercados; Qué productos o servicios complementarios se pueden encontrar para que permitan incrementar la demanda; Que alternativas se tiene para extender el concepto del bien hacia un grupo familiar del servicio o producto; Averiguar sobre avances que permitan desarrollarlo en función de garantizar la competitividad y flexibilidad de la empresa en su contexto de operación.

Una vez que se ha tenido éxito en la implementación de la actividad, es preciso garantizar el crecimiento indefinido de éste y solo es posible mediante una oferta de productos continuamente renovados.

Es necesario disponer de una estrategia de precios competitivos que soporten la apertura comercial del producto con el objeto de generar disposición del cliente y ganar mayor cuota de mercado. No obstante este análisis corresponde a una previa evaluación de los costos de producción los cuales permiten asegurar la rentabilidad y permanencia de la actividad del negocio, indagar sobre los precios que presenta la competencia constituyen un insumo para la elaboración de estrategias de venta acordes a la elasticidad del precio del producto frente a la variación de la demanda.

Por otra parte las decisiones de mercadeo contemplan mecanismos para evaluar las alternativas de comercialización y de distribución física del bien, además de los medios y recursos que se dispondrán para tal efecto.

En continuidad con el plan de mercado, describir las bondades del producto o servicio es una prioridad en el desarrollo de las estrategias promocionales, se pretende en este sentido persuadir al cliente a la compra del bien con la intención de promover las ventas y de antemano cubrir inicialmente un segmento geográfico y su posterior expansión. Determinar las herramientas que más se adecuen a la intención de propagar la identidad y actividad de la empresa estimula un clima favorable de interacción comercial.

Indagar las características del mercado al cual se apunta requiere utilizar herramientas de investigación que permitan cuantificar y sustentar con cifras la información que de soporte a la propuesta. En complemento a este estudio, recurrir a fuentes como; revistas y diarios especializados, cámaras de comercio, consultores o personas que hagan parte de la actividad pueden proveer un acercamiento a la realidad del escenario en el cual se quiere incursionar.

3.1.1.2 Estudio Operativo. Además de la descripción de las características técnicas del producto o servicio a desarrollar, es necesario detallar el avance en el que se encuentra el bien, en este sentido se debe relacionar en forma secuencial los procedimientos y actividades que definen la funcionalidad del proyecto empresarial, ilustrando brevemente las diferentes fases del proceso operativo, sus características propias y demás competencias exclusivas de la empresa. La intención no es detenerse en la descripción técnica de los procedimientos, lo que se pretende es dar una visión comprensiva de la naturaleza de la unidad de negocios a implementar.

Los requerimientos a las cuales se incurre en el plano productivo, en el caso de recursos humanos y logísticos como; maquinaria e insumos necesarios para la ejecución eficiente de los procesos descritos reafirman la secuencia lógica en la obtención del producto deseado y el uso eficiente de los recursos disponibles. Estos procesos están representados gráficamente en flujo gramas que corresponden a un orden y combinación de las diferentes actividades operativas desde la recepción de materiales y materia prima para su transformación hasta la obtención del producto final.

Es pertinente estipular en cada actividad los equipos, materiales, herramientas e instalaciones, además de dimensionar el espacio que se necesita para efectuar la operación productiva del bien a desarrollar o la prestación de servicios de la empresa. La disposición tecnológica permite evaluar las alternativas más adecuadas en su implantación en concordancia a los requerimientos del proyecto y mercado para el cual se desarrolla.

Por lo anterior; se tiene los elementos necesarios para justificar la capacidad de producción y en consecuencia el nivel de su utilización, esto debe traducirse en unidades y volumen de venta que presupuesta alcanzar la empresa basándose en los recursos con los que cuenta; principalmente en maquinaria e instalaciones físicas. De acuerdo a la capacidad instalada y el nivel de producción se estima una futura inversión en infraestructura paralela al crecimiento del mercado.

El deterioro continuo de los activos fijos supone una revisión constante de las condiciones de los equipos y maquinaria con la intención de implementar acciones de mantenimiento en función del rendimiento óptimo.

En el diseño de la distribución de la planta se debe tomar en cuenta el diagrama de flujo del proceso elaborado anteriormente, ya que a través de éste será posible determinar el orden de las actividades y, de esta manera, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas, teniendo en cuenta la secuencia de la producción, los tiempos mínimos de recorrido, el aprovechamiento de espacios, las condiciones de iluminación y ventilación además de la disposición de los puestos de trabajo.

Para seleccionar la ubicación geográfica de la empresa hay que tener en cuenta aspectos acordes a las características del producto y si conviene instalarse en una zona industrial, comercial o residencial de tal manera que facilite el acceso a los puntos estratégicos de comercialización del producto o prestación del servicio y disponibilidad en la provisión de insumos o suministro de calidad y cantidad de energía eléctrica, teléfono agua u otros elementos que garanticen el normal funcionamiento de la unidad empresarial.

3.1.1.3 Estudio Organizacional y Sectorial. Es necesario analizar factores ambientales internos y externos que puedan afectar la actividad de la empresa, su identificación y relación permiten tener un acercamiento al terreno de acción; a partir de este análisis las decisiones gerenciales son efectuadas bajo criterios estratégicos donde es posible estimar el nivel de impacto al que se incurre. El propósito fundamental de este estudio es potencializar las fortalezas del negocio con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Al estimar las posibles amenazas y oportunidades implica tener en consideración; los principales competidores locales y extranjeros, la posición competitiva que tiene la empresa, las tendencias del mercado, la predisposición del producto ante una economía global, efectos macroeconómicos sociales, gubernamentales y tecnológicos que sensibilizan la dinámica organizacional.

En cuanto a las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización, por tanto deben evaluarse; la calidad y cantidad de los recursos con los que se dispone, capacidad de innovación y eficiencia en los procesos operacionales de la empresa y la predisposición de los colaboradores para asumirla.

La organización es la forma en que se dispone y determina el trabajo entre el personal de la empresa, para lograr eficaz y eficientemente los propósitos establecidos para la misma.

En el marco jurídico se pretende estructurar legalmente una empresa, teniendo en cuenta el número de personas o socios vinculados a la iniciativa empresarial, sus aportes, sus responsabilidades, gastos de tramitación y constitución legal, además de las obligaciones contractuales con el fisco y el personal que aporta su actividad laboral en contrapartida a una retribución salarial.

El diseño de un organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en

la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

El objeto de los organigramas es que constituyen el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

La construcción de un organigrama proporciona una figura formal de la organización, constituye un instrumento de consulta oficial, facilita el conocimiento de la empresa y su relación jerárquica, constituye un elemento técnico de gran valor en la funcionalidad organizacional.

Al definir el organigrama de la empresa, es posible detectar la cantidad y perfil de los empleados que deberán ser contratados por la organización. En este sentido la implementación de procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal al interior de la empresa, donde se evaluarán los candidatos que reúnan los requisitos exigidos en cada puesto de trabajo, para que su desempeño en el mismo sea eficiente y eficaz.

3.1.1.4 Estudio financiero. En referencia a los puntos precedentes se puede determinar el escenario del proyecto y su viabilidad económica, de acuerdo a las inversiones, costos e ingresos estimados se establecerán los rendimientos esperados; aspectos que se transponen en sus estados y flujos financieros, los cuales generan una perspectiva del atractivo del negocio y su predisposición a la inversión de manera que se logre persuadir con cifras las fuentes y alternativas de financiación para la ejecución de la propuesta empresarial.

En este capítulo, el plan financiero anuncia los recursos que se prevea obtener referentes a capital social, aportes de socios, subvenciones, préstamos, leasing o financiación directa de los emprendedores; con el finalidad de cuantificar el nivel de inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto, es necesario además de valorar el nivel de inversión identificar la naturaleza y características de los recursos que se van a comprometer en el ejercicio de la actividad empresarial.

Considerar la relación de los costos y gastos a los cuales se incurre en un tiempo determinado, permite conocer si la actividad prevista para la nueva empresa produce los ingresos suficientes para cubrir dichas erogaciones producto de las operaciones ordinarias del negocio y si una vez cubiertas las cuentas de gastos y costos se obtendrá algún beneficio de la actividad.

La actividad operacional de la empresa y su situación económica y financiera se refleja en los estados de balance en un periodo determinado, en este formato contable se verifica las obligaciones y derechos que presenta la firma que al relacionarlos junto con el capital disponible se estima el nivel de liquidez y solvencia que asegure su continuidad en el mercado.

Programar las actividades que se han de desarrollar para la nueva iniciativa empresarial contempla la necesidad de liquidez con el objeto de adquirir los activos fijos al igual que sufragar los gastos pre operativos del negocio, teniendo en cuenta las fuentes financieras que se presume se constituyen como capital de trabajo disponible y para ello es necesario presentar un cronograma de inversión, un breve presupuesto, el Balance General, el Estado de Resultados y un Flujo de Efectivo.

Por ultimo; En la presentación de un plan de negocios se hace necesario elaborar un resumen ejecutivo que se interpreta como la tarjeta de presentación de la empresa, explica en breves párrafos la viabilidad de la idea inicial, cómo es la empresa los productos o servicios y necesidades que cubre, el plan de marketing, descripción sectorial, tácticas a desarrollar, recursos materiales, humanos y financieros necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan emprender.

Se puede observar en definitiva que el desarrollo cuidadoso de cada uno de los aspectos aquí expuestos se moviliza hacia un mismo objetivo que es el deseo del emprendedor; en la posibilidad de dar vida a una iniciativa productiva.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Call Center o centro de llamadas: Lugar donde un grupo de gente maneja grandes columnas de llamadas entrantes y salientes con propósitos de ventas, marketing, servicio al cliente, soporte técnico u otra actividad especializada de negocios.

Agentes u operadores: Grupo de personas que emiten o reciben llamadas los cuales están dotados de terminales PCs y de terminales de voz y datos provenientes de un dispositivo hardware (Routher).

Protocolo de voz sobre internet (VoIP): Es un grupo de recursos (hardware, software, operadores de servicio, protocolos de comunicación) que hacen posible que la señal de voz viaje a través de internet empleando el protocolo IP (Internet Protocol).

Outsourcing: Se entiende como la externalización de aquellos procesos que no hacen parte de la dinámica directa de la empresa y que por tanto son transferidos hacia proveedores especializados con el fin de centrar todos sus esfuerzos y recursos en sus competencias claves.

BPO: (Business Process Outsourcing), Externalización de Procesos de Negocios; Se refiere a la prestación integral de servicios de tercerización desde el manejo del recurso humano hasta la gestión de indicadores.

Crédito Comercial: Toda operación en moneda legal, con valor inicial superior a 600 salarios mínimos, distinta a créditos hipotecarios para vivienda y todas las operaciones en moneda extranjera por cualquier cuantía.

Crédito de Consumo: Aquellos que se otorgan a través del sistema de tarjeta de crédito y cualquiera otro concedido a persona natural que tenga por objeto financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios. Se incluye además todos aquellos en moneda legal con valor inicial inferior a 600 salarios mínimos, diferentes de los créditos hipotecarios para vivienda.

Crédito Hipotecario para Vivienda: Aquellos con garantía real destinados a la adquisición, construcción, reparación, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, o a la adquisición de lotes con servicios.

Cobranzas: Conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible; documentando o no (créditos) en un activo líquido (disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero, cheque u orden de pago.

Cuentas por Cobrar: Representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantía que la promesa de pago en un plazo determinado.

Administración de Cuentas por Cobrar: Forma parte de la administración financiera del capital de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis iliquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito comercial concedido a clientes y estrategia de cobros.

Rotación de Cuentas por Cobrar: Índice que señala el número de veces que la empresa ha renovado los adeudos de clientes por ventas a crédito.

Rotación de Inventarios: Índice que se refiere al número de veces que, en promedio, el inventario se renueva en la empresa.

Razones de Liquidez: Análisis financiero que se obtiene a partir de índices que miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimiento menores a un año.

Flujo de Efectivo: Permite conocer la cantidad de efectivo que requiere un negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, años) y anticipar cuando habrá excedentes y faltantes de efectivo, para planear disposiciones, desembolsos e inversiones.

3.3 MARCO NORMATIVO

De acuerdo con la iniciativas de fortalecimiento productivo en fomento de una mayor conciencia empresarial en la sociedad y en los programas de enseñanza formal y no formal del sistema educativo, y por la cual entra en vigencia la ley 1014 de 2006 “*De fomento a la cultura del emprendimiento*” herramienta normativa a la que se acoge el presente proyecto.

Artículo 16. *Opción para trabajo de grado.* Las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado.

La empresa se rige bajo las disposiciones de la normatividad referida en:

Código Sustantivo del trabajo.

Código del Comercio Colombiano.

Régimen de Compensaciones y Régimen de Seguridad Social.

De las Sociedades de Responsabilidad Limitada

Art 353: Responsabilidad de los socios en la sociedad de responsabilidad limitada; Se estipulara en los estatutos para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades.

Art 355: Sanciones por el no pago del total de los aportes en la sociedad de responsabilidad limitada. Teniéndose en cuenta el artículo 86, numeral 3 de la Ley 222 de 1995.

Art 357: Razón social de la sociedad de responsabilidad limitada

Art 358: Atribuciones adicionales a los socios en la sociedad de responsabilidad limitada. La representación de la sociedad y su administración se les adjudica a los socios, teniendo estos las atribuciones señaladas en el artículo 187; presentado en el Código de Comercio.

Art 360: Reformas estatutarias en las sociedades de responsabilidad limitada

Art 361: Libro de registros de socios en la sociedad de responsabilidad limitada

Art 369: Derecho de inspección de los socios de las sociedades de responsabilidad limitada; Dándose el derecho de examinar en cualquier tiempo,

por si o por medio de un representante, la contabilidad de la sociedad, los libros de registro de socios y de actas y en general todos los documentos de la compañía.

Art 370: Causales de disolución de la sociedad de responsabilidad limitada.

Art 372: Aplicación de normas de sociedades anónimas en lo no previsto para sociedades de responsabilidad limitada; En lo no previsto en el título V del código; De las sociedades de responsabilidad limitada, o en los estatutos, donde las sociedades de responsabilidad limitada se rigen por las disposiciones sobre sociedades anónimas

Ley 1266: Habeas Data de diciembre 31 de 2008; De la protección de los derechos libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales; derechos efectuados en el artículo 15 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

Artículo 15: Derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en los bancos de datos y en archivos de entidades públicas o privadas.

Artículo 20: Del derecho a la información.

Artículo 21: Garantía de derecho a la honra.

Para efectos de la ley 1266; Habeas Data, según Artículo 3° se anuncia los siguientes literales como definiciones:

b) Fuentes de información. Es la persona, entidad u organización que recibe o conoce datos personales de los titulares de información, en virtud de una relación comercial o de servicio o de cualquier otra índole y que, en razón de autorización legal o del titular, suministra esos datos a un operador de información, el que a su vez los entregará al usuario final. Si la fuente entrega la información directamente a los usuarios y no, a través de un operador, aquella tendrá la doble condición de fuente y operador y sumirá los deberes y responsabilidades de ambos. La fuente de información responde por la calidad de los datos suministrados al operador la cual, en cuanto tiene acceso y suministra información personal de terceros, se sujeta al cumplimiento de los deberes y responsabilidades previstas para garantizar la protección de los derechos del titular y de los datos.

c) Operador de información. Se denomina operador de información a la persona, entidad u organización que recibe de la fuente datos personales sobre varios titulares de la información, los administra y los pone en conocimiento de los usuarios bajo los parámetros de la presente ley. Por tanto el operador, en cuanto tiene acceso a información personal de terceros, se sujeta al cumplimiento de los

deberes y responsabilidades previstos para garantizar la protección de los derechos del titular de los datos. Salvo que el operador sea la misma fuente de la información, este no tiene relación comercial o de servicio con el titular y por ende no es responsable por la calidad de datos que le sean suministrados por la fuente.

Dato personal. Es cualquier pieza de información vinculada a una o varias personas determinadas o determinables o que puedan asociarse con una persona natural o jurídica.

i) Agencia de Información Comercial. Se define como toda empresa legamente constituida que tenga actividad principal la recolección, validación y procesamiento de información comercial sobre las empresas y comerciantes específicamente solicitadas por sus clientes, entendiéndose por información comercial aquella información histórica y actual relativa a la situación financiera, patrimonial, de mercado, administrativa, operativa, sobre el cumplimiento de obligaciones y demás información relevante para analizar la situación integral de una empresa. Para efectos de la presente ley, las agencias de información comercial son operadores de información y fuentes de información.

j) Información financiera. Crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

Para todos los efectos de la presente ley se entenderá por información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países, aquella referida al nacimiento, ejecución y extinción de obligaciones dinerarias, independiente de la naturaleza del contrato que les dé origen, así como la información relativa a las demás actividades propias del sector financiero o sobre el manejo financiero o los estados financieros del titular.

Art 4; Principios de la administración de datos. En el desarrollo, interpretación y aplicación de la presente ley, se tendrá en cuenta, de manera armónica e integral, los principios que a continuación se establecen:

- a) Principio de veracidad o calidad de los registros o datos.
- b) Principio de finalidad. Donde la administración de datos personales debe obedecer a la finalidad legítima de acuerdo con la Constitución y la Ley.
- c) Principio de circulación restringida.
- d) Principio de temporalidad de información. La información del titular no podrá ser suministrada a usuarios o terceros cuando deje de servir para la finalidad del Banco de Datos.
- e) Principio de interpretación integral de los derechos constitucionales
- f) Principio de seguridad

Art 7 Deberes de los operadores de los Bancos de Datos. Sin perjuicio del cumplimiento de las demás disposiciones contenidas en la presente ley y otras que rijan su actividad, los operadores de los Bancos de Datos están obligados a:

1. Garantizar, en todo tiempo al titular de la información, el pleno y efectivo ejercicio del derecho de conocer la información que sobre el exista o repose en el Banco de Datos, y solicitar la actualización o corrección de datos, todo lo cual se realizará por conducto de los mecanismos de consulta o reclamos, conforme lo previsto en la ley.
2. Adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el adecuado cumplimiento de la presente ley y en especial, para la atención de consultas y reclamos por parte de los titulares.
3. Conservar con las debidas seguridades los registros almacenados para impedir su deterioro, pérdida, alteración, uso no autorizado o fraudulento.
4. Realizar periódica y oportunamente la actualización y rectificación de los datos, cada vez que le reporten novedades las fuentes, en los términos de la presente ley
5. Indicar en el respectivo registro individual que determinada información se encuentra en discusión por parte de su titular, cuando se haya presentado la solicitud de rectificación o actualización de la misma y no haya finalizado dicho trámite, en la forma en que se regula en la presente ley.

3.4 MARCO CONTEXTUAL

El estudio a desarrollar se ubica dentro del contexto regional, específicamente en la ciudad de Pasto epicentro de la actividad empresarial y gestión gubernamental del departamento de Nariño.

Panorama Nacional

El gobierno ha identificado la tercerización de servicios como un sector emergente dentro de económica nacional, su gran potencial de internacionalización posiciona a este sector como una importante fuente de creación de empleo y mejoramiento productivo dentro de la economía sectorial del país, además de su perfil generador de divisas. El dinamismo que ha tenido en los últimos 10 años los BPO&O (Business Process Outsourcing and Offshoring), se debe a los avances de las telecomunicaciones y la reducción de sus costos lo cual ha permitido a las empresas ofrecer servicios de voz y datos no solo a lo usuarios locales, sino también a una creciente demanda de este tipo de servicios en otros países.

El acelerado crecimiento de este sector y lo que a futuro puede representar en los niveles de productividad de la economía del país ha creado la necesidad de definir políticas y estrategias que promuevan su desarrollo; esta es la intención del gobierno por lo cual se manifiesta en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010. Para lograr el éxito en la promoción de la industria de los servicios a distancia el mismo PND destaca como “Apuesta del sector publico y privado en servicios” la

exigencia de programas institucionales que impulse y gestione proyectos estratégicos a nivel transversal y sectorial para alcanzar los objetivos propuestos.

En continuidad con los anteriores propósitos el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y de acuerdo con la Planeación Estratégica Sectorial 2007-2010, que en armonía con el PND 2006-2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos”, la visión País 2032, Las políticas sectoriales y el Marco de Gasto a Mediano Plazo (MGMP)⁵ adelanta actualmente las estrategias diseñadas por el gobierno para el proceso de transformación productiva que incluyen a los servicios de BPO&O como uno de los siete sectores nuevos y emergentes que, si bien intervienen un mercado y una producción local, se considera que cuenta con un gran potencial exportador, teniendo presente que se mantienen en pie nueve tratados comerciales y dentro de estos la oportunidad de acceder a más de cuarenta y cinco países entre los que se ubican en el norte, centro y sur del continente americano, además de los mercados europeos.

Contexto Regional

La categorización del departamento de Nariño como “Polo de desarrollo local”, dentro de la clasificación de competitividad regional del país, lo identifican como una de las economías con capacidad productiva orientada principalmente a la abastecimiento de los mercados locales y el destino de sus excedentes a mercados de otras regiones del país, lo que representa una limitada capacidad exportadora concentrada en pocos productos con muy bajo valor agregado. Meta, Magdalena y Caquetá al igual que Nariño registran más del 50% de las exportaciones en palma de aceite, banano, café y textiles.

En este sentido la dependencia en recursos naturales primarios y su limitada capacidad de oferta, demuestra las permanentes dificultades estructurales que tiene el departamento en su sistema productivo y los factores que lo intervienen, lo que constituye un lastre en el avance que refiere a procesos de industrialización y transformación productiva, de manera que se vean comprometidas las potencialidades de crecimiento de la región y reprimiendo toda iniciativa de ganar terreno en los mercados nacionales y engancharse en la dinámica económica del país.

La necesidad de diversificar los sectores de producción es una constante no solo para nuestro departamento en particular, en general las regiones colombianas no solo buscan implementar, mejorar y fortalecer los procesos de industrialización que giran en torno a los recursos naturales existentes en cada localidad del territorio nacional, la participación creciente que han tenido los servicios privados manifiesta una clara tendencia de la economía colombiana hacia la tercerización,

⁵ MCIT: Informe al Congreso de la República 2007-2008 “Planeación Estratégica Sectorial”
<http://mincomercio.gov.co/Cotent/newdetall.asp?id=5176.&idcompany=1>

de ahí que su representatividad este estrechamente ligada al grado de desarrollo de las regiones y que de manera inversa afecta la participación de las actividades primarias.

A este hecho, para la economía nariñense este rubro representa el 26%, aparte del sector comercio y construcción que los supera con el 28%, mientras que el sector basado en recursos naturales primarios registra una participación del 22%; según fuentes de estadísticas departamentales del DANE, por ejemplo; los departamentos del Valle, Antioquia, Bolívar, Atlántico y Bogotá, concentran en sus estructuras productivas más del 41% en servicios privados, luego para estas regiones la composición industrial y de manufactura, referida a la transformación de recursos naturales en promedio se ubica entre el 20%.⁶

Los servicios privados mantienen un protagonismo de importancia para la mayoría de las economías regionales de Colombia, más aun, cuando estas confieren la generación de valor agregado, produciendo un efecto multiplicador en los demás sectores asociados a actividades terciarias y, que de hecho se incrementa al aumentar el nivel de desarrollo de las regiones; no en vano las actividades terciarias tienen una mayor representatividad en las zonas más prosperas del país.

Uno de los criterios que tiene en cuenta el Plan Departamental de Desarrollo 2008-2011 para el impulso de estrategias orientadas hacia la competitividad regional, que en contraste con las metas fijadas por el estado nacional para los próximos 25 años, y cuya visión se fundamenta en el logro de una mayor cohesión regional, se establece el desarrollo de programas encaminados al mejoramiento de la infraestructura física y electromagnética con el objeto de ampliar la conectividad entre las regiones colombianas. En efecto, estos propósitos propenden las condiciones materiales que contribuyen a incrementar la presencia y participación de actividades terciarias intensivas en el uso de tecnologías de información y telecomunicación, estrechamente vinculadas al las TICs y en especial la industria de los BPO&O.

3.5 MARCO ESPACIAL

El estudio que se pretende desarrollar se concentra en el sector de servicios empresariales identificado como industria de Outsourcing de procesos a distancia (BPO&O), específicamente en el segmento que le compete a la rama de servicios de call center con actividades en gestión de cartera y cobranzas, en el municipio de Pasto.

⁶Consejo Privado de Competitividad, Informe; **Ruta a la Prosperidad Colectiva**, Capitulo VI (C); Competitividad Regional Colombiana: ¿En donde estamos?;

http://mincomercio.gov.co/econtact/documentos/politicaprodcomp/PNPCyPEEIII/e5_10.htm

<http://cec.unidades.edu.co/pdf/articulo1.pdf>

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 ANÁLISIS SECTORIAL

Como respuesta a los constantes y vertiginosos cambios de un entorno económico cada vez más impredecible, complejo y competitivo se originan transformaciones en las estrategias operativas de las empresas en función de instaurar estructuras y procesos más abiertos y flexibles a las tendencias de un mercado incierto, dado por la presión que se genera de las acciones de factores como la revolución de tecnologías de la información y el conocimiento, que en los últimas décadas a dado origen a numerosos sectores económicos mucho más especializados, con mayor valor agregado en los resultados finales de la actividad de los negocios.

Estas condiciones propician la aparición de mecanismos y modelos de gestión empresarial adaptables a los nuevos escenarios de competencia comercial, de hecho la creciente participación de los servicios y en especial aquellos que hacen parte de la modalidad funcional de los outsourcing, cuyas características operativas tiende a externalizarse, explica en parte una inclinación generalizada de las economías de distintas magnitudes hacia la tercerización de su actividad productiva.

El foco que guía e impulsa el interés en la adopción de procesos operativos a través de estaciones informáticas, soportadas con tecnología de voz y centrales de cómputo, se vislumbra en la necesidad de las empresas en utilizar técnicas de marketing funcionales que potencialicen la fuerza de ventas y de antemano cumplir con condiciones de eficiencia, al prestar un mejor servicio hacia sus clientes. A finales del segundo milenio los centros de atención telefónica (call center) se perfilan como una herramienta estratégica que contribuye a la consecución de los objetivos empresariales a través de la administración y análisis de información que se genera por este sistema, y la cual se constituye como el activo más valioso para las organizaciones que la disponen.

La dimensión que cobro lo que en principio se concibe como un centro atención de llamadas con funciones básicas, se orienta a toda una industria de conocimiento con grandes proyecciones de crecimiento en varios campos de coordinación empresarial.

Esta industria en Colombia aun que es pequeña y orientada al mercado domestico representa una diversidad de oportunidades de negocio que incluye desde el manejo de nómina hasta la gestión de indicadores. Se puede observar en la tabla No 1 la identificación de los segmentos que conforman los BPO&O (Business Process Outsourcing and, Offshoring), su clasificación dentro de los mismos y la descripción de las actividades de acuerdo a su grado de complejidad.

Tabla 1 SEGMENTOS BPO&O DE ACUERDO CON EL GRADO DE COMPLEJIDAD

Servicios básicos

SEGMENTOS BPO&O DE ACUERDO CON EL GRADO DE COMPLEJIDAD			
Segmento	Descripción	Habilidades Necesarias	Ejemplo de procesos de offshore
Datos básicos	Actividades sencillas, por ejemplo: digitación de datos, conversión de formatos de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez básica en idiomas • Habilidades analíticas mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de nómina • Manejo de registros • Procesamiento y reconciliación de números • Intercambio electrónico de datos (EDI) • Procesamiento de tarjetas de crédito/debito • Manejo de pedidos
Voz básica	Actividades de voz con libreto que requieren un entrenamiento mínimo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad media/alta en idiomas • Habilidades técnicas mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Telemarketing • Toma de ordenes de venta • Primera fase de cobranzas • Servicios básicos al cliente
Datos con parámetros definidos	Actividades de datos con parámetros definidos basados en reglas y lineamientos del negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Altas capacidades en idiomas • Habilidades técnicas medias 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclamos • Manejo de impuestos • Administración de contratación • Manejo de tesorería • Manejo de activos • Reporte financiero
voz especializada	Interacción compleja que no tiene libreto y requiere conocimiento específico del tema	<ul style="list-style-type: none"> • Altas capacidades en idiomas • Habilidades técnicas medias 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobranzas de tarjetas de crédito • Help Desk • Soporte al cliente (resolución de conflictos) • Seguimiento de cobranzas en fases tardías
Conocimiento	Actividades que no se rigen por reglas establecidas y requieren un profundo dominio del tema	<ul style="list-style-type: none"> • Altas capacidades en idiomas • Habilidades técnicas medias 	<ul style="list-style-type: none"> • Peticiones de investigación • Análisis farmacéutico • Inteligencia de negocios y mercadeo • Manejo de riesgos • Servicios de conocimiento de negocios

Fuente: Elaboración propia a partir del informe final de Plan de Negocios del sector BPO&O, como uno de clase mundial <http://mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/industria/SectorClaseMundialBPOO2008.pdf>

Por consiguiente, y para la particularidad del caso, los procesos en gestión de cartera y cobranzas se presentan según la anterior clasificación, dentro de los segmentos de voz básica y datos con parámetros definidos, este último basado en reglas y lineamientos del negocio; es decir que se incurriría a la prestación de servicios básicos cuando la gestión de cobranzas se encuentra en fases tempranas y de servicios de voz especializada cuando la edad de la cartera a la cual se le hace el seguimiento es mucho más elevada. En general cualquier servicio que se pueda materializar en archivos digitales puede ser objeto de un propuesta de valor dentro de los BPO&O.

Para la economía colombiana esta creciente industria contribuye con el 0.3% del PIB total nacional y representa el 0.7% de la productividad sectorial en servicios, teniendo en cuenta que en Colombia los BPO&O se concentra en centros de contacto con servicios de operaciones básicas, donde los call center registraron el 59% de los ingresos del sector, de esta proporción el 7.5 % corresponde a actividades de procesamientos de pagos y el 18% al proceso de reclamos.

Según la Asociación Colombiana de Call Center, este sector registro en el 2007 unos US \$306 millones en ingresos, casi un 40% más que su año anterior, donde los ingresos superaron los US \$220 millones. En materia de empleo esta industria generó 45.000 puestos de trabajo en el primer año de referencia al análisis, y en el 2006 esta cifra llegaba a los 32.451 empleos, donde 29.954 de estos corresponden a cargos de asesores o agentes y su diferencia al desempeño de funciones de supervisión.

Por otra parte, el país dedica el 1.57% del PIB nacional a fortalecer la infraestructura tecnológica de telecomunicaciones, esta inversión se ve reflejada en la disposición que tiene este para brindar mayor cobertura de calidad soportada en bajos costos, para el año 2007 se tiene acceso a seis cables submarinos, lo que permite al país incrementar su capacidad de conectividad internacional en más de un 40%, otro elemento básico que incide directamente en la dinámica operacional de los servicios pertenecientes al sector de los BPO&O es la calidad de suministro eléctrico, aun que este servicios es mejor que en países como la India, y el porcentaje de fallas en horas pico se compara con el de EE.UU, el número de cortes de energía esta por encima del promedio de regiones como Chile, México, Argentina, Perú y Uruguay.

En este sentido, la actividad económica que se genera a partir de la industria de los BPO&O pone de relieve un campo potencial de acción productiva de acelerado crecimiento y su potencial exportador, donde en los últimos años el gobierno ha manifestado su interés y apoyo a esta industria, asumiendo su compromiso en la gestión de programas de carácter institucional que contribuya al fortalecimiento y adecuación de los factores claves que afectan y giran en torno a la joven industria

A este propósito, el gobierno ha identificado cuatro frentes básicos de acción: fortalecimiento del recurso humano, adecuación del marco normativo, soporte a la madurez de la industria e infraestructura; que implementados con 19 iniciativas transversales y 8 puntos sectoriales claves integran el proceso que se lleva a cabo para alcanzar resultados favorables en el corto plazo.

4.2 ANÁLISIS DE MERCADO

Los servicios empresariales outsourcing; en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas Call Center, pretenden orientarse a una población empresarial donde la información constituye un factor decisivo dentro de los procesos internos, tanto en los operativos, como en los de dirección y en efecto a los resultados de desempeño de la actividad en particular.

En este sentido, se podría decir que la intervención de estos servicios en el sector productivo comprende un amplio y diverso mercado, puesto que el manejo de información relacionada a las cuentas con terceros es de manejo cotidiano en cualquier empresa con propósitos de revertir utilidades hacia sus propietarios, sea cual fuese su actividad comercial; pero a manera de entender y justificar el funcionamiento de estos servicios en términos de rentabilidad, se restringe a aquellas empresas que albergan o disponen de un alto volumen de cuentas, producto de la misma dinámica del negocio.

Con esta perspectiva general, se tuvo en cuenta para llevar a cabo la delimitación del mercado, la indagación de 50 establecimientos entre las que se clasifican como medianas y grandes empresas, con activos líquidos superiores a \$ 2.300 millones de pesos, instaladas en la ciudad; aún cuando la proporción de estas unidades es muy reducida, estas comprenden una importante representatividad dentro de los sectores que dispone la economía local y nacional, entre los que se encuentran; comercio, servicios financieros, servicios públicos, servicios de telecomunicación.

Es necesario entonces, tener un acercamiento a los mencionados sectores económicos, de los cuales a continuación se presentan algunos indicadores que permitirán ilustrar la situación actual y tendencia que presentan el ejercicio de sus actividades.

Uno de los mercados de importancia para los servicios empresariales propuestos en este estudio, corresponde a las actividades financieras, puesto que su función radica en la predisposición que tienen estas en otorgar créditos al público, además de la relación directa que mantienen con otras empresas de tipo comercial, sirviendo como vínculo de intermediación con el cliente final y, como bien se conoce su actividad esta sujeta a la intervención de entidades y organismos de control estatal que restringen o flexibilizan el flujo de efectivo de estas fuentes y

por tanto, el comportamiento de los individuos a su consumo y particularmente su propia capacidad de pago de los créditos adquiridos.

La importancia de este mercado para el negocio propuesto es evidente puesto que la naturaleza de sus actividades propende una alta exposición al riesgo. La reacción de la operatividad financiera ante la demanda de crédito de diferente tipo se refleja en los niveles de cartera que estas presentan.

En los últimos seis años el acceso al crédito ha tenido un permanente crecimiento de más de 20%, repuntando en el segundo trimestre del año 2007 con un incremento de 14 puntos porcentuales; esta tendencia progresiva al endeudamiento se inclina mayormente hacia los créditos destinados a consumo y microcréditos, un incremento importante en las tasas de interés donde se registro en promedio de 24% en la tasa de usura durante el año 2006, pasando a 31.89% en el ultimo trimestre de 2007 a efecto de moderar la demanda crediticia⁷. En el caso de los microcréditos la solicitud efectiva se redujo del 34% al 17% entre el 2006 y 2007, de la misma manera en el crédito de consumo que paso de crecer a ritmos del 50% en diciembre de 2006 a tasas de 32% al concluir el 2007, en el crédito comercial las tasas de crecimiento pasaron de registrar de 27% a 23% durante el mismo periodo.

Aun cuando se haya limitado el acceso a los créditos y su consumo se haya reducido, la gran incertidumbre se mantiene en el crecimiento del índice de cartera vencida que presentan la entidades financieras. Dentro de la cartera de consumo este índice se elevo de 4.8% a 5.7% a lo largo del 2007, siendo las tarjetas de crédito el producto con el mayor deterioro. En el caso de la cartera de microcréditos el índice pasó de 5.4% a 7%.

En lo correspondiente al departamento de Nariño el ascenso de la cartera en niveles del 29% en el sector financiero en los últimos 5 años es significativo.

CUADRO 1 CARTERA DEL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS EN NARIÑO

CARTERA DEL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS EN NARIÑO	
AÑOS	MILES DE MILLONES
2.003	340,705
2.004	454,273
2.005	619,554
2.006	839,890
2.007	1.092,741
2.008	1.204,729

FUENTE: INFORME CUYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL; Oficina de estudios económicos Banco de la República

⁷Ministerio de Hacienda y Crédito Público, **Perspectivas Económicas de Colombia**; 29 de abril de 2008 <http://brc.com.co/notasyanalisis/perspectivas%20economicas%%20%202007-2008.pdf>

Con respecto a las Centrales Eléctricas de Nariño en su informe; Evaluación de Gestión y Resultados emitida por la Superintendencia Delegada de Energía Y Gas a 31 de marzo de 2007, la empresa presenta un incremento de días necesarios para la recuperación de cuentas pendientes en un periodo evaluado entre el año 2005 y diciembre de 2006, pasando de 127 días a 148 días respectivamente recayendo en incumplimiento del referente establecido de 64 días para la vigencia. De acuerdo con el informe presentado por la Auditoria Externa de Gestión de Resultados la empresa tiene una cartera con vencimiento de 1 a 3 años por \$ 15.295.534, con vencimiento de 3 a 5 años por \$ 9.138.900 y con vencimiento de mayor a 5 años por \$ 3.569.546.

Como se puede observar las cuentas pendientes con terceros representan en cualquier actividad empresarial y en efecto las anteriormente mencionadas; un rubro que exige atención disciplinada en su gestión como acción preventiva al desequilibrio presupuestal e iliquidez.

En este sentido y con el objeto de indagar la predisposición que tienen las empresas del mercado local en la contratación y uso de servicios outsourcing que contribuyan con los resultados de gestión de estos activos, se llevo a cabo una investigación de mercados con el fin de delimitar la demanda potencial para el negocio propuesto en este plan.

4.2.1 Segmentación del Mercado

Para llevar a cabo la segmentación del mercado se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Clasificación según el tamaño de la unidad empresarial: Mediana y Grande
- Actividad comercial: Comercialización al por mayor y menor, actividades financieras, prestación de servicios de telecomunicación y prestación de servicios públicos
- Activos líquidos superiores a 2.300.000.000 de pesos

Estos criterios fueron tomados en cuenta con el objeto de delimitar un universo poblacional que se caracterice por presentar dentro de su actividad comercial un alto y dinámico flujo de ventas, en las cuales se dispongan alternativas de crédito como opción de compra para sus clientes, e incluso se identifique el financiamiento como actividad principal de la entidad.

En consecuencia, y a manera de entender y justificar el funcionamiento de los servicios que se quiere prestar a la comunidad empresarial, el cual se orienta a la sistematización en los procesos de gestión cartera y cobranzas, esta actividad se

restringe a aquellas organizaciones que albergan un alto volumen de cuentas pendientes producto de la misma dinámica del negocio.

En conformidad con los aspectos anteriores, se identifica aproximadamente 118 medianos y grandes establecimientos comerciales de los cuales 57 cumplen con las condiciones necesarias expuestas en los criterios de segmentación poblacional. Para determinar el tamaño de la muestra se procede a aplicar la fórmula estadística para poblaciones finitas, con un error estimado del 5% y un nivel de confianza del 95%, obteniendo un total de 50 elementos a encuestar. (Ver anexo No 1; Tamaño de la Muestra y anexo 4; Lista de Establecimientos)

CUADRO 2. ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO DE PASTO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TAMAÑO

NÚMERO TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS 2008

ACTIVIDAD ECONÓMICA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Industria	3	3	6
Construcción	5	2	7
Comercio	52	5	57
Hoteles y Restaurantes	2	0	2
Transporte y Telecomunicaciones	5	0	5
Servicios de Intermediación Financiera	8	15	23
Actividad Inmobiliaria	3	1	4
Salud	9	1	10
Otros Servicios	4	0	4
TOTAL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	91	27	118

Fuente; Anuario Estadístico; Cámara de Comercio de Pasto 2008

CUADRO No 3. ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN PASTO SEGÚN ACTIVOS LIQUIDOS SUPERIOR A 2.300 MILLONES DE PESOS

ACTIVIDAD ECONÓMICA	NÚMERO DE EMPRESAS
Comercializadora al por mayor y menor	33
Prestación de servicios de Telecomunicación	3
Prestación de servicios Financieros	19
Servicios Públicos	2
TOTAL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	57

Fuente; Base de Datos; Cámara de Comercio de Pasto; 2008

4.2.2 Investigación de mercados. La presente investigación de mercados pretende estudiar el nivel de demanda potencial y real de servicios en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center en el sector empresarial en San Juan de Pasto.

Además del objetivo central de este estudio, se busca indagar las condiciones que rodean a las dependencias internas de la organización específicamente aquellas

encargada de las funciones en gestión de cartera y cobranzas, si esta existe, o si por el contrario estas empresas optan por la subcontratación de servicios especializados para dicha función.

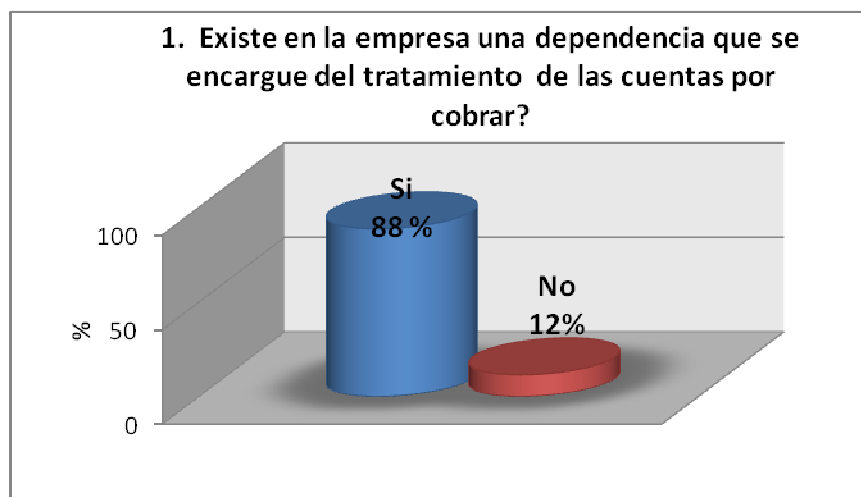
Sea la posición que asuma la administración frente a esta responsabilidad representa información de gran valor para el logro del objetivo central de investigación, cuyo propósito es determinar las necesidades frente a este tipo de servicios, labor que procurara asistir el negocio descrito en este plan, a manera de fortalecer la operatividad del sector empresarial en la ciudad de Pasto.

Dado el tamaño de la muestra se determino aplicar el formato de encuesta a una población de 50 elementos que disponen las características necesarias para el desarrollo del estudio de mercados. (Ver anexo No 2; Formato de encuesta)

Los resultados encontrados para este propósito fueron:

- Del total de las empresas encuestadas el 88% afirma tener dentro de su estructura organizacional una dependencia encargada del tratamiento de cartera en el establecimiento.

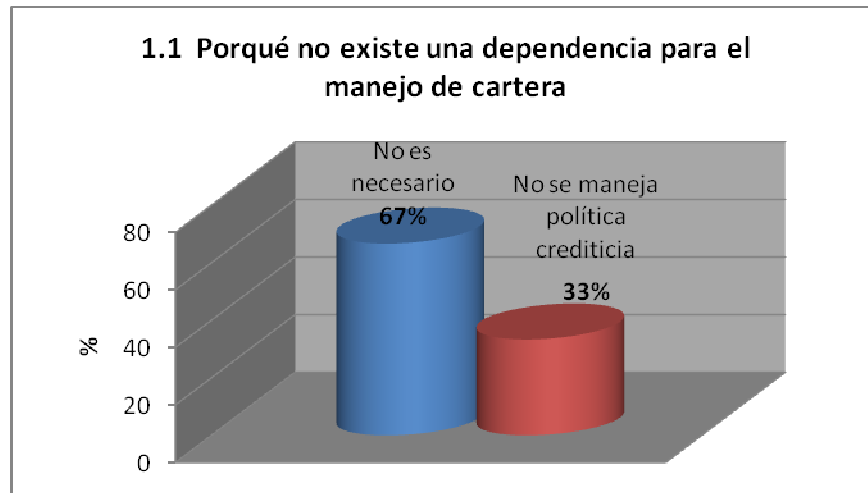
Gráfico 1 DEPENDENCIAS ENCARGADAS DEL TRATAMIENTO DE CARTERA



FUENTE: Elaboración propia

En continuidad con la anterior pregunta es necesario aclarar que del 12% de las empresas que dicen no tener una dependencia que ejecute actividades relacionadas al tratamiento de cuentas pendientes; el 67% considera que no es necesario, esta negatividad corresponde a que los créditos comerciales son gestionados y otorgados por instituciones financieras para efectuar la venta hacia el titular. Esto obedece a políticas comerciales de auto concesionario. El 33% restante responde no manejar créditos en su empresa.

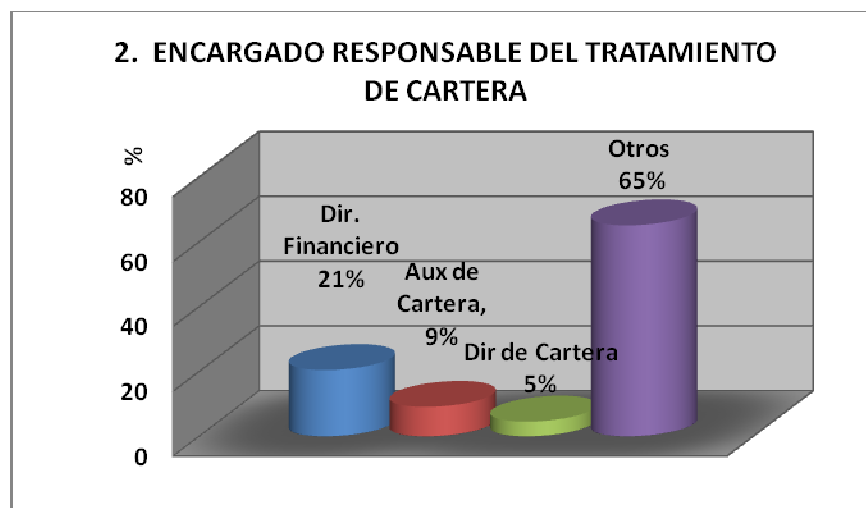
Gráfico 2. DEPENDENCIA PARA EL MANEJO DE CARTERA



FUENTE: Elaboración propia

- Consecuentemente del total de las empresas que dicen tener una dependencia encargada del tratamiento de cuentas con terceros, una proporción importante del 65% afirma que las funciones y responsabilidades en el tratamiento de cartera son ejercidas por otros cargos diferentes a los mencionados en este punto, y los cuales corresponden a directivos generales, en menor medida pero mucho más específico en lo que respecta a tareas en gestión de cuentas, se encuentra; el cargo en Dirección de Cartera con el 5% y Aux de cartera con el 9%, por último se presentó que un 21% de estas actividades son adjudicadas al labores del Director Financiero.

Gráfico 3 RESPONSABLE DEL TRATAMIENTO DE CARTERA

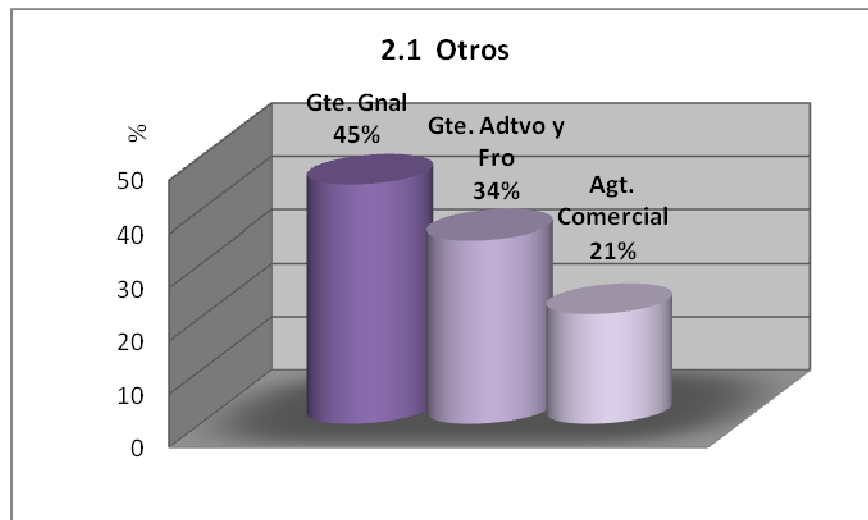


FUENTE: Elaboración propia

En complemento a la segunda pregunta, en la que se observa una proporción correspondiente a otros cargos mucho menos objetivos hacia la actividad en estudio, proporción que supera el 60% del total de las unidades encuestadas que afirman disponer de una dependencia encargada de funciones en tratamiento de cuentas pendientes.

En descripción de este porcentaje hallado se estableció que el Gerente General se apropia de estas tareas, seguido de otros cargos con gran similitud propia a labores directivas y comercial como es el de Gerente Administrativo y Financiero y Agente Comercial, a estas se les adjudica en su orden el 45%, 34% y 21% respectivamente.

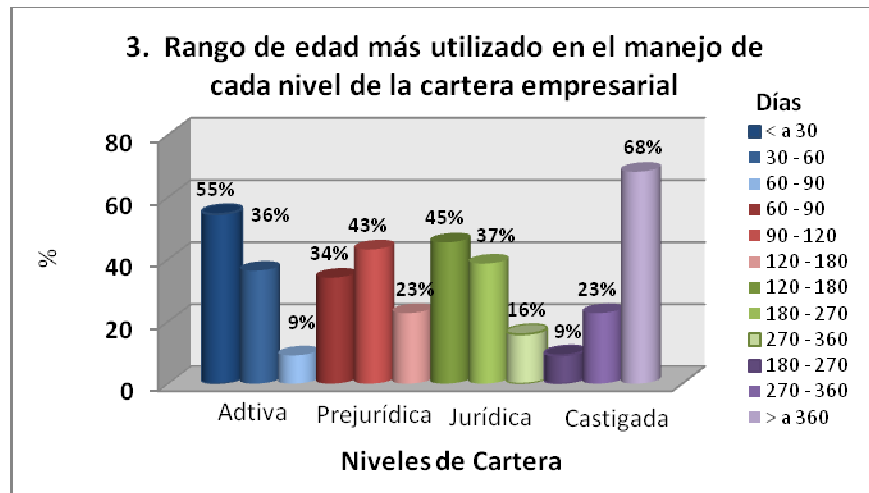
Gráfico 4. OTROS RESPONSABLES DEL TRATAMIENTO DE CARTERA



FUENTE; Elaboración propia

- Para la pregunta, ¿Cuál es la edad que se maneja en cada uno de los niveles de cartera existente en la empresa? Se pudo encontrar que para los primeros niveles; administrativo y prejurídico los rangos más predominantes corresponden entre menos 30 días y 60, para la segunda escala se presentó un manejo que oscila entre los 60 y 120 días, el avance en antigüedad de la cuentas donde su clasificación concierne a un mayor deterioro de la cartera en niveles jurídico comprende los 120 y 270 días, para la última fase se encontró que es frecuente que se manejen edades que superen los 360 días de estacionalidad de las cuentas pendientes para que sean consideradas en los niveles de castigo.

Gráfico 5. RANGO DE EDAD MÁS UTILIZADO EN EL MANEJO DE CADA NIVEL DE CARTERA



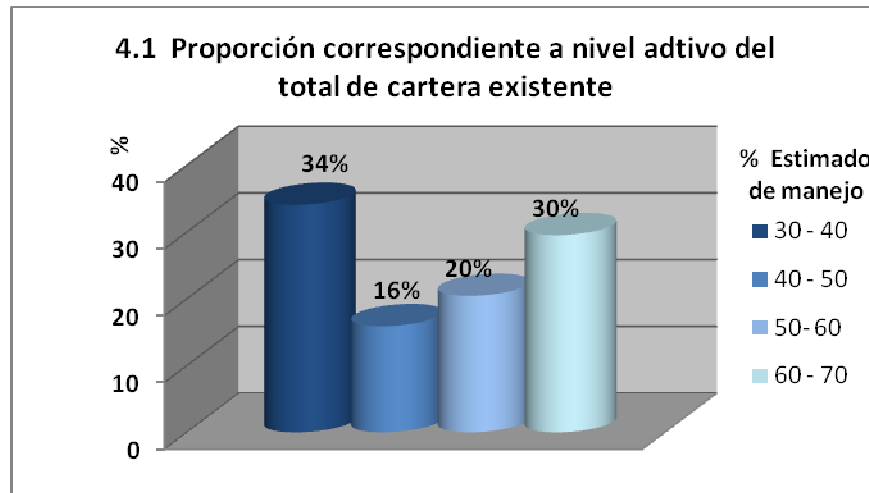
FUENTE: Elaboración propia

- Para el punto 4 de la encuesta, en donde se quiere saber la proporción de manejo que corresponde a cada nivel, tomando como referencia el total de la cartera existente en la empresa. Las opciones de elección en este punto comprenden rangos que van desde el menos 10% de manejo hasta el 100% para todos los niveles de cartera que administre la empresa. Los gráficos No 6, 7, 8 y 9 nos muestran las posiciones que adoptan las empresas indagadas que afirman disponer de una dependencia responsable del manejo de cartera, frente a cada nivel. Para graficar este punto no se tuvo en cuenta las alternativas descartadas o que no alcanzaron ningún punto como opción de selección.

Se puede observar en la gráfica No 6, que el manejo de cartera de tipo administrativo se concentra en mayor medida entre el 30 y 40% del total de la cartera existente en la empresas, esta opción alberga el 34%, le sigue con menos 4 puntos porcentuales las opciones que identifican un dominio del 60 y 70% de este nivel del total de la cartera, básicamente esta posición la toman las empresas con actividades financieras, puesto que sus esfuerzos se orientan en la gestión de cuentas que se ubican en las primeras fases, además de los incentivos comerciales que incrementan la afluencia de nuevos créditos.

En última instancia se encuentran con un 20 y un 16% de las empresas, consideran que del total de su cartera, la fase administrativa rodea los rangos del 50% al 60% y para la menor proporción las empresas definieron un orden dentro de lo que se establece un 40% al 50% de manejo en lo que respecta a este nivel primario.

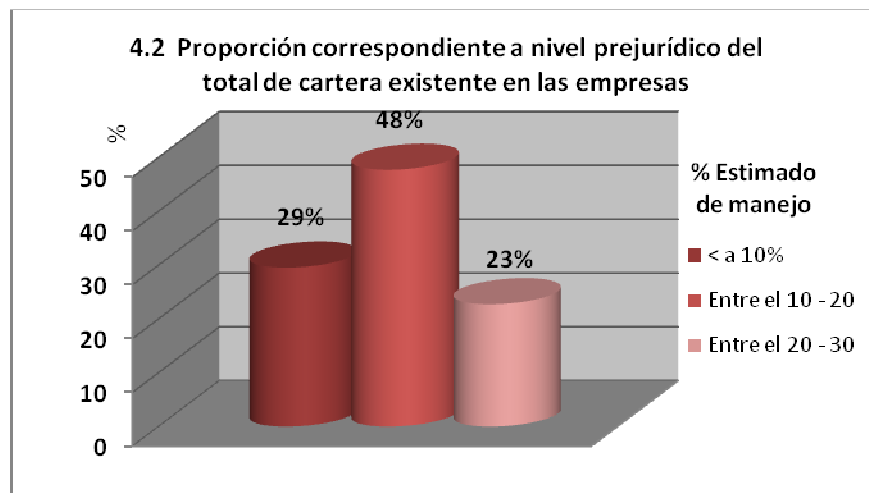
Gráfico 6. PROPORCIÓN DE NIVEL ADTVO DEL TOTAL DE CARTERA EXISTENTE



Fuente; Elaboración propia

Para la fase de cartera prejurídica, las empresas consideran que este nivel se concentra dentro de los rangos del 10 y 20% del total de sus carteras, esta elección alcanzó el 48%, también se presenta un 29% de manejo dentro del rango del 10% al 20%, estas dos alternativas continuas suman más del 70% de elección, a diferencia de las opciones donde se considera concentrar del 20% al 30% del total de la cartera, las empresas que optaron por esta elección alcanzó el 23%.

Gráfico 7. PROPORCIÓN A NIVEL PREJURÍDICO DEL TOTAL DE CARTERA



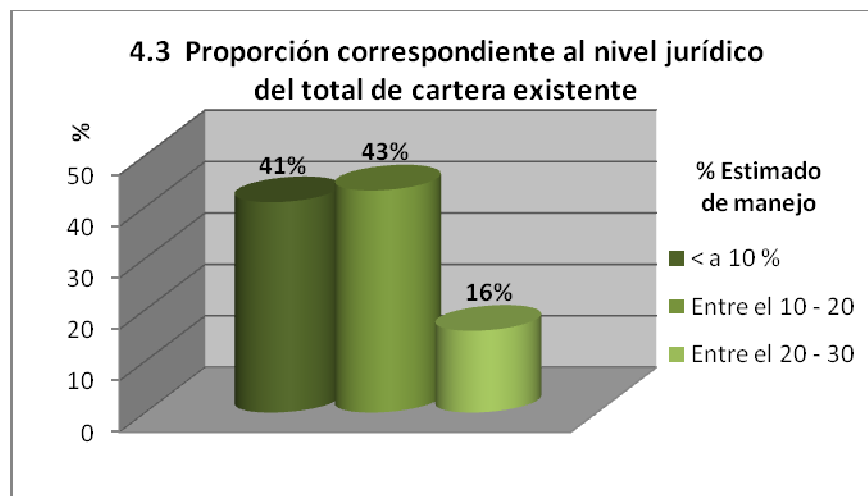
Fuente; Elaboración propia

Se observa en la gráfica No 8 que las empresas consideran tener un manejo de tipo jurídico de sus carteras establecido entre el menos 10% hasta el 20% del total de su cartera, estas opciones suman el 84%, como ultima opción se tiene que el 16% de la empresas que tienen en cuenta esta alternativa posiciona este nivel dentro de los rangos del 20 y 30% del total de su cartera.

Para la última fase se encontró que este nivel alberga un manejo dentro del rango de menos 10% del total de la cartera, esta opción asciende al 68%, seguido de una proporción inferior del 23% donde las unidades indagadas que tuvieron en cuenta esta opción, afirman no manejan este nivel de cartera en sus empresas, por ultimo se encontró que el 9% considera manejar este nivel dentro de los rangos del 10 y 20% del total de su cartera. (Ver gráfica No 9)

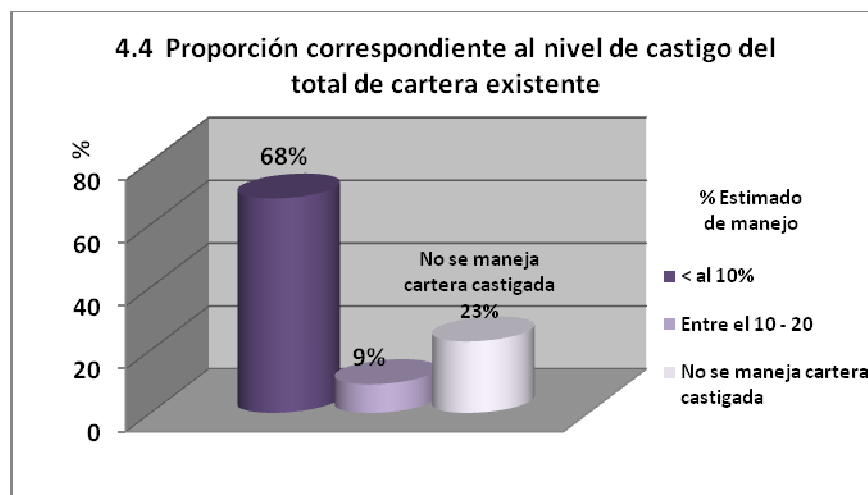
Definidas las posiciones de las empresas en cada nivel de sus carteras se puede establecer que el predominio de sus cuentas se ubica en las fases más tempranas, podría decirse que las entidades cuestionadas mantienen un estado de cartera con niveles de deterioro menor con altas probabilidades de ser recuperada.

Gráfico 8. PROPORCIÓN A NIVEL JURÍDICO DEL TOTAL DE CARTERA



Fuente; Elaboración propia

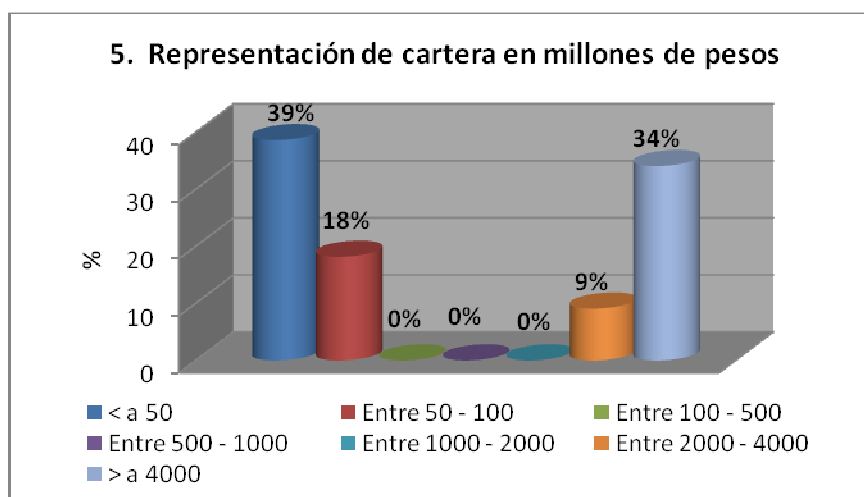
Gráfico 9. PROPORCIÓN DE NIVEL DE CATIGO DEL TOTAL DE CARTERA



Fuente; Elaboración propia

- Continuando con la pregunta número 5, en la cual se quiere establecer los montos aproximados a los que puede ascender del total de las carteras de las empresas que manejan créditos en una periodicidad mensual, se pudo encontrar que; más del 57% de las empresas estiman que sus carteras concentran montos de menos de 100 millones de pesos, esta determinación se pudo observar en empresas con actividades comerciales, por el contrario y llevado al otro extremo, donde los montos de cartera ascienden a más de 4.000 millones, esta elección se hace presente en las entidades con actividad comercial referente a la financiera y a la de servicios públicos de asistencia masiva, estas alternativas suman el 43%.

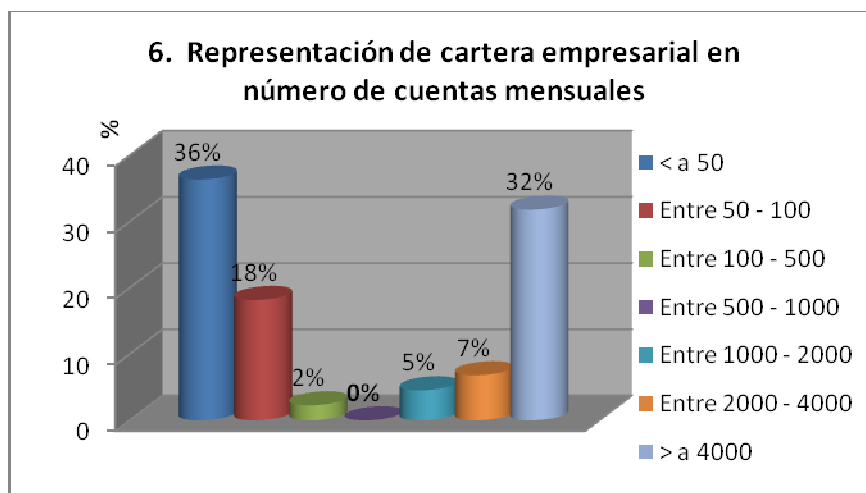
Gráfica 10. REPRESENTACIÓN DE CARTERA EN MILLONES DE PESOS



Fuente: Elaboración propia

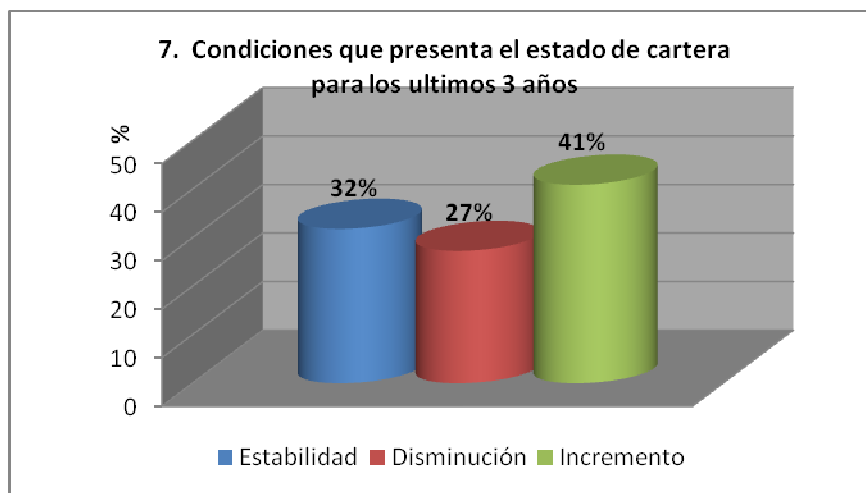
- En el caso del punto número 6 de la encuesta, donde la cartera se estima por número de cuentas existentes, se pudo obtener una proporción del 36% para un estimativo de manejos de cuentas que oscilan en el orden de menos de 50 unidades, seguido del 18% y el 2% de las empresas que definen que sus carteras se ubican entre las 50 y 500 cuentas mensuales, en contraste con la anterior pregunta estas elecciones se mantuvieron en empresas de tipo comercial, mientras que las de actividades financieras y de servicios de asistencia masiva dirigieron su elección del 32% en la administración de más de 4.000 cuentas mensuales, el 12% restante de las empresas dicen albergar entre 1000 y 4000 cuentas mensuales. (ver gráfica No 11)
- Pasando al punto número 7 del cuestionario, gráfica No 12, donde las empresas consideran que el estado de sus carteras en los últimos años han presentado condiciones de incremento; la proporción de esta elección concentra el 41%, seguido de un 32% donde se presenta condiciones de estabilidad, por ultimo el 27% de las unidades indagadas determinan que sus carteras han presentado tendencias de descenso en los últimos 3 años.

Gráfica 11. REPRESENTACIÓN DE CARTERA EN NUMERO DE CUENTAS MENSUAL



Fuente; Elaboración propia

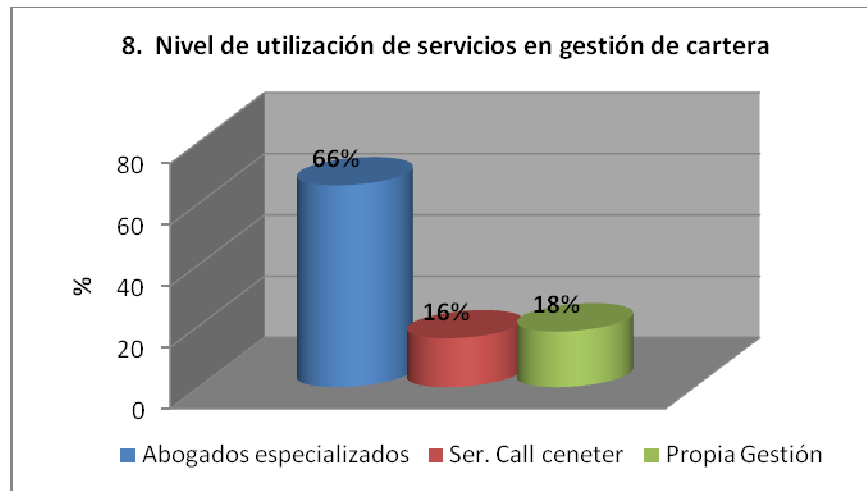
Gráfica 12. CONDICIONES DEL ESTADO DE CARTERA QUE PRESENTAN LAS EMPRESAS EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS



Fuente; Elaboración propia

- En la pregunta No 8 donde se da a conocer los servicios disponibles para desarrollar actividades de gestión de cartera y cobranzas, las empresas identificaron con el 66% el uso de servicios de abogados especializados para la recuperación de sus cuentas, en menor proporción se encontró que el 16% utiliza servicios Call center, seguido del 18% de las empresas que afirman realizar gestión de sus cuentas en su misma empresa, estas dos ultimas opciones se presentaron en algunos establecimientos bancarios y empresas de servicios públicos donde cuentan con un equipo de abogados que dirigen dichas gestiones.

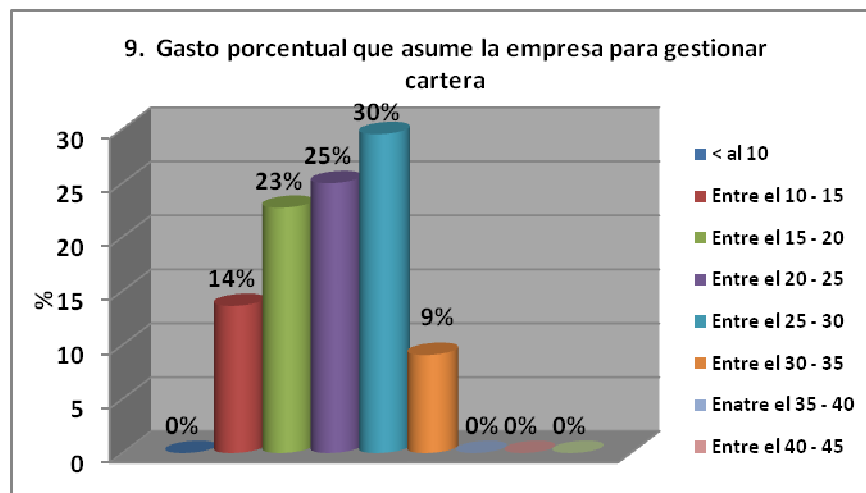
Gráfico 13. NIVEL DE USO DE SERVICIOS DE GESTIÓN DE CARTERA



Fuente; Elaboración propia

- El gasto porcentual que asumen las empresas tomando como referencia el total de sus carteras, permite establecer que el 30% de estas consideran que este gasto ocupa entre el 25 y el 30%, seguido del 48% de las empresas que dicen concentrar un gasto en el orden que rodea el 15% y 25% para este rubro, en menor medida se encontró que entre el 10 y el 15% que define a este gasto lo asumen el 14% de las empresas indagadas, finalmente se pudo establecer que el 9% presentan gastos que superan el 30% en actividad de recuperación de sus cuentas.

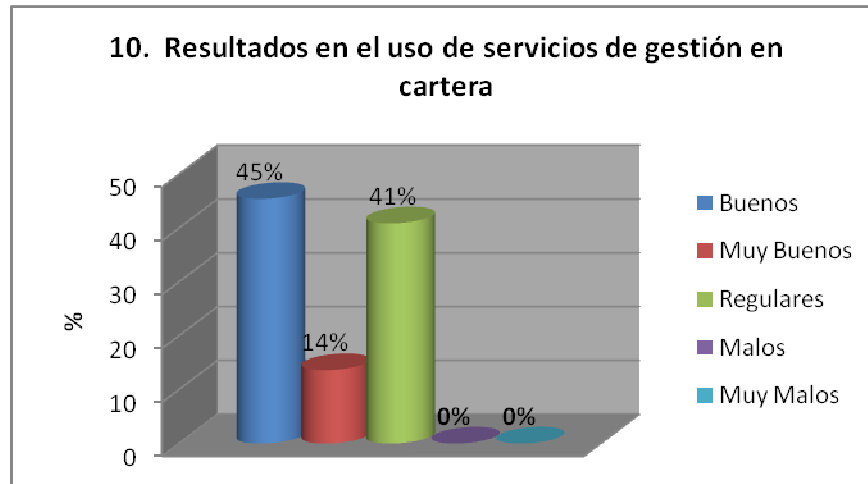
Gráfica 14. GOSTO PORCENTUAL QUE ASUME LAS EMPRESA EN GESTIÓN DE CARTERA



Fuente; Elaboración propia

- Para la pregunta No 10 donde se quiere determinar los resultados obtenidos por las empresas que hacen uso de servicios particulares y propios en gestión de cartera, en donde se estableció que; el 45% de total de las empresas que afirman manejar créditos consideran que los servicios de gestión son buenos, seguido de una menor proporción del 41% que dice haber tenido resultados regulares en estas actividades, el 14% de estas empresas expresan una actitud de plena satisfacción frente a estas actividades.

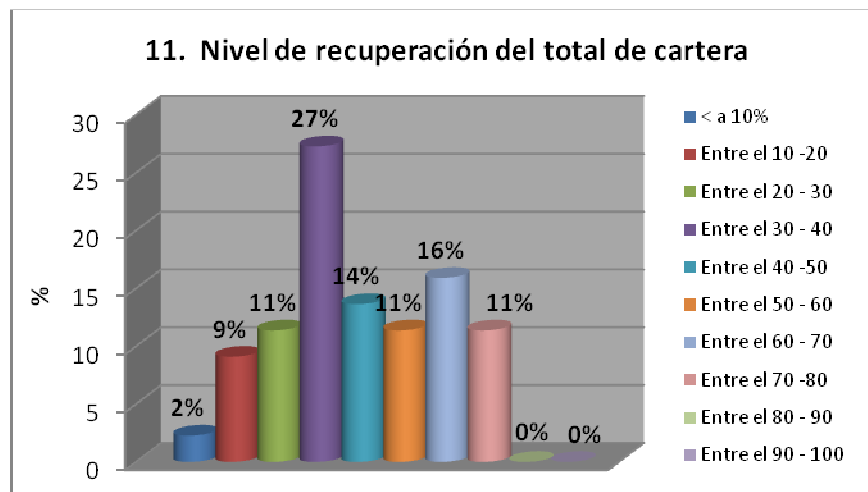
Gráfica 15. RESULTADOS EN EL USO DE SERVICIOS EN GESTIÓN DE CARTERA



Fuente; Elaboración propia

- La gráfica No 16 nos muestra proporcionalmente el nivel al cual asciende la recuperación de cuentas del total de cartera existente en las empresas.

Gráfica 16. NIVEL DE RECUPERACIÓN DEL TOTAL DE CARTERA

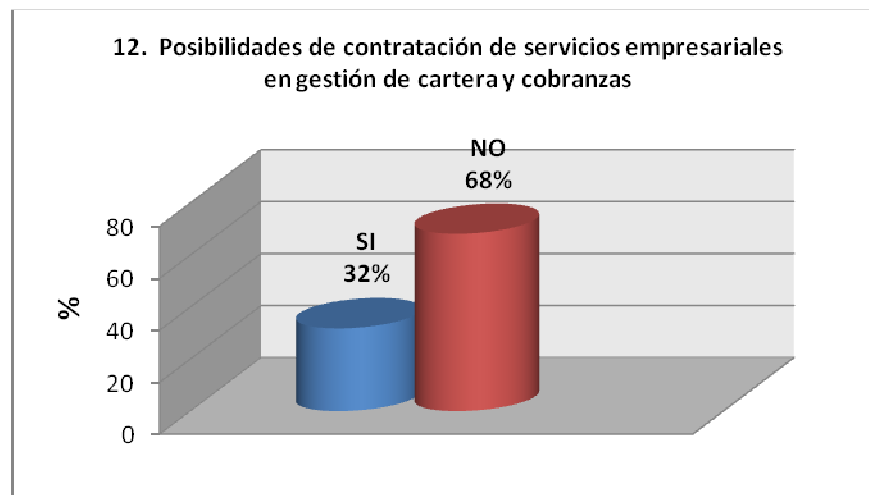


Fuente; Elaboración propia

Se puede observar en este punto que la mayor proporción se ubica dentro del rango del 30% y 40% de recuperación del total de la cartera empresarial, seguido del 16% definiendo bajo indicadores de más favorabilidad, este se encuentra entre el 60% y el 70% de recaudo del total de cuentas existentes, también se muestra un punto intermedio entre las anteriores opciones, el 14% de las empresas consideran que el nivel de recuperación del total de su cartera esta en el orden del 40% y 50%, en iguales proporciones contemplado en el 11% se encuentran las opciones que posicionan niveles de recuperación entre el 20% y el 30% y entre el 50% y el 60% y el rango de mejor nivel de recaudo entre el 70% y el 80%, por ultimo los niveles de menos del 10% de recuperación de cartera se presenta en el 2%.

- Para determinar porcentualmente las disposiciones de las empresas en la contratación de servicios en gestión de cartera y cobranzas, se pudo establecer que el 32% de 44 unidades encuestadas que afirman facilitar créditos como opción para comercializar sus bienes o servicios manifiestan su interés en la posibilidad de contratar este tipo de servicios, el 68% restante confirma su negatividad, como se puede entender que existe una proporción considerable de empresas reacias a la posibilidad en la deslocalización de procesos internos, no obstante el 32% constituye una demanda potencial importante y suficiente aliscente para poner en marcha la apertura del negocio, además de encontrar pocas empresas en el mercado que se dedican a labores de gestión de cobros.

Gráfico 17. POSIBILIDADES DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE GESTIÓN DE CARTERA A TRAVÉS DE SISTEMAS CALL CENTER

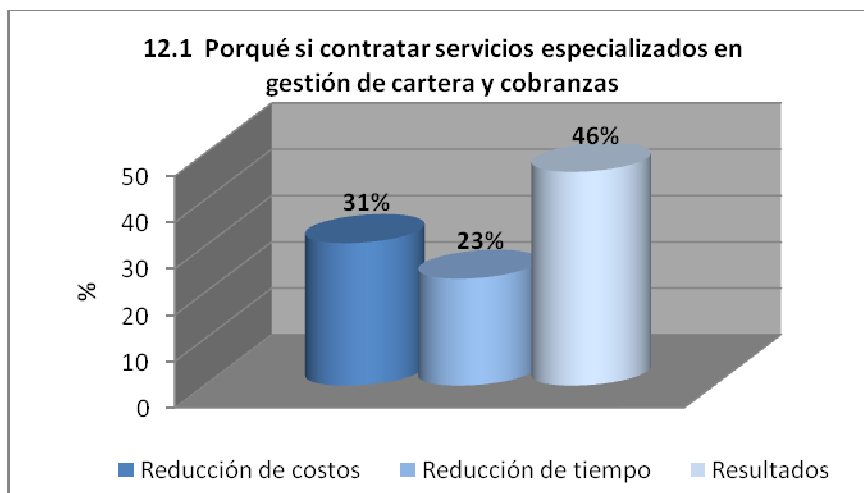


FUENTE, Elaboración propia

- Para este ultimo punto se pudo establecer que las razones por las cuales las empresas contratarían servicios especializados en gestión de cartera se fija con el 31%, a la razón de reducción de costos y disminución del tiempo con un

23%, aunque para una amplia proporción de empresas prima los resultados que se pueden obtener, esta posición representa el 46% del total de las empresas encuestadas contempladas en este estudio como demanda real de los servicios a ofertar.

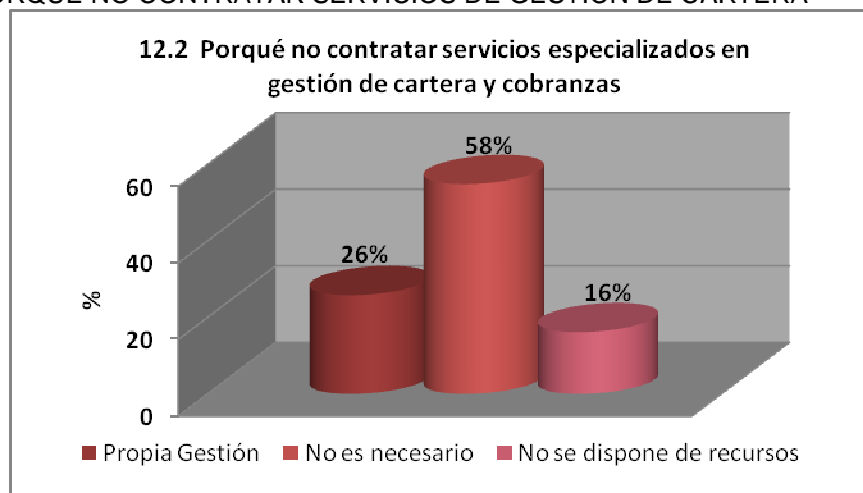
Gráfico 18. PORQUÉ SI CONTRATAR SERVICIOS EN GESTIÓN DE CARTERA Y COBRANZAS A TRAVÉS DE SISTEMAS CALL CENTER



Fuente; Elaboración propia

- Dentro de las razones por las cuales las empresas no contratarían servicios especializados en gestión de cartera, se encuentran que el 26% afirma tener dentro de su estructura organizacional un departamento propio que gestiona las cuentas pendientes de cobro o dispone de empresas ya reconocidas en este servicio y un 58% manifiesta no necesitar de este tipo de servicios, por último el 16% argumenta no disponer de los recursos necesarios para la contratación de estos.

Gráfico 19. PORQUE NO CONTRATAR SERVICIOS DE GESTIÓN DE CARTERA



Fuente; Elaboración propia

4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El estudio evidencia que la mayor parte de las empresas encuestadas, es decir el 88% disponen de una dependencia y personal administrativo encargado del tratamiento de cuentas por cobrar, sin embargo de las empresas que disponen de estas áreas, el porcentaje de los cargos que se acercan a la función concreta son muy reducidos como; Director de Cartera y Auxiliar de Cartera que de manera conjunta suman el 14%, en mayor proporción pero menos puntual, se encontro que el 21% de los funcionarios responsables de las actividades de dirección financiera ejercen labores de administración de cuentas pendientes, que como bien se conoce se orienta más a actividades de control de información de los estados de flujo de efectivo que a una propia gestión de cartera centrada en la recuperación y recaudo efectivo de las cuentas por cobrar. La mayor proporción correspondiente al 65% donde los cargos encontrados acojen dichas funciones como tareas adicionales de labores administrativas y comerciales del negocio. (Ver graficos No 3 y 4).

Por lo anterior, se puede decir que las condiciones o aptitudes que integran el perfil profesional que definen las empresas para el cumplimiento de funciones, delimitación de responsabilidades y cumplimiento de metas en lo que corresponde al tratamiento de cartera se establece de acuerdo con la especificidad del cargo a ejercer; que como se puede observar corresponde en su mayoría a actividades que asume la gerencia y en el mejor de los casos el director financiero, tomando el tratamiento de cartera como una función de administración de información; lo cual establece que la mayoría de las empresas encuestadas concentran sus esfuerzos en gestionar cartera administrativa, uno de los primeros niveles de vencimiento que adquieren las cuentas por cobrar, que por lo general no pasan de los 30 días después de su vigencia. (ver gráfica No 5 y 6)

Mantener la estabilidad de la cartera en fases tempranas en proporciones superiores al 40% es de gran beneficio para algunas empresas, además de demostrar que se tiene un control favorable sobre esta, en el aspecto de lograr convertir en efectivo una parte importante de activos corrientes comprometidos con terceros, podemos encontrar en este sentido un porcentaje significativo del 30% correspondiente a empresas con actividades financieras, que propenden por un mayor control de cuentas, incluso hasta del 70% del total de sus carteras, en niveles con edades que no superen los 120 días, entendiéndose que estas entidades manejan diferentes tipos de créditos; en el que su evaluación y clasificación de cartera se fijan distintas características de riesgo para cada modalidad comercial de los créditos otorgados.

Sin embargo, no se debe desconocer la presencia de otros niveles con edades avanzadas, aunque esta proporción es menor al encontrado en fases primarias, esto evidencian la existencia de un estado de deterioro que bordea el 20% del total de las carteras en niveles jurídico y de castigo, esta proporción es de

cuidado si se tiene en cuenta que las cifras de manejo ascienden a más de 4.000 millones de pesos mensuales, refiriendonos a la pregunta número 5, donde su gráfica nos muestra un porcentaje de 34 puntos que confirman esta situación empresarial. Por otra parte y en relación a la anterior situación reflejada generalmente en empresas con actividades financieras, que por su naturaleza funcional comprende una creciente afluencia de nuevos créditos que deben ser atendidas en conformidad con el estado que presente la cartera ya existente, donde los índices de recaudo debe compensar los niveles de ingreso de las nuevas cuentas, esta dinámica representa para muchas entidades la generación de un alto volumen de cuentas producto de su actividad comercial, esta condición se muestra en la gráfica No 11, donde más del 30% de las empresas manejan más de 4.000 cuentas mensuales, lo que realmente justificaría una contratación de servicios sistematicos que agilicen las gestiones de cobro, no obstante el 55% de las empresas que albergan menos de 100 cuentas, constituyen un sector particular en circunstancias de mayor abstención hacia estos servicios.

Recurrir a servicios propios a los procesos de recuperación y recaudo de cuentas es común para las empresas encuestadas, pero para este hecho, los metodos preferentes y que según para las organizaciones representan mayor serguridad y confiabilidad; son los servicios que prestan las firmas de abogados especializados en derecho comercial, no obstante, la presencia y el acompañoamiento de otras alternativas de gestión, tanto externas como propias de la entidad, ha resultado para el 16% y el 18% de estas unidades empresariales una solución de beneficios indiscutibles, donde el gasto por recuperación puede superar el 25% tomando como base el monto total retenido en cartera con intención de gestión, y en el que su nivel de recuperación puede superar el 30% para el 27% de las empresas con fines comerciales y hasta del 70 y 80% para aquellas con identidad financiera y otros servicios de consumo masivo.

Hasta el momento se ha dado a conocer las condiciones, características de tratamiento, tendencias y niveles de recuperación de las carteras que presentan las distintas organizaciones, siendo estos, aspectos contiguos a la naturaleza comercial de cada una de ellas, indistintamente de las actividades que se ejerzan, pero que si marcan una diferencia sustancial en las disposiciones recursivas y convicciones gerenciales a la hora de tomar decisiones en la requisición de alternativas y mecanismos puntuales que faciliten la movilización de liquidez.

En concordancia con lo anterior, se podría decir que las proporciones que identifican una demada potencial para los servicios propuestos en este plan, presenta una reducida pero importante y prometedora fracción del 32%, 14 unidades empresariales, entre las cuales albergan mas de 2.000 cuentas mensuales, teniendo en presente que los montos estimados superan los 2.000 millones de pesos mensuales, lo que evidencia la existencia de un mercado con posibilidades para la inclusión futura de nuestros servicios en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center.

A este hecho se le suma los motivos que originan las posibilidades de contratación efectiva de este tipo de servicios, lo cual está justificado básicamente en la consecución de resultados, manteniendo o mejor aún reduciendo la utilización de recursos en tiempo y costos operativos.

4.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA - COMPETENCIA

En la ciudad se han identificado cuatro empresas con actividades propias en gestión de cartera a través de sistemas call center, los servicios que proveen se dirigen principalmente a entidades financieras y empresas de servicios de telefonía móvil; con una importante trayectoria en el mercado local se encuentra Collector Center; con más de 32 puestos de trabajo, su actividad de más de 6 años en el campo de las cobranzas y su extensión hacia mercados internacionales en menos de 2.5 años de vida, la posiciona como una de las empresas de mayor estabilidad y proyección dentro del subsector de servicios terciarios en el municipio.

Es interesante mencionar además, el crecimiento vertiginoso que ha tenido la empresa de Credicell, sus 3 años de gestión la ha llevado a vincular 21 operadores, esta empresa mensualmente recupera alrededor de 1.650 millones de pesos en cartera de diferentes niveles, por otra parte, con una vigencia de menos de 2 años en la ciudad, Corficali opera como agencia derivada de su casa matriz en Cali, sus actividades se concentran en la gestión de cartera de 3 entidades financieras nacionales que superan los 200 millones de pesos mensuales cada una, su radio de operación cubre tres regiones consecutivas del suroccidente del país; entre las zonas encargadas se encuentran; parte sur del departamento del Valle, Cauca y Nariño. Finalmente, y no menos importante Applus presenta similares condiciones de instalación en la ciudad que la última empresa, a diferencia de Corficali, Applus se encarga de gestionar cartera de empresas como Telefónica y Orbitel.

La presencia de estas cuatro empresas en la ciudad se constituye como competencia directa, aun cuando sus servicios no se han propagado a otros ámbitos del sector productivo en la ciudad, considerados como uno de los mercados meta para la presente propuesta de negocios.

Sin embargo, la competencia en el contexto nacional es mucho más representativa, la integración de una asociación de call center compuesta por más de 18 empresas dedicadas a diversas operaciones, confirman la evolución acelerada que ha tenido el sector en otras economías regionales de Colombia, especialmente en ciudades intermedias como Bogotá, Medellín y Cali. Es importante aclarar que las empresas existentes en la ciudad con actividades relacionadas a procesos de reclamos, no se identifican con algún gremio en particular, al menos no en las de origen local, a excepción de la intervención en los

dos últimos años de la Superintendencia Financiera, debido a las fuentes de origen de la información que estas empresas gestionan. Posicionamiento

Identificada las empresas que representan una competencia directa para los servicios de call center en gestión de cartera y cobranzas, se han establecido algunos factores claves para evaluar su incidencia competitiva en el mercado.

es evidente determinar entonces que los más fuertes competidores del sector de servicios en gestión de cartera y cobranzas; lo presenta Callecter Center y Credicell, quienes en poco tiempo han obtenido un importante posicionamiento en el mercado y una imagen de alta confiabilidad entre sus clientes, entendida esta situación por el número creciente de los gestores incorporados a estas empresas; indicador fehaciente de la consecución de sus contratos, concentración y reconocimiento dentro de su segmento. De las empresas analizadas la única que ha recurrido a medios publicitarios es Callecter Center, sin embargo esta no es identificada plenamente en otras entidades diferentes a sus clientes.

Otro de los aspectos importantes a destacar, es el tratamiento de las retribuciones que se hacen por los servicios prestados en gestión de cartera y cobranzas, pues estos pagos se realizan dependiendo del nivel de dificultad de cobro o edad de cartera a tramitar; los porcentajes generalmente utilizados entre las empresas y sus clientes son; para cartera administrativa y prejurídica, el 10% para cartera jurídica el 15% y para cartera castigada, debido a su grado de dificultad rodea un porcentaje de cobro entre el 45 y 50% del total del monto recuperado.

De acuerdo con las indagaciones realizadas, las empresas que prestan servicios en gestión de cartera y cobranzas, la mayor parte de su trabajo se concentra en cartera de fases tempranas de cobro, se esta hablando de niveles administrativos y prejurídico que no superan los 90 días de edad, para estas empresas estas constituyen entre el 55 y el 60% del total de carteras a gestionar, los montos a recuperar superan los 500 y 200 millones mensuales respectivamente y el nivel de efectividad de recuperación oscila entre el 70 y 80%, es decir que los ingresos de estas empresas rodean los 37 y 15 millones mensuales para cada uno de los dos niveles anteriores.

Los niveles jurídico y de cartera castigada representan el 20 y 25% de las labores gestoras de estas empresas, la efectividad de su recuperación llegan hasta el 35 y 40%, los montos a recuperar superan los 250 y 450 millones de pesos respectivamente, pero al contrario de las primeras fases y debido al grado de dificultad estos niveles no tienen un limite de recuperación.

Se puede establecer entonces que las empresas que hacen uso de estos servicios, los contratan desde las fases más tempranas de su cartera, lo que ratifica la inclinación de los empresarios en priorizar los niveles iniciales de las

cuentas pendientes, este comportamiento se puede confirmar en el estudio de mercados expuesto en secciones anteriores de este capítulo.

Desde el punto de vista de quienes ejercen directamente la gestión los cobros, se percibe un grado de dificultad relativamente bajo y la probabilidad de que estas se hagan efectivas, muy significativo, lo que hace determinante que se concentren los esfuerzos persuasivos de pago especialmente en este tipo de carteras, pues los volúmenes de cuentas son más altos y por tanto se genera mayor rentabilidad para los proveedores de los servicios, no obstante, los otros niveles siguen siendo considerados representativos dentro de los trabajos realizados y constituyen una importante fuente de ingresos que no se puede descuidar.

4.4.1 Servicios Sustitutos y Complementarios. Uno de los servicios de tipo financiero que ofrece asegurar la liquidez de las empresas clientes, cumpliendo ciertas condiciones; es el prestado por los servicios de Factoring, estas operaciones son dirigidas mayormente por entidades bancarias, las cuales asumen el riesgo de insolvencia del deudor cedido. Se han podido determinar principalmente dos tipos de factoring:

Factoring sin recurso; En el que el cedente responde de la existencia y legitimidad del crédito pero no de la solvencia del deudor cedido.

Factoring con recursos; Es aquél en el que el cedente responde de la existencia y legitimidad del crédito y de la solvencia del deudor cedido, por lo que en caso de insolvencia del titular de la cuenta, la responsabilidad de pago recae en el cliente cedente de la factura.

La función que en esencia cumple los servicios de factoring, es el de financiar la cartera de las empresas cedentes del crédito, lo que estas hacen es entregar el pago de una parte de las cuentas otorgadas, cuyas gestiones de cobro y recaudo son adheridas a las funciones operativas de las mismas entidad de factoring, antes de que se produzca el cobro efectivo, otras prestaciones relacionadas al contrato de factoring, son la realización de informes de solvencia y estudios de mercado, en el que las empresas cedentes de los créditos conceden una remuneración que consiste en un porcentaje sobre los créditos transferidos.

Los servicios de factoring exigen ciertas características en su contratación; por un lado no se puede regresar los derechos sobre los créditos que han sido transferidos, y las condiciones que debe reunir estas cuentas casi siempre son determinadas por el factor, el cual ejerce una labor de investigación de solvencia de los clientes compradores de las empresas cedentes, por otro lado, al ocuparse del cobro, incluyendo los morosos o insolvencia del deudor, significa que la empresa usuario del factoring satisfará el costo de la operación no solamente la comisión por la administración y gestión de cobro, sino también asumirá los costos de riesgo de insolvencia que calculara técnicamente el factor.

El coste total de las operaciones sometidas al contrato de factoring está en función de la solvencia de los compradores, frecuencia de la facturación, importe medio de las facturas, periodo medio de vencimiento y zona geográfica fundamentalmente. Se puede decir entonces, que los costos de la factorización de los créditos cedidos por las empresas son más onerosos que los servicios prestados por una casa de cobranzas.

En la ciudad de Pasto no se han identificado empresas o entidades bancarias que operen bajo este sistema, no obstante Bancolombia implementa este tipo de servicios desde sus establecimientos centrales localizados en las ciudades de Medellín y Bogotá.

Otro de los servicios que reemplazan las labores realizadas por las casas de cobranzas y que por lo general son utilizados como servicios complementarios por estas, se vincula a las firmas especializadas en derecho comercial, donde los perfiles profesionales y laborales de sus funcionarios esta relacionada a esta rama del derecho, estas empresas se caracterizan por llevar un fuerte proceso legal para volver efectiva la cartera de sus clientes, especialmente de las cuentas que se ubican en fases de castigo, con edades que superan los 3 años de vigencia de la deuda.

El uso de estos servicios lo realizan empresas donde las condiciones de sus carteras presentan una avanzada edad, deterioro de la calidad de información muchas veces causada por la discontinuidad en el control de registro o perdida de documentación soporte de las cuentas. Las gestiones de recuperación por parte de las empresas con funciones jurídicas manejan un volumen de cuentas y un monto de cartera importante, en el que el origen y acumulación de estas deudas es generalmente producido por las dinámica operativa de otra, un ejemplo de ello son las EPS asociadas a los servicios hospitalarios.

4.5 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEL SERVICIO

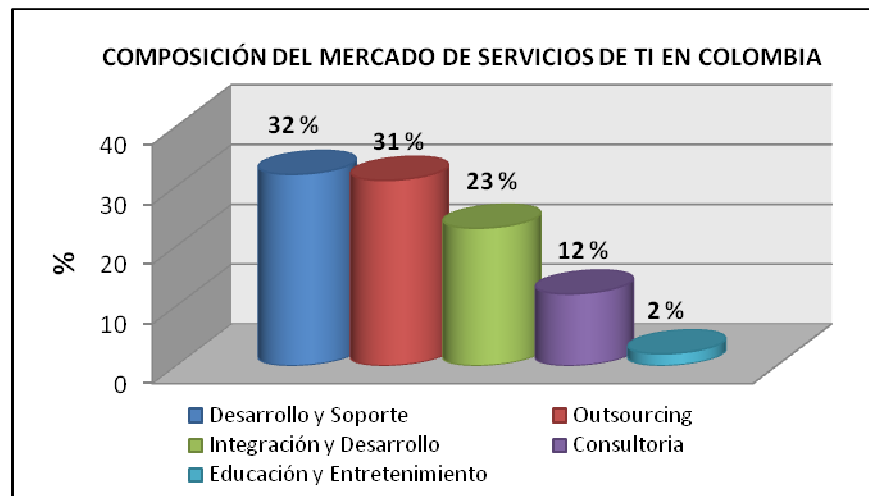
Los requerimientos de servicios de centros de contacto en Colombia al finalizar el segundo milenio aun dependían de proveedores extranjeros que suplían estas funciones, entre ellos; el mayor generador de estos servicios para América Latina lo conformaba Costa Rica, junto con Uruguay, países pioneros en el desarrollo de la industria en Latinoamérica. El acelerado crecimiento de este sector y las oportunidades de negociaciones internacionales que giran en torno al mismo, ha propiciado que gran parte de las regiones definan sus condiciones competitivas y establezcan los medios y mecanismos necesarios para incluir su participación en este campo.

Según con el MCIT y Proexport la industria en Colombia presenta al igual que Brasil una tendencia creciente en la participación de servicios TI, este sector representa el 42%, superando a Brasil en 5 puntos porcentuales y con respecto a

otros países como Argentina, Chile, Perú y Venezuela, los aportes del país presenta más 15 puntos adicionales. Por otra parte la mayor representatividad dentro de la composición del mercado en segmentos relacionados a servicios en TI para el 2007; es dado por los servicios en desarrollo y soporte, seguido de los servicios de Outsourcing, Integración y Desarrollo, en las ultimas posiciones se encuentran; Consultoría, Educación y Entretenimiento.

En la siguiente gráfica se puede observar la participación porcentual de cada uno de los servicios que integran este sector de las TI en Colombia.

Gráfica 20. COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE SERVICIOS DE TI EN COLOMBIA



FUENTE: Elaboración propia a partir del informe especial de MCIT; Industria de Call Center/BPO en Colombia

Puede establecerse entonces, que existe mayor predominio en los segmentos de servicios en desarrollo y soporte de Software y Outsourcing, segmento que incluye a los llamados servicios a distancia. Estos dos últimos rangos son considerados por el gobierno unos de los sectores más influyentes en el crecimiento de la economía nacional.

Para el año 2007 las exportaciones de servicios a distancia registraron más de 45 millones de dólares para el país y obtuvo un crecimiento del 65% en comparación con años anteriores. Las negociaciones que se han llevado a cabo hasta el momento señalan a España y Estados Unidos como principales destinos de consumo, de los cuales se maneja servicios no presenciales de empresas como HP, Banco Santander, Citibank, Direc.TV e IBM, estaciones que están localizadas en su mayoría en Bogotá, desde donde atienden al mercado latinoamericano de estas firmas.

La expansión de mercados internacionales a partir de tratados comerciales con diferentes países y bloques regionales, son escenarios que facilitan la dinámica

participativa de los ya mencionados sectores, y en especial consideración de los servicios a distancia; pues se tendrá acceso a mercados de más de 45 países, resultado de los avances de integración comercial, en los que se dispone de nueve TLC para el año 2010, estos convenios incluyen países como Estados Unidos, Canadá, Chile, Triangulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras, además de países de la EFTA (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza) y tratados como la CAN y MERCOSUR.

4.6 PERFIL DEL CLIENTE

Los servicios outsourcing; en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas Call Center, pretenden orientarse a una población empresarial donde la información constituye un factor decisivo dentro de los procesos internos, tanto en los operativos, como en los de dirección y en efecto constituye un elemento de importancia en el desempeño de la actividad en particular.

Se podría decir, que la intervención de estos servicios en el sector productivo comprende un amplio y diverso mercado, puesto que el flujo de información relacionada a las cuentas con terceros es de manejo cotidiano en cualquier empresa con propósitos de revertir utilidades hacia sus propietarios, sea cual fuese su actividad comercial. Pero a manera de entender y justificar el funcionamiento de estos servicios en términos de rentabilidad, se restringe a aquellas empresas que albergan o disponen de un alto volumen de cuentas pendientes, producto de la misma dinámica del negocio.

En este orden de ideas, se identifican como clientes directos instituciones financieras como; bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial y cooperativas financieras, empresas de servicios públicos, empresas con actividades comerciales con una alta movilidad crediticia como; hipermercado donde sus créditos son tratados por las mismas compañías de financiamiento comercial.

Se puede establecer que en el momento, el mercado local de servicios outsourcing en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center esta compuesto principalmente por las entidades financieras, incluso; este sector constituye la mayor parte de la demanda, aunque en el comienzo, y lo que dio origen a la primera empresa que suministrara este tipo de servicios en la ciudad, se genero en una empresa de servicios de telefonía móvil, con el objeto inicial de dar solución a las dificultades que se tenía para mantener contacto oportuno con los cliente, y por consiguiente monitorear su comportamiento de pago del servicio prestado. La inserción de este medio tuvo gran reconocimiento por los resultados obtenidos, lo cual permitió a sus directores establecerse como empresa independiente y expandirse hacia otros sectores.

Las empresas que hacen uso de servicios de centros de llamadas para gestionar cobros desde las fases más tempranas de su cartera son consecuentes por su

actividad, al deslocalizar procesos y operaciones hacia agencias que cumplan funciones de comunicación e información entre la empresa y su cliente, a efecto de las obligaciones contraídas entre ambas partes. Lo que se pretende es llegar también, hacia otros sectores que presentan un comportamiento similar a la de las entidades financieras o de telefonía móvil, donde la dinámica de la prestación de servicios esta sujeta en mayor o menor medida al riesgo de la voluntad pago de sus clientes.

4.7 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

4.7.1 Concepto del Servicio. Los servicios expuestos en este estudio están orientados a proporcionar al sector empresarial funciones operativas en el manejo y gestión de información de sus clientes a través de centros de llamadas (call center); en el que se utilizan y combinan tecnologías de comunicación e informática. Los beneficios que otorga el centro de llamadas se caracterizan por administrar eficientemente procesamientos de datos, facilitando el tratamiento masivo y metódico de llamadas telefónicas; con el objeto de establecer un seguimiento a la conducta de pago de las obligaciones contraídas de los clientes con la empresa cedente del crédito, es decir los usuarios de nuestros servicios.

La efectividad del componente técnico que alberga un centro de llamadas se materializa con la gestión que realiza el grupo de trabajo y en cierta medida el recurso humano que se dispone en este tipo de servicios se constituye como el centro neuronal de toda actividad que se desarrolle.

El equipo de trabajo esta compuesto por agentes provisionados con terminales de datos suministrados por equipos de computación, equipados con aplicaciones software desde donde se administra eficientemente información importada de listas adecuadas en formatos como Excel o Access, esta herramienta informática esta integrada con tecnología de comunicación VoIP (Voz sobre protocolo de internet) que es una categoría de hardware que permite realizar llamadas telefónicas vía internet, esta aplicación puede ser utilizada a través del mismo PC, con el respectivo equipo de emisión y recepción de sonido, lo cual otorga mayor funcionalidad, puesto que se remplaza el servicio de telefonía análoga convencional por uno digital, función suministrada por un dispositivo a través de un servidor central de aprovisionamiento que proporciona una dirección IP al equipo de computo conectado.

Se ha determinado que los costos del centro de llamadas alberga un 80% de ellos al pago de personal y al aprovisionamiento de servicios de comunicación, que en este caso se opto por el uso de la tecnología VoIP; cuyos costos son menores y tienden a reducirse, lo cual resulta más favorables al de un operador convencional, que en el momento suministra sus servicios de telecomunicación a las empresas de call center establecidas en la ciudad.

4.7.2 Estructura del Servicio. Se han establecido 5 categorías con diferentes características que definen las modalidades de cartera, con el fin de dimensionar el nivel de efectividad de su recuperación.

La siguiente tabla muestra la categorización de acuerdo con los días de vencimiento para cada modalidad de cartera.

TABLA 3. CLASIFICACIÓN DE CARTERA

CLASIFICACIÓN DE CARTERA						
NIVEL DE DIFICULTAD DE COBRO						
CATEGORÍA DE CARTERA		MODALIDAD				DÍAS DE VENCIMIENTO
		ADMTIVA	PREJURÍDICA	JURÍDICA	CASTIGADA	
CARTERA NORMAL	A	A				HASTA 30 DÍAS
CARTERA SUBNORMAL	B	A				31 - 60
CARTERA DEFICIENTE	C		B			61- 90
CARTERA DE DIFÍCIL COBRO	D			C		91 - 181
CARTERA ESTIMADA	E			D	D	181 - 360
IRRECUPERABLE					E	> 360

FUENTE: Elaboración propia

La anterior clasificación representa las fases de deterioro en las que se encuentra la cartera a recuperar, su proceso de gestión implica distintos mecanismos y tiempos de comunicación con el titular de la cuenta o de la persona que la representa como su codeudor, de ahí que la calidad de información que suministre las empresas constituye el insumo primario de la actividad de gestión, además de dar mayores posibilidades de conseguir contacto efectivo y oportuno con el deudor.

Para la distribución clasificatoria en cada modalidad de cartera se tuvo en cuenta los distintos tipos de créditos que manejan las entidades bancarias, y en los que su categorización la edad puede ampliarse según la procedencia del crédito.

4.7.2.1 Descripción Clasificatoria. **Categoría A:** Cartera Normal; Correspondiente a la modalidad de cartera administrativa, no supera los sesenta días de vencimiento, el tratamiento de gestión en esta fase se caracteriza por tratar de establecer contacto con el titular y emitir un mensaje de recordación de su deuda, la fecha límite de pago e información relacionada con su cuenta.

Categoría B: Cartera Subnormal; Las características de gestión de esta fase son similares a la cartera normal, puede llegar hasta los 90 días de vencimiento, en este nivel se inicia un proceso persuasivo con el deudor.

Categoría C: Cartera Deficiente; En este punto, la cartera presenta altas probabilidades de continuar acumulando cuotas pendientes de abono al crédito, lo que merece una mayor presión al establecer contacto con el titular o su garantía,

con el propósito de dar a conocer el estado de la cuenta y prevenir una situación judicial.

Categoría D: Cartera de Difícil Cobro; El tratamiento de este nivel de cartera que puede llegar a superar los 6 meses de vencimiento en el caso de créditos de consumo y los 360 días para aquellos créditos comerciales, estos representa una mayor trabajo persuasivo, puesto que se trata de una situación jurídica y las probabilidades de recaudar el pago es altamente dudoso, o la calidad e idoneidad de las garantías son inadecuadas, no obstante se ejerce presión utilizando los distintos medios de contacto con el prestatario, como; citaciones vía telefónica, correo electrónico y mensajería, en ultima instancia se recurre a las visitas domiciliarias.

Categoría E: Cartera Irrecuperable; Las cuentas que pertenecen a esta categoría cuyo valor total o parcial se estiman como incobrables, superan los 12 meses de adeudo, incluso establecer contacto con el prestatario es complicado y requiere utilizar todos los medio y el tiempo posible para conseguirlo. En este caso si se logra contactar al titular o su garantía, se opta por aplicar políticas de renegociación del crédito y persuadir al deudor para que las acepte, los parámetros y condiciones de la renegociación o reestructuración del crédito son establecidas por el propio cliente, por tanto la empresa gestora de la cuenta adquiere una posición de seguir las indicaciones establecidas y pactados con la entidad.

La categorización de cada modalidad de cartera antes expuesta constituye uno de los componentes base de los servicios en gestión de cuentas pendientes, sin embargo los procesos a distancia exigen que se desarrollen sistemas y elementos de control, como complemento para mantener un flujo periódico, permanente y oportuno de información entre la empresa y nuestros clientes.

Las actualizaciones semanales de la base de datos de las cuentas, es de suma importancia, puesto que permite verificar los resultados y el rendimiento de la gestión, es a partir de esta información que se establece los paramentarios evaluativos del trabajo desarrollado tanto por la empresa como por cada uno de sus gestores, otro aspecto a tratar con la actualización de información es evitar repetir el proceso de gestión de una misma cuenta en cualquier fase que se encuentre, contactarse con una persona que ya ha generado los pagos correspondiente de su obligaciones compromete las relaciones comerciales de nuestros clientes, pues se esta actuando en representación de estos, además de incurrir en mayores costos operativos.

Con los indicadores de gestión obtenidos a partir de la recolección de información semanal se complementa y respalda los informes de nuestras actividades, en los cuales detalla y describe los resultados obtenidos al finalizar un periodo (mes) de trabajo, al igual que definir las situaciones especiales o particularidades en que se

encuentran las cuentas que persisten en las bases de datos, con este informe se pretende darle a nuestros clientes elementos de juicio que sustenten sus propias determinaciones con respecto a sus derechos cedidos hacia terceros.

Debido a que la información que se le adjudica a nuestra empresa en razón de dar buen uso a su administración, con fines objetivos a optimizar la movilidad del flujo de cartera, a nuestra empresa le corresponde brindar las garantías necesarias para la protección de archivos y base de datos con la totalidad de información que en estos se encuentren, puesto que las entidades sedentes de esta documentación están sujetas a la regulación constitucional y demás normatividades relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales, cuyos derechos se hacen efectivos con base al artículo 15 de la constitución política del estado colombiano, especialmente la relacionada con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y proveniente de otros países, derecho materializado en la ley 1266; Habeas Data.

Con el fin de dar respaldo a esta responsabilidad, es menester de la empresa definir políticas que de manera contractual con nuestros clientes que ratifique las posiciones y compromisos adquiridos con el manejo interno de la información suministrada por los mismos.

4.7.3 Ventajas y Desventajas del servicio. Los avances tecnológicos e informáticos que posibilitan el uso de recursos para establecer sistemas operativos de comunicación, donde la señal de voz se transfiere bajo protocolos de internet, el cual permite dar mayor funcionalidad además de aminorar los costos de operación e instalación, en comparación con el ofrecido por los sistemas telefónicos tradicionales, permite flexibilizar las operaciones relacionadas al proceso de contacto, ya que se comparte el ancho de banda entre aplicaciones y se facilita el acceso a recursos de red de manera más eficiente. Esto se puede entender como un factor que mejora la productividad donde los beneficios, tanto en calidad de los servicios prestados como de sus costos, son trasferidos hacia los propósitos de nuestros clientes.

Ventajas de los servicios en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center.

- La transferencia de control de los procesos en gestión de cartera y cobranzas permite que las empresas clientes concentren y orienten sus mejores esfuerzos hacia las habilidades principales del negocio para dar cumplimiento a sus propósitos corporativos.
- Disposición del recurso humano e infraestructura técnica necesaria y especializada para llevar a cabo los procesos en gestión de cobros en busca de resultados efectivos, sin incurrir en cuantiosos costos directos que lleva la instauración de un centro de llamadas dentro de la organización.

- Manejo efectivo de las listas de clientes para tratar de optimizar las tasas de contacto. La gestión efectiva de las listas asegura que las cuentas por cobrar con riesgo más alto se les de el trato correcto, a fin de optimizar las cobranzas.
- Administración eficiente de la información de las cuentas y su titular a través de aplicativos informáticos, permitiendo controlar una base de datos del prestatario, su disponibilidad en horario, al igual que su conducta de pago.
- Sistematización de los procesos de gestión de altos volúmenes de cuentas que combina la asistencia personalizada, mejorando la interacción y la captura de información asociada a la probabilidad de recuperación de los derechos de nuestros clientes.
- La administración estratégica de listas a partir de un sistema integrado de comunicaciones, permite la gestión de un gran volumen de cuentas, indistintamente de su punto de ubicación, lo que define a las interrelaciones no presenciales pueda tener una amplia cobertura geográfica y un elevado impacto, desde el punto corporativo de nuestros clientes.

Desventajas de los servicios en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center

Las mayores desventajas para los servicios de gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center se localizan en la escasa provisión de tecnología adecuada que optimice los procesos de gestión de cobros, y la naturaleza de la actividad, que exige disponer de empleados con ciertas características de tipo personal para un efectivo desempeño dentro del rol de operador.

- Las características requeridas para la selección de personal exigen habilidades y aptitudes personales de difícil consecución en los candidatos potenciales para ejercer actividades de cobro, lo que toma un tiempo considerable en el proceso de selección de personal apto para desarrollar cargos operativos.
- La exposición a un entorno de estrés hace que se presente altas tasas de deserción de personal, situación que conlleva a reanudar con frecuencia los periodos de capacitación y entrenamiento, sugiriendo costos en tiempo y recursos físicos.
- Existen dificultades en la consecución de soluciones tecnológicas que permitan avanzar en la optimización de las operaciones de gestión de contactos y a la vez disponer de la información requerida y efectuar cambios de la misma.

4.7.4 Estrategias de Distribución. Debido a que el objeto funcional de los servicios ofertados en este plan de negocios pretende optimizar procesos internos de las empresas, teniendo presente que es menester de su administración o gerencia decidir sobre su transferencia hacia terceros especializados, puesto que se trata de confiar a otro la consecución de mejores resultados frente a su gestión.

Es importante aclarar que las funciones a desarrollar se concentran en la gestión de información vinculada al flujo de efectivo de las empresas contratantes, y no directamente al tratamiento de estos recursos, pudiéndose entender; que dicha información deriva de la concepción misma de políticas crediticias previas, donde se puntualizan las condiciones de concesión y el nivel de riesgo al que se somete la organización. Detallar en lo posible estos preceptos al igual que las características de los beneficiarios, y sus datos de referencia, determinan en principio los niveles de alcance que puede llegar a tener cualquier propósito de su recuperación.

Por lo anterior, se entiende que la comercialización de nuestros servicios requiere de una interrelación directa con las empresas usuarias, para llegar a ellas es conveniente enunciar como base de prestación de nuestros servicios las garantías de una adecuada y rigurosa gestión de sus derechos expuestos con terceros y, es en la medida en que estos se hagan efectivos que se formalizaran los pagos y demás retribuciones contractuales con las empresa, no obstante es necesario establecer un precio de venta que pueda expresar cuantitativamente los costos y el margen de utilidad esperado, para ello se acude a una modalidad de pago por los servicios prestados, donde el cobro por gestión se efectúa a partir de una cantidad determinada de cuentas que presente el cliente o la fuente de información, donde se le aplica una tarifa deducida teniendo en cuenta el grado de deterioro de la misma, esta modalidad permite flexibilizar el acceso a nuestros servicios de pequeñas comercializadoras con menor afluencia de crédito.

Como complemento a la función esencial de nuestras actividades se vincula la emisión continua y periódica de información de control, que detalle los avances realizados en cuanto al comportamiento de pago del deudor y tendencia de la cartera general de las empresas clientes; a través de estos indicadores transformados en cifras medibles se demostraran los beneficios a los cuales puede acceder las empresas tanto en costos como en resultados.

Es evidente entonces, dadas la característica de la actividad empresarial que se pretende dar a conocer como una variante estratégica enfocada en la optimización de la administración de información al servicio de los clientes objetivos, por tanto, se puede decir que el vinculo comercial que se mantiene con las potenciales empresa contratante, refiere un relación directa y permanente, donde el consumidor final lo representan aquellas unidades productivas con actividades financieras, servicios públicos, empresas con actividades comerciales entre otras.

4.7.5 Estrategias de Precios. Teniendo en cuenta que las retribuciones por el suministro de servicios en gestión de cartera y cobranzas dependen de la efectividad con que se haga su recuperación, además de otros factores determinantes en la consecución de este propósito, como; la calidad de información, la cantidad y el monto de las cuentas a tramitar y por supuesto el estado en que se encuentre la cartera; se podría decir que la inclusión de una estrategia de precios no tiene mayor relevancia, si no se obtiene en alguna medida resultados.

En este orden de ideas, la empresa procura establecer alternativas que impulse la introducción de nuestros servicios al mercado, para ello se enuncian a continuación las diferentes modalidades de cartera, esta vez especificando las opciones de contratación que diferencian más que una alternativa de precio, los mecanismos de pago que se adecuen a los requerimientos de las empresas clientes.

TABLA 4. PORCENTAJES DEDUCIDOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS

PORCENTAJES DEDUCIDOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS

NIVEL DE DIFICULTAD DE COBRO				
CATEGORÍA DE CARTERA		MODALIDAD	DIAS DE VENCIMIENTO	% DEDUCIDO POR CARTERA RECUPERADA
CARTERA NORMAL	A	ADMTIVA	HASTA 30 DÍAS	10%
CARTERA SUBNORMAL	B	PREJURÍDICA	31 - 60	10%
CARTERA DEFICIENTE	C	JURÍDICA	61- 180	15%
CARTERA DE DIFÍCIL COBRO	D	CASTIGADA	181 - 360	30%
CARTERA IRRECUPERABLE	E		> 360	40%

FUENTE: Elaboración propia

Los procesos de gestión en cada modalidad de cartera requieren de recursos y de un tratamiento diferente, de tal forma que las retribuciones que se hagan a manera de pago por prestación de servicios están compensados en la suma de recursos utilizados en cada proceso.

Como se puede observar en la tabla No 4, se define una forma de pago, basada en una fracción deducida del monto de la cuenta efectivamente recuperada, especificando los porcentajes que corresponde a cada categoría. Su descripción se presenta como:

- **Fracción deducida por monto de cartera recuperada**

En este punto, las deducciones por concepto de prestación de servicios se estipulan de acuerdo a la calidad de cartera que se presente, puesto que los procesos de gestión varían en función de las fases de deterioro en que se encuentren las cuentas.

Para las dos primeras modalidades de cartera; administrativa y prejurídica, y en las que su categorización describe el estado en que se encuentran dichas cuentas a gestionar, correspondientes a un orden dentro de lo que se considera normal y subnormal respectivamente, su proporción deducida se estima en el 10% del total del monto recuperado, ya que el perfil de los deudores de estas modalidades generalmente son de bajo riesgo o poco frecuentes, los cuales necesitan un recordatorio de pago como resultado de haber perdido un estado de cuenta o simplemente por un descuido. Este tipo de deudores pueden requerir no más de un recordatorio a través de una llamada para que sea efectuado el pago.

El incremento en la fases de la cartera compromete aún más el recaudo efectivo de las cuentas, las deficiencias en el comportamiento de pago pueden acentuarse en los niveles que superan más de tres cuotas pendientes, lo que justifica un aumento en las deducciones por prestación de servicios en 5 puntos porcentuales más que en las primeras categorías, en este punto se contempla la disposición de asesoría profesional en leyes como soporte a la estrategia de negociación de pago entre nuestras empresas clientes y sus derechos a recuperar.

Las debilidades anteriores son mucho más significativas en la última modalidad de cartera; cuya clasificación se divide en dos partes, la recuperación de estas cuentas es altamente dudosa, la efectividad en su recaudo no supera el 30%, aunque los recursos dispuestos en el proceso de gestión aumentan en más de tres veces que en las primeras modalidades, por lo que sugiere una deducción por prestación del servicio entre el 30 y el 40%.

- **Número de cuentas a gestionar**

En esta opción de pago, y al contrario de un porcentaje deducido de un monto establecido y efectivamente recuperado, el cobro por prestación de servicios se realiza tomando como referencia el número de cuentas a gestionar, además de su clasificación dentro del rango, esto de acuerdo al estado de deterioro en que se encuentre la cartera que presente la empresa cliente.

El precio de venta para la prestación de los servicios en este punto se define teniendo presente; una cantidad determinada de producción en base al número de estaciones con las cuales se propone iniciar labores y su capacidad para gestionar un número determinado de contactos por horas trabajadas, además del costo unitario de cada cuenta definida su clasificación y un margen de utilidad del 7% del total de costos operativos. El precio que se fijo por cada modalidad de cartera esta presentado:

TABLA 5. NÚMERO DE CONTACTOS MÍNIMOS REALIZADOS POR ESTACIÓN

NÚMERO DE CONTACTOS MÍNIMOS REALIZADOS POR ESTACIÓN

MODALIDAD	Gestión No cuentas/hora	Tiempo hablado Mnts/ hora	Tiempo en espera Mnts/ hora
ADTIVA	15	54	6
PREJURÍDICA	15	54	6
JURÍDICA	8	53	7
CASTIGADA	5	53	7

FUENTE; Elaboración propia

La anterior tabla nos presenta los contactos mínimos que se pueden establecer por cada gestor en una hora de producción en conformidad con cada modalidad de cartera, el tiempo utilizado desde que se detecta voz viva y el tiempo en espera hasta detectar contacto real, este ultimo contempla; preparación de cuenta y tiempo de espera, e intentos repetitivos de conexión; por lo general no debe superar los 14 segundos en promedio por cuenta gestionada.

Tomando el número de cuentas mínimas que se pueden gestionar en una hora por cada estación en promedio se puede superar los 123.840 contactos anuales trabajando con cuatro agentes, el costo por cada modalidad de cartera se determino en base a los costos fijos y variables que la empresa dispone para operar.

Tabla 6. PRODUCCIÓN DE LLAMADAS PROMEDIO

PRODUCCIÓN DE LLAMADAS PROMEDIO

MODALIDAD	No cuentas Gestionadas / año
ADTIVA	172.800
PREJURIDICA	172.800
JURÍDICA	92.160
CASTIGADA	57.600
PROMEDIO	123.840

FUENTE; Elaboración propia

4.7.6 Determinación de Precio de venta

Formula:

$$PV = CU + Mg \times CU$$

Donde:

CU = Costo Unitario

Mg = Margen de Utilidad

$$\mathbf{CU} = \mathbf{CF/Q} + \mathbf{CV/Q}$$

$$\mathbf{CU} = \frac{33.356.875}{123.840} + \frac{117.042.491}{123.840}$$

$$\mathbf{PV} = 1.214 + 0,07 (1.214)$$

$$\mathbf{PV} = 1.299$$

4.7.7 Estrategias de Promoción. Con el propósito de lograr atraer el interés de las empresas hacia los servicios de gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center es necesario acudir a un proceso publicitario que facilite y promuevan un acercamiento hacia nuestros potenciales clientes de manera efectiva, y es por medio de la organización de eventos a través de medios e instituciones de reconocimiento y gran poder de convocatoria en la ciudad, como lo es la Cámara de Comercio, que se pretende dar a conocer la funcionalidad y operatividad de nuestros servicios, además de evidenciar mediante pruebas estadísticas y demostraciones aplicativas, el impacto que se genera al interior de las organizaciones y su contexto habitual, al exceder a recursos empresariales externos disponibles en el mercado.

Se recurre a la organización de eventos para transmitir información relacionada a la funcionalidad de los servicios propuestos de una manera más concreta, gráfica y personalizada a un grupo importante de participantes; con el fin de iniciar un acercamiento comercial con sus representantes, exponiéndoles las ventajas estratégicas que pueden disponer las empresas al deslocalizar procesos internos en pro de optimizar y garantizar resultados sin riesgos y obtener un mayor control de las actividades particulares del negocio.

4.7.8 Estrategias de Comunicación. Además de las programaciones de eventos, los cuales constituyen una estrategia publicitaria inicial para generar reconocimiento de nuestros servicios, se pretende también llegar a nuestro mercado objetivo a través de la utilización de medios masivos que promuevan una actitud más favorable dentro del sector empresarial de la ciudad, creando un

estado de certidumbre y accesibilidad progresiva frente a los servicios que prestamos.

Para ganar posicionamiento dentro del mercado meta, se cree pertinente emplear medios de difusión que faciliten la transmisión de información descriptiva y característica de la empresa como; prensa, radio, directorios telefónicos; despliegues al aire libre y publicidad directa. (Ver tabla No 7)

La adopción de las anteriores estrategias obedece a un plan de acción comercial, donde su presupuesto se fijara para el primer año de apertura de las actividades empresariales, de acuerdo a la evolución que tenga esta dentro de su contexto operativo, y dependiendo de las respuestas que se obtenga del mercado al aplicar dichas estrategias, se adecuara la continuidad de una política comercial para la organización en correspondencia con las necesidades y objetivos corporativos tanto cuantitativos como cualitativos, es decir; que se espera llevar un control de las metas a conseguir en un corto plazo, en lo que concierne a; volumen de ventas o nivel de participación en el mercado, mejoramiento de la percepción genérica del servicios entre nuestros clientes y posicionamiento de la imagen de nuestra marca comercial.

TABLA 7. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

MEDIO PUBLICITARIO	Detalle	Objetivo
Radio	Cuñas radiales	Transmitir de forma masiva información básica de la empresa en horarios de mayor audiencia.
Prensa	Espacio comercial	Complementación de transmisión informativa mucho más gráfica, logrando conceptualizar la imagen de la empresa en el mercado.
Directorio		
Despliegue al aire libre	Vallas, carteles y pasacalles	
Publicidad directa	Catálogos, correspondencia directa	
Internet	Página Web corporativa	Implementación de una propia página web con contenido informativo de la empresa, a fin de flexibilizar la comercialización de nuestros servicios.

Fuente; Elaboración propia

4.7.9 Estrategias de Servicio. El contacto permanente con nuestros clientes a través de la emisión periódica de informes relacionados con la evolución de sus carteras, permite generar un sistema de retroalimentación soportada bajo una plataforma que integra herramientas tecnológicas y de telecomunicación digital, con el propósito de atender de manera asistida y pertinentemente las necesidades de las empresas contratantes de nuestros servicios en el sentido de garantizar un correcto control de la información; su actualización y transferencia responsable entre las empresas que se representa y sus clientes.

Aun contando con la tecnología que caracteriza el tipo de servicios que ofrecemos, se considera importante tener contacto personalizado con nuestros clientes, precisar en detalle sus requerimientos constituye un principio de responsabilidad para asumir el logro de sus fines empresariales.

El encargado de vigilar y velar por el cumplimiento de esta función recae en el director de cartera, quien propenderá por el normal desarrollo operativo de la empresa, además de atender personalmente las solicitudes de las empresas usuarias y sus clientes.

4.7.10 Presupuesto de Mercadeo. Se pretende llegar a un nicho de mercado de difícil persuasión, teniendo en cuenta que una importante parte de las empresas indagadas no gozan de autonomía decisiva en asuntos relacionado a contratación o vinculación de servicios operativos externos, y mucho menos que impliquen procesos administrativos sujetos a la actividad diaria de estas; por tanto, se hace necesario impulsar un plan de mercadeo lo suficientemente agresivo y sugestivo que permita despertar más que sentidos de necesidad frente al servicio, además de esto, se quiere dotar a las empresas de alternativas productivas con beneficios de alcance competitivo; para lograr estas iniciativas, es pertinente presupuestar los recursos y el tiempo suficiente para el completo desarrollo del plan de marketing.

Por otra parte, recordemos que las actuales empresas que prestan sus servicios en la ciudad no son plenamente identificadas por las organizaciones que hacen parte del segmento de usuarios potenciales, lo que reafirma una baja expansión de la actividad entre el sector empresarial y una ventajosa oportunidad comercial que no se puede dejar de aprovechar.

La siguiente tabla presenta el monto al que asciende la inversión estimada para el desarrollo del programa de introducción comercial de nuestros servicios y, su posterior avance en el posicionamiento dentro del mercado objetivo.

TABLA 8. PRESUPUESTO DE MEZCLA DE MERCADEO

PRESUPUESTO DE MEZCLA DE MERCADEO

MEDIO PUBLICITARIO	Detalle	Costo
Evento	Organización de evento con fines demostrativos y comerciales del servicio	183.000
Radio	Cuñas radiales	652.000
Prensa local	Espacio comercial	91.200
Directorio	Espacio comercial	480.000
Despliegues	Vallas y pasacalles	270.000
Publicidad directa	Catálogos, correspondencia directa	520.000
Internet	Implementación de pagina Web	220.000
TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING		2.416.200

Fuente; Elaboración propia

4.7.11 Estrategia de aprovisionamiento. Por la naturaleza funcional de nuestra empresa, cuyos procesos operativos se basa en el contacto interactivo no presencial con otras personas, es necesario contar principalmente con el suministro de servicios de telecomunicación, sin perjuicio de limitación alguna en cubrimiento geográfico o conexión hacia operadores de telefonía móvil que hagan presencia en el país; en conveniencia para la actividad de la empresa, la tecnología de comunicación bajo protocolos de internet es el más adecuado, además de encontrarse en el mercado nacional suficientes proveedores para abastecernos sin contratiempos, para hacer provecho de este tipo de servicios se requiere de conexión a internet que soporte tecnología Voip, adicional a estos servicios es indispensable el suministro de energía eléctrica apta para consumo permanente con funciones de características comerciales que supere 8 horas de trabajo.

El cuadro No 9 presenta los costos por minuto de consumo, con una tarifa mínima de 33 pesos para telefonía fija y una máxima de 66 pesos, para el caso de operadores móviles se maneja una única tarifa de 121 pesos, el cuadro expresa el precio en pesos y en dólares en donde la tasa cambiaria es de 2.200 pesos, menos el 50% como bono de descuento, no hay caducidad de tiempo para la cantidad de minutos recargados en la cuenta contratada con el proveedor. Como se puede observar las tarifas son bastante económicas, si se tiene presente la posibilidad de conectarse hacia distintos destinos.

CUADRO 4. TARIFAS PARA LLAMADAS EN COLOMBIA

TARIFAS PARA LLAMADAS EN COLOMBIA

Destino	Valor Real	Vr. Pesos	Bono 50%	Valor Neto	Vr. Final Pesos
Movistar	0,11	\$ 242	0,055	0,055	\$ 121
Tigo	0,11	\$ 242	0,055	0,055	\$ 121
Comcel	0,11	\$ 242	0,055	0,055	\$ 121
Bogotá	0,03	\$ 66	0,015	0,015	\$ 33
Barranquilla	0,03	\$ 66	0,015	0,015	\$ 33
Cali	0,03	\$ 66	0,015	0,015	\$ 33
Medellín	0,03	\$ 66	0,015	0,015	\$ 33
Pereira	0,06	\$ 132	0,03	0,03	\$ 66
Resto de Colombia	0,06	\$ 132	0,03	0,03	\$ 66

Fuente; Elaboración propia a partir de; [http://: Net2phonecolombia.com.co](http://Net2phonecolombia.com.co)

Para el suministro de conexión a internet se optó por la compra de un plan corporativo cuyo costo es de 120.000 pesos mensuales para suplir a 5 estaciones de computo, el pago de este servicio se realiza después del periodo cumplido de provisión, de igual manera se realiza el pago por factura de consumo por energía eléctrica.

4.8 PROYECCIÓN DE VENTAS

La empresa podrá entrar en funcionamiento a mediados del mes de enero del año 2010, se espera ventas mensuales por \$ 13.405.680, trabajando con el 70% del total de capacidad instalada de la empresa, operando con 4 estaciones, es decir; en promedio se gestionaran al menos 2.580 cuentas por agente, o en su defecto se debe administrar un monto mensual que supere los 89.42 millones de pesos, estimando el 60% de efectividad del total de cartera gestionada para el primer año, el propósito es obtener los mismos ingresos que con la aplicación de una tarifa promedio a un número determinado de cuentas. La tabla No 10 nos muestra una proyección lineal de ventas para los próximos 5 años, identificando la cantidad de cuentas a gestionar con un precio promedio de 1.299 pesos por unidad tramitada.

TABLA 10. PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC (UNIDADES)

PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC (UNIDADES)

Proyección de ventas					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 2	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 3	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 4	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 5	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 6	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 7	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 8	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 9	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 10	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 11	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 12	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Total Unid	123.840	185.760	278.640	402.480	588.240
Precio	1.299	1.225	1.199	1.125	1.099
Ventas estimadas	160.868.160	227.556.000	334.089.360	452.790.000	646.475.760

Fuente; Elaboración propia

TABLA 11. PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC (UNIDADES)

PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC (UNIDADES)

Proyección de ventas					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	123.840	185.760	278.640	402.480	588.240
Precio de Venta	1.299	1.225	1.199	1.125	1.099
Ingresos por Venta	160.868.160	227.556.000	334.089.360	452.790.000	646.475.760

Fuente; Elaboración propia

5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO

El suministro de servicios outsourcing en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center, pretende proveer a las empresas de una completa estructura operativa y técnica, sin que éstas tengan que incurrir en costosas inversiones en adecuaciones y equipamiento tecnológico, **Incontact_Center** facilita los recursos necesarios para llevar a cabo procesos de gestión de información, relacionadas a la administración de datos, facilitando el tratamiento masivo y metódico de contactos, con el objeto de establecer control y seguimiento de la conducta de pago de las obligaciones contraídas por los clientes de nuestras empresas usuarias. La funcionalidad de nuestros servicios se basa en el trabajo coordinado de un equipo humano especializado, dedicado específicamente al desarrollo de procesos en gestión de cartera, permitiendo a las empresas clientes flexibilizar su distribución organizacional, y alivianar efectivamente cargas operativas ligadas a sus actividades principales.

Se cuenta con un área operativa compuesta por 5 estaciones de trabajo, interconectadas bajo sistemas de red local; 4 de estas estaciones se dispondrán para el desarrollo de labores en gestión, y una estación madre, dirigida a tareas de dirección y monitoreo, cada una de estas centrales están dotadas por terminales de datos suministrados por equipos de computación, integrados con aplicaciones software y hardware, desde donde se podrá administrar eficientemente la información detallada de cada cuenta, garantizando seguridad y protección en el manejo, uso y transferencia de la misma.

Se ha establecido que para optimizar las gestiones de cobro, se requiere del uso permanente de recursos tecnológicos e informáticos que mejoren y agilicen la comunicación, una alternativa de gran envergadura en las telecomunicaciones es la llamada tecnología de comunicación VoIP; la cual se refiere a la provisión de voz sobre protocolos de internet a través de dispositivos hardware, adherido a una central de computo, desde donde se pueden efectuar llamadas digitalmente y establecer contacto directo de manera tradicional, al mismo tiempo que se dispone de la información completa en pantalla, referente a la persona a quien se dirige la llamada, esto con la ayuda de aplicativos software que permiten administrar y ejecutar eficientemente procesos de gestión.

Para dar cumplimiento a estas iniciativas funcionales que pueden marcar una sostenida diferenciación competitiva de nuestros servicios en el actual mercado del sector, se ha recurrido al aprovisionarnos de soluciones tecnológicas integrales, a medida de las prioridades requeridas y condicionadas a las actividades a desarrollar por la empresa.

5.1.1 Descripción de las Características Tecnológicas Utilizadas. Los servicios empresariales que se pretenden ofrecer, están asistidos por el suministro externo de una plataforma tecnológica con estructura modular y escalable, permitiendo que los módulos funcionales previamente integrados se vayan incorporando gradualmente a medida que sean requeridos. La plataforma presenta soluciones multimedia que permite procesar en forma unificada interacciones, o contactos a través de múltiples canales de comunicación.

TABLA 12. CANALES DE ENTRADA Y SALIDA

Canales de Entrada y de Salida

Interacciones de Voz	Llamadas entrantes
	Llamadas salientes
	Correo de voz
	CallBack; Devolución de una llamada abandonada
	CallBack; de correo de voz
Interacciones e-mail	E-mails entrantes
	E-mails salientes desde el PC del agente
	Formatos estándar de respuesta: manual/automática; con word/ HTML
	Envío de datos adjuntos
Interacciones fax	Fax entrantes
	Fax salientes a demanda
	Búsqueda y visualización de faxes
Interacciones web	Chat
	Web URL push, navegación colaborativa del sitio web
	Web Callback; llamadas como respuesta a una solicitud web

Fuente; Elaboración propia a partir de; In-Concert; Contact Center R5; Descriptivo 2008

La infraestructura del sistema de centros de contactos proporciona la integración entre tecnología telefónica y de computo, permitiendo que se despliegue en el PC del agente, en forma simultanea con la llamada saliente, toda la información relevante del titular de la cuenta que se este gestionando, como por ejemplo; su estado de cuenta o antecedentes de pagos, el agente puede disponer de varios mecanismos de CTI con aplicativos de cobranzas, que pueden ser seleccionados desde el administrador del sistema.

Otras de las funciones incorporadas en el sistema a destacar son las de grabación y monitoreo, puesto que permite controlar el desempeño de los operadores, así como asegurar que se este aplicando los procesos adecuados en el momento que se este realizando la llamada, pudiendo verificar que se transfiera de forma clara y

precisa la información pertinente a la gestión de cada cuenta, con posibilidades de acceder fácilmente a las grabaciones. A su vez el sistema provee una herramienta de calificación de operadores según las habilidades requeridas de la campaña de gestión, esta herramienta esta directamente integrada al sistema de grabación, así que se puede obtener un mecanismo rápido de respuesta frente a operadores que estén desviados del objetivo de la campaña a emprender.

El propósito de este mecanismo es tener un respaldo de comunicaciones, transacciones y acuerdos establecidos entre agentes y clientes, en caso de reclamos, también facilita un mejor entrenamiento de los agentes permitiéndoles escucharse a sí mismos en acción, además de establecer un adecuado control de calidad y calificación de los operadores.

TABLA 13. HERRAMIENTAS DE GRABACIÓN Y MONITOREO

Herramientas de Grabación y Monitoreo

Grabación de llamadas	Grabación de llamadas entrantes y salientes
	Grabación total, a demanda o selectiva de acuerdo a criterios predefinidos
	Formato MP3
	350 Kbytes por cada minuto almacenado
	Exportación a archivos MP3 para post-proceso
	Integración con sistemas de calidad y calificación de operadores
Monitoreo en tiempo real	Monitoreo en tiempo real
	Monitoreo de chats en tiempo real
	Monitoreo remoto en tiempo real; vía web y vía teléfono
Grabación de chats	Chats externos con clientes
	Chats internos con entre agentes y director
	Almacenamiento en repositorio de datos
Consola de búsqueda y reproducción de llamadas	Permite realizar el filtro, búsqueda, recuperación y reproducción de llamadas en el repositorio de grabaciones en forma instantánea, de acuerdo a las siguientes claves; <ul style="list-style-type: none"> * Rango de fecha * Rango de hora * Duración de llamada * Campaña * Agente
	Una vez identificada una grabación con un click se puede generar un archivo MP3 con el audio de la llamada

Fuente; Elaboración propia a partir de; In-Concert; Contact Center R5; Descriptivo 2008

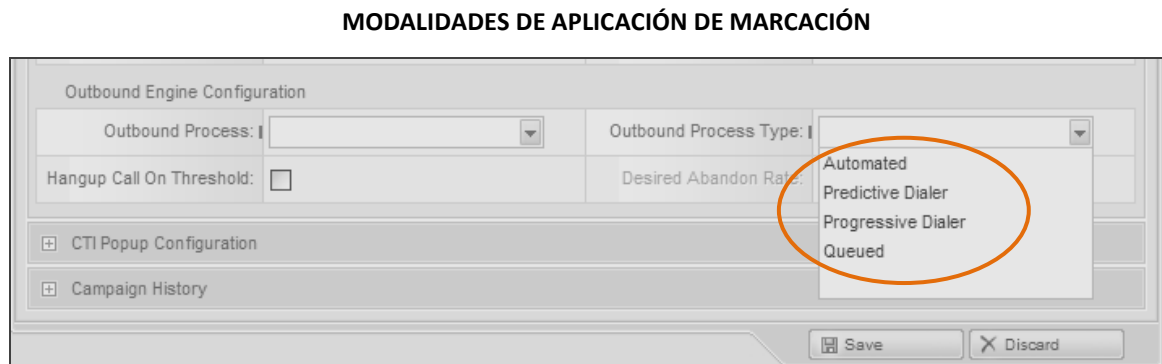
Outbound Engine

La plataforma tecnología integra un potente motor que facilita las interacciones salientes multimedia, que aprovisionado al administrador del sistema desde donde se selecciona la modalidad de marcación que más se adecue a las necesidades de cada campaña o proceso de gestión.

Modalidades de Marcación

- **Preview;** Este modo de marcación se puede asignar a cada agente una lista de llamadas a ser realizadas, que se encolan en su bandeja de trabajo y son marcadas cuando el agente así lo disponga.
- **Progresiva;** Al detectar un agente disponible, el sistema lo reserva y realiza una llamada al contacto que corresponda, transfiriéndola al agente reservado.
- **Predictiva;** En base a datos estadísticos, el sistema predice cuándo habrá un agente disponible y realiza la llamada. Este modo de marcación es efectivo en la medida que haya un número importante de agentes y las llamadas tengan en general una duración similar, también evalúa el progreso de la llamada y transfiriéndola al agente sólo cuando detecta “voz viva” (descarta tono de libre, ocupado, fuera de servicio).

Gráfico 21. MODALIDADES DE APLICACIÓN DE MARCACIÓN



Fuente: In-Concert; Contact Center R5; Descriptivo 2008

El sistema de Outbound Engine detecta y descarta las probabilidades de no atención en el intento de establecer contacto, también dispone de descripciones prediseñadas para facilitar y agilizar el análisis de cada contacto realizado, pudiendo llevar un controlado y actualizado registro de las cuentas a administrar.

- Análisis progresivo de la llamada
- No atiende
- Tono de ocupado

- Fuera de servicios
- Herramienta de administración de listas de llamadas y reglas de marcación
- Herramienta de importación y gestión de contactos
- Manejo de reglas y lotes
- Screen-pop de aplicativos de gestión en el PC del agente
- Ajuste de la velocidad de marcación
- Capacidad de supervisión en tiempo real tanto local como remota a través de vínculos de internet

Cuadro 5. REGLAS DE MARCACIÓN

Reglas de Marcación

	Destino	Resultado	Reintentos	Intervalo (seg)	Próximo
Regla "Domicilio" 08:00 a 09:00 20:00 a 21:00	Domicilio	Ocupado	5	10	Fin
	Domicilio	No contestan	3	30	Fin
	Domicilio	Cliente colgó	0	3	Fin

Fuente; In-Concert; Contact Center R5; Descriptivo 2008

	Destino	Resultado	Reintentos	Intervalo (seg)	Próximo
Regla "Trabajo" 10:00 a 19:00	Oficina	Ocupado	5	10	Celular
	Oficina	No contestan	3	30	Celular
	Oficina	Cliente colgó	0	3	Fin
	→ Celular	Ocupado	10	3	Fin
	Celular	No contestan	30	1	Fin
	Celular	Cliente colgó	0	3	Fin

Fuente; In-Concert; Contact Center R5; Descriptivo 2008

Dentro de los beneficios funcionales que se puede obtener del sistema, es el seguimiento controlado del comportamiento de pago del deudor a través del establecimiento de reglas de marcación, esta herramienta es de gran beneficio, puesto que se puede estructurar información preliminar de una o un determinado grupo de cuentas que ya han pasado por un proceso de gestión, previo al estado o nivel actual en que se encuentre, generalmente estas cuentas presentan un nivel avanzado de deterioro, lo cual requiere de un tratamiento diferente, donde la formulación e implementación de estrategias para su recuperación se basan en sus antecedentes.

Es a través de herramientas sofisticadas de discado que se facilita la marcación automática, permitiendo agilizar la gestión de contactos, mediante este medio se puede realizar llamadas a distintos destinos para establecer comunicación con el titular de la cuenta o en su defecto con las referencias registrada en el sistema. Las reglas de llamado se pueden personalizar y así optimizar los índices de

contacto, el administrador del sistema fácilmente define cuantas veces llamar, a qué teléfonos, entre que horas, cuantas veces reintentar dependiendo de los resultados de llamadas y que hacer en caso de no poder contactar al titular.

Reportes

El sistema de centro de contactos incluye más de 100 reportes prediseñados que permiten obtener al instante información estadística e histórica sobre los niveles de productividad y servicio. Los reportes, que pueden ser detallados o resumidos son exportables a diversos formatos, tales como PDF, Excel, HTML entre otros, también pueden ser clasificados y segmentados por agente, por clasificación de modalidad de cartera y entre rango de fechas, adicionalmente permite crear nuevos reportes desde herramientas tales como Crystal Reports.

Segmentación de Reportes

- Llamadas: Agente / Campaña / Supervisor, Entrantes / Salientes
- Chats: Agente/ Campaña, Entrantes / Salientes
- E-mails: Agente/ Campaña, Entrantes / Salientes
- Faxes: Agente/ Campaña, Entrantes / Salientes
- Marcación: Listas, Estadísticas por procesos de gestión
- Estados: Agente/ Campaña / Supervisor

Diálogos

El sistema provee aplicaciones para diseñar guiones de diálogos dinámicos (scrpts) que ayudan a incrementar la productividad de los agentes al guiarlos en el dialogo con el cliente y suministrarles la información necesaria para lograr los objetivos planteados para su gestión. Además, permite reducir el tiempo de entrenamiento, todo esto realizado en un ambiente gráfico sin necesidad de escribir códigos de programación.

Interfaz de Agentes

Es una interfaz unificada que permite atender todas las comunicaciones que se manejen en el centro de contactos. La interfaz es sensible al tipo de interacción, puede autoconfigurarse mediante este procedimiento una llamada telefónica, un e-mail o una solución de chat a través de la web. La disposición de la interfaz ofrece funcionalidad de “hotdesking” o “agentes remotos”, es decir que un agente puede registrarse (long-in) en cualquier PC y desde cualquier punto geográfico donde se encuentre, siempre que disponga de conexión de banda ancha a internet la herramienta de interfaz ostenta un diseño ergonómico.

Supervisión en Tiempo Real

La herramienta de supervisión es una potente consola unificada a la plataforma multimedia que permite incrementar la productividad y controlar el cumplimiento de los niveles de servicio, mediante el monitoreo de todos los recursos disponibles en la empresa. Proporciona información estadística en vistas y tráficos configurables y de fácil acceso para quien opera la herramienta, también se puede controlar en forma remota, visualizando la actividad e incluso escuchando las llamadas que se cursan en el call center. La consola de supervisión presenta las siguientes características:

Monitoreo:

- Monitoreo silencioso
- Monitoreo y supervisión remota
- Monitoreo de chat
- Monitoreo de voz on-line y off-line

Control:

- Reasignación de recursos en tiempo real
- Chat con agentes
- Grabación de llamadas a demanda
- Conferencia con agentes y clientes

Gráficos y Vistas en Tiempo Real:

- Proporción de estadísticas en tiempo real
- Nivel de servicio
- Tasa de abandono
- Estado de agentes asignados
- Estado de interacciones
- Tiempo hablado por agentes
- Tiempo de interacciones en espera

Supervisión de Marcador Predictivo en Tiempo Real:

- Gráficos de productividad
- Métricas de servicio
- Monitoreo de abandonos, llamadas contactadas y tiempo ocioso de agentes

Administración: Desde la plataforma se puede administrar en forma centralizada todos los recursos del call center, permitiendo dirigir todo el sistema desde una única interfaz.

Administración de Usuarios:

- Definición de usuarios, perfiles y contraseñas
- Definición de habilidades de agentes

Administración de Campañas:

- Definición de motivos de descanso
- Definición y configuración de procesos de gestión o campañas
- Asignación de agentes y supervisores o directores
- Definición de parámetros de campañas (fechas, días, horarios, exclusiones etc)
- Definición de tipos de interacciones para cada campaña

Administrador de Marcador:

- Configuración de tipo de marcador; preview, progresivo, predictivo
- Configuración de reglas de marcación
- Importación de contactos
- Administración de listas de marcación
- Comienzo y detención del marcador

La infraestructura tecnológica “InConcert Contact Center R5” descrita anteriormente es adquirida de proveedores externos para el desarrollo operativo de nuestra empresa bajo la modalidad de subcontratación.

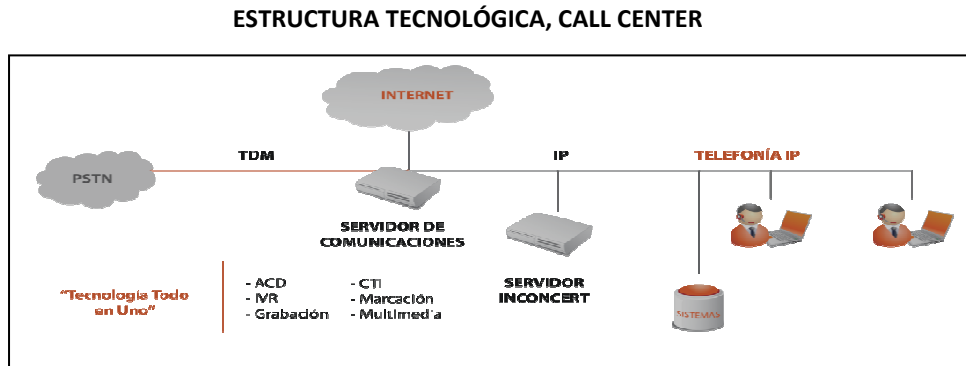
Los servicios que nos presenta InConcert se ajustan a las necesidades funcionales, a las capacidades operativas y recursivas predeterminadas en este proyecto empresarial. Unas de las ventajas que ofrecen nuestros proveedores tecnológicos es la flexibilidad de su plataforma multimedia, pues de acuerdo a un diagnóstico previo de los requerimientos empresariales, la disposición de sus aplicaciones y el uso de sus herramientas se pueden ir incorporando y adecuando en conformidad a las necesidades y crecimiento de nuestros servicios de call center, medible en este caso por el número de estaciones que se vayan vinculando a la empresa.

El soporte técnico que incluye la prestación de sus servicios tecnológicos incluye:

- Atención, diagnóstico y resolución de incidentes
- Atención a consultas técnicas sobre los sistemas instalados
- Soporte para reinstalación y/o cambios en la infraestructura tecnológica

- Actualización de licencias de software
- Aplicación de actualizaciones

Gráfica 22. ESTRUCTURA TECNOLÓGICA, CALL CENTER



Fuente; In-Concert; Contact Center R5; Descriptivo 2008

5.2 ESTADO DE DESARROLLO DEL SERVICIO

En la actualidad, el mercado oferta al sector empresarial servicios alternativos que se encargan del manejo especializado de procedimientos que han sido separados del contexto habitual de su origen operativo, con la intención de poder obtener mejores resultados; a este hecho, la tendencia del sistema productivo es a deslocalizar parcialmente ciertas funciones, conservando la autonomía de las fuentes primarias de las cuales estos procedimientos emergen. En este sentido las fuentes primarias aluden a factores organizacionales como; la inclusión de políticas, estrategias y mecanismos utilizados que apoyen los propósitos comerciales de las empresas, de las cuales se causan la sucesión de otras actividades cuyos procedimientos merecen exclusividad en su tratamiento debido a la dimensión que pueden llegar a tener.

En el caso particular, el desarrollo de los servicios de gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center, surgen de las necesidades empresariales de predisponer métodos cada vez más eficientes en el flujo físico de información referente al tratamiento de créditos albergados en una base de datos, esta situación se acentúa si las empresas con actividades comerciales presentan un alto tráfico de ventas bajo la modalidad de crédito, donde la prioridad es agilizar su movilización, por la cual llevar y mantener documentación adecuadamente ordenada no es suficiente, se requiere de sistemas con capacidades tecnológicas robustas donde su funcionalidad operativa permita alcanzar niveles de productividad importantes.

Una de las particularidades adoptadas en nuestra empresa para el desarrollo de los procedimientos de gestión, es la incorporación de herramientas tecnológicas que optimicen la operatividad integral de todo el centro de llamadas, desde su misma administración hasta las labores de gestión. Lo que se busca con estos elementos de apoyo es simplificar cada una de las tareas organizacionales y obtener un mayor rendimiento y eficiencia en su funcionalidad, sin pretender alterar aquellas actividades implícitas, necesarias en cada uno de los procesos, en el momento de prestar el servicio.

En consideración a lo anterior, la operatividad de los servicios que pretendemos ofertar a la comunidad empresarial, se desarrolla a través de soluciones tecnológicas de vanguardia, acorde a las necesidades funcionales que identifican a un centro de llamadas, en las cuales se incluye la convergencia de voz y datos o también llamada telefonía IP (Protocolo de Internet), donde la voz es transmitida en paquetes de datos dentro de la red y el suministro se efectúa por medio de un dispositivo integrado a un aplicativo tecnológico software, desde donde se administra la información pertinente a la gestión.

Otra de las partes importantes relacionadas a la optimización operativa es la marcación predictiva o discado, esta tecnología permite realizar llamadas automáticamente, esta es una modalidad de trabajo diferencial y de mayor ventaja en este tipo de servicios, puesto que podemos disponer del tiempo que normalmente se gasta digitando un código para poder establecer contacto. Al realizar la marcación manual aproximadamente el tiempo hablado es de 15 a 20 minutos hora; es decir que el operador, el resto del tiempo está marcando, esperando un ring o está ocupado, con esta herramienta los gestores pasan de hablar 15 minutos hora, a 45 o 55 minutos hora aproximadamente, de esta manera se está triplicando la productividad de gestión.

La provisión de estos y otros aplicativos tecnológicos de gran beneficio para el desarrollo de las actividades de gestión, son proporcionados bajo la modalidad de contratación Outsourcing internacional o lo que se conoce como servicios Offshoring, de esta manera lo que hacemos es hacer uso de una infraestructura tecnológica que se suministra a través de la web, a la medida de las necesidades y de acuerdo al tamaño que vaya adquiriendo el negocio.

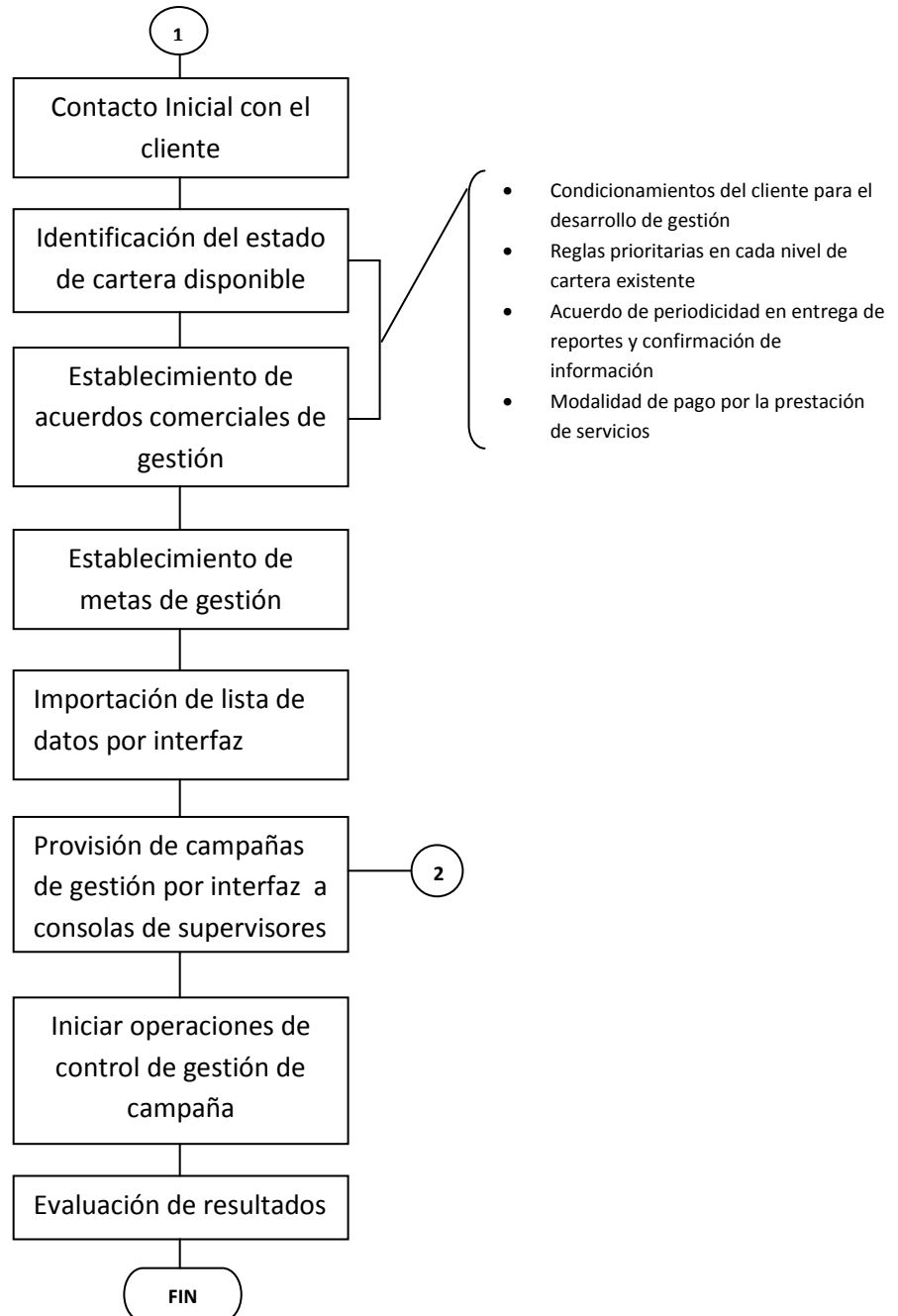
5.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS

El desarrollo de las funciones operativas de la empresa se concentra en tres grandes puntos receptivos, desde donde se moviliza la información y se ejerce control operativo de los recursos disponibles para gestionar un determinado volumen de datos. Estos puntos receptivos representan etapas estacionales de gestión que delimitan y definen los procesos e implicaciones respecto a las labores y responsabilidades particulares a cada fase en lo que se refiere al manejo y administración de información.

5.3.1 Administración de Recursos de Gestión. En este punto básicamente se presentan labores de distribución y asignación de la base de datos que los clientes transfieran, su recepción y albergue están clasificados de acuerdo al estado de avance en que se encuentre la cartera a gestionar, al igual que las necesidades, condicionamientos o reglas prioritarias que presente cada uno de nuestros clientes; es una de las etapas preliminares donde se da una interrelación directa con las empresas contratantes de nuestros servicios.

En esta sección también se dirige y controla la operatividad total del call center a través de la plataforma inConcert Contact Center, desde donde se ejerce la administración de cada uno de los usuarios que la intervienen, además se dirige el manejo de campañas y parámetros de gestión, configuración de tipo de marcación e importación y asignación de listas de contactos al sistema operativo.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DE GESTIÓN

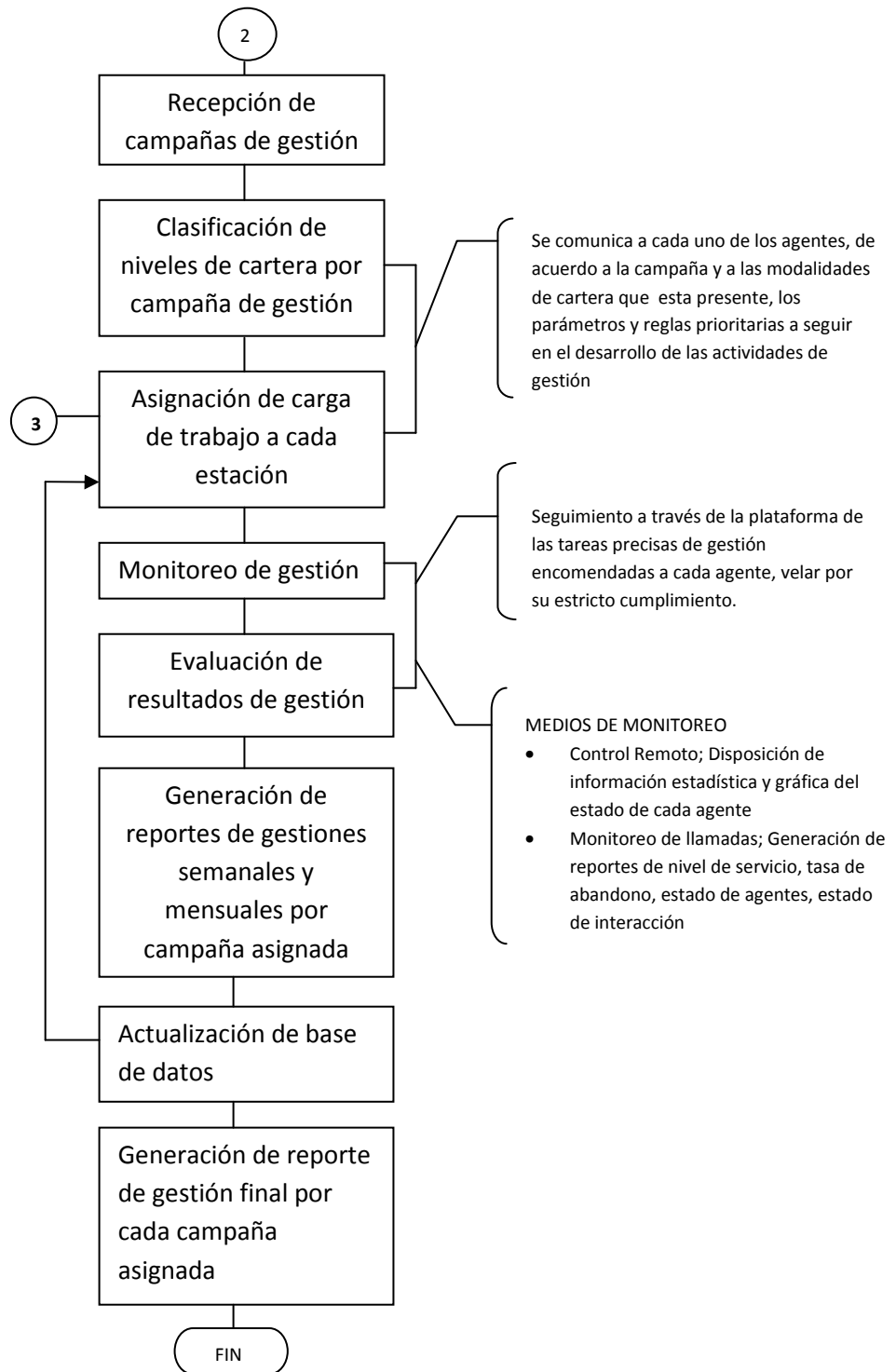


5.3.2 Supervisión de Gestión. El proceso que corresponde a esta sección esta orientada al acompañamiento y control operativo de los agentes, a través del sistema de supervisión, este monitorea toda la actividad de gestión del centro y su equipo de agentes. Las labores del supervisor radica en recibir, actualizar y dotar permanentemente a cada uno de los operadores las listas de cuentas a tratar, de acuerdo al estado en que han sido clasificadas, además de vigilar que se de cumplimiento a los parámetros de gestión establecidos por la administración con respecto a la campaña asignada.

La persona encargada de la supervisión de gestión, accede fácilmente desde la plataforma a información estadística por medios gráficos disponibles en su consola, pudiendo establecer control de forma remota visualizando la actividad e incluso monitorear llamadas on-line y off-line o cualquier otro medio o canal de interacción que hagan uso los operadores.

En definitiva el supervisor se encarga sistemáticamente de mantener los niveles de productividad de su equipo de agentes, para llevar a cabo este proceso la plataforma proporciona de manera visual comportamientos o estados de sus agentes tales como; los niveles de servicio, tasa de abandono, el estado de agentes asignados, estado de interacciones, tiempo hablado por los agentes o tiempo de interacciones en espera, entre otras funciones. Haciendo uso de estas herramientas el supervisor genera reportes de rendimiento de cada uno de los operadores y del conjunto de su equipo designado, además de soportar informes formales de sus actividades diarias. (Ver anexo No 5)

SUPERVISIÓN DE GESTIÓN



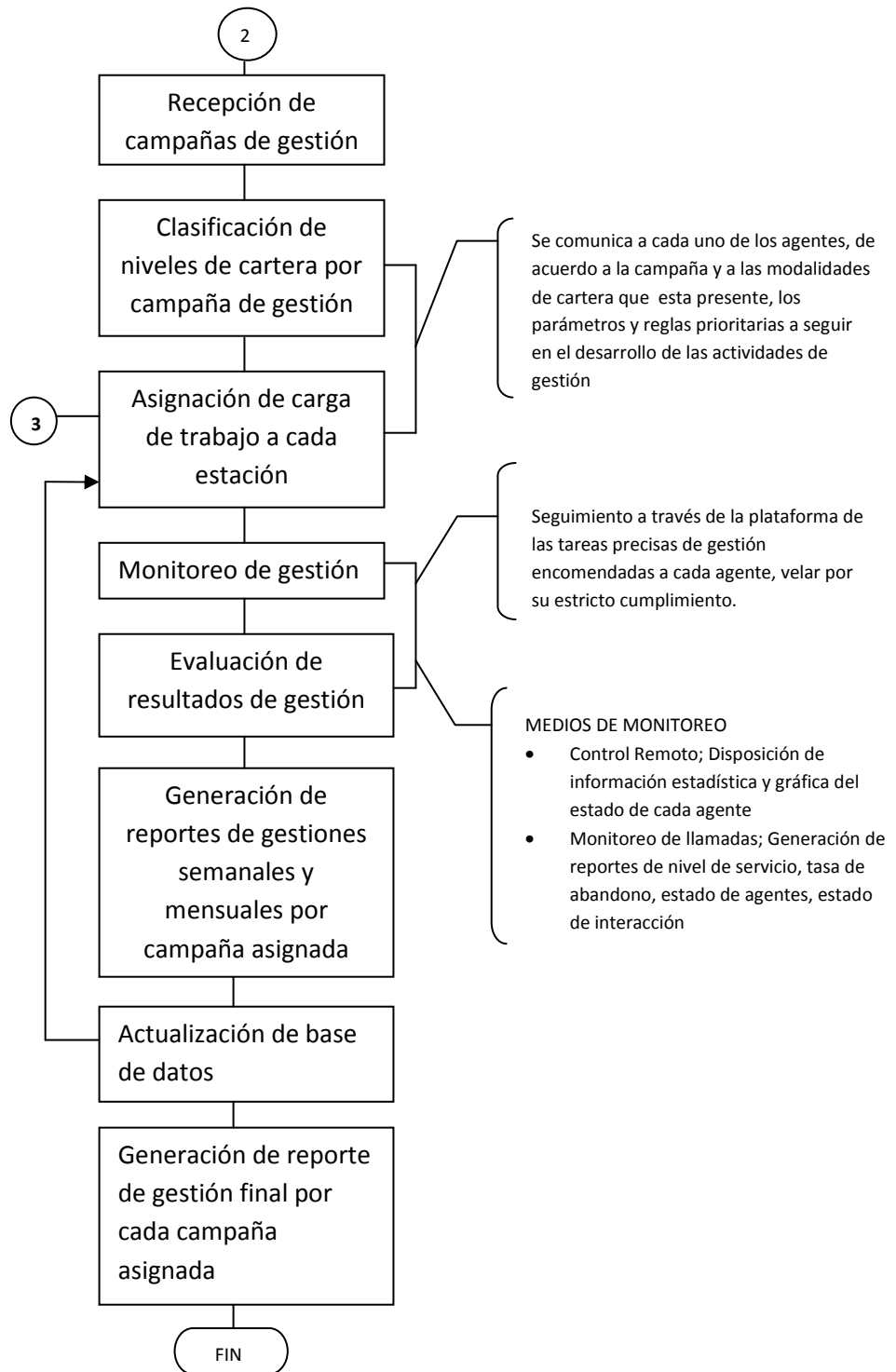
5.3.3 Operación de Gestión de Cartera y Cobranzas. En este punto los procesos refieren funciones propias de gestión, y es aquí donde se concentra la dinámica operativa del call center. En cada estación de la plataforma los agentes reciben una carga de cuentas para ser gestionadas, estas listas son importadas y clasificadas al sistema de acuerdo al estado de antigüedad que presenten, posteriormente son asignadas a cada estación.

Los agentes encargados de gestionar cada modalidad de cartera pueden interaccionar por diferentes canales de comunicación a través de la web, dependiendo de la cantidad y calidad de información que registre cada una de las cuentas a ser gestionadas, la alternativa más utilizada para establecer contacto ya sea con el titular de la deuda o su garantías, en este caso es la comunicación telefónica, la frecuencia de utilización de este medio esta relacionado al estado de deterioro que presente la cuenta a tramitar.

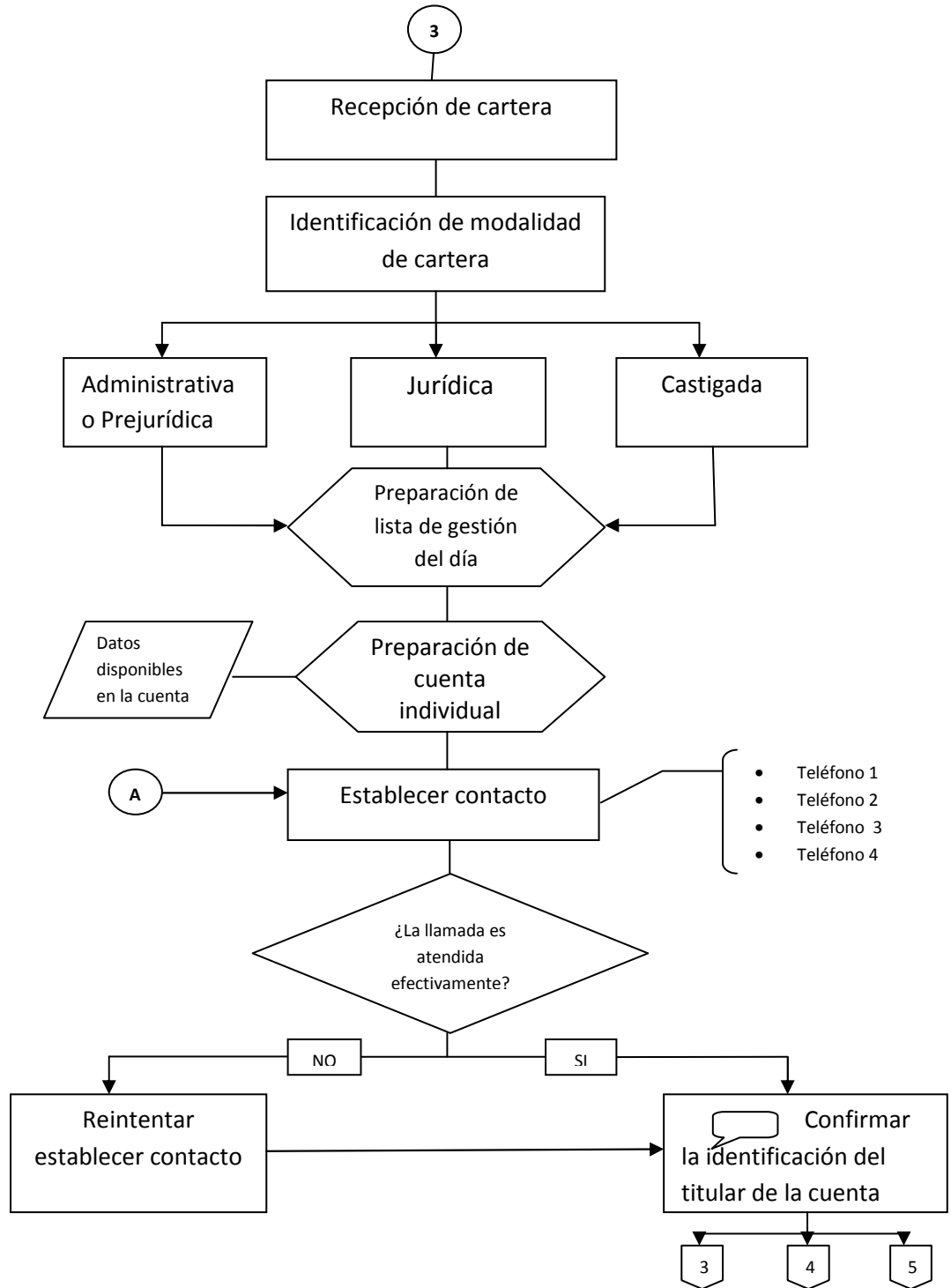
Las diferentes modalidades de cartera sugiere, que los procesos y los recursos utilizados para llevar a cabo la gestión estén sujeta a distintos tratamientos y mecanismos de comunicación para que se de con precisión la emisión del mensaje, en conformidad con los parámetros y lineamientos preestablecidos, y así alcanzar los objetivos propuestos de nuestra empresa. En este orden de ideas los agentes deben comunicar al titular de la deuda el estado de su cuenta o en últimas, conseguir información que permita la ubicación del titular principal de la deuda o en su defecto a sus garantías o referencias registradas en la base de datos transferida por nuestros clientes.

Es importante mencionar que para el desarrollo de cualquiera de las funciones ya sea de los agentes, supervisores o la propia administración del call center, estas se pueden efectuar desde cualquier computador ingresando a la plataforma multimedia registrando su long-in, desde cualquier punto geográfico donde se encuentre, esta función se puede realizar si se dispone de una conexión de banda ancha a internet.

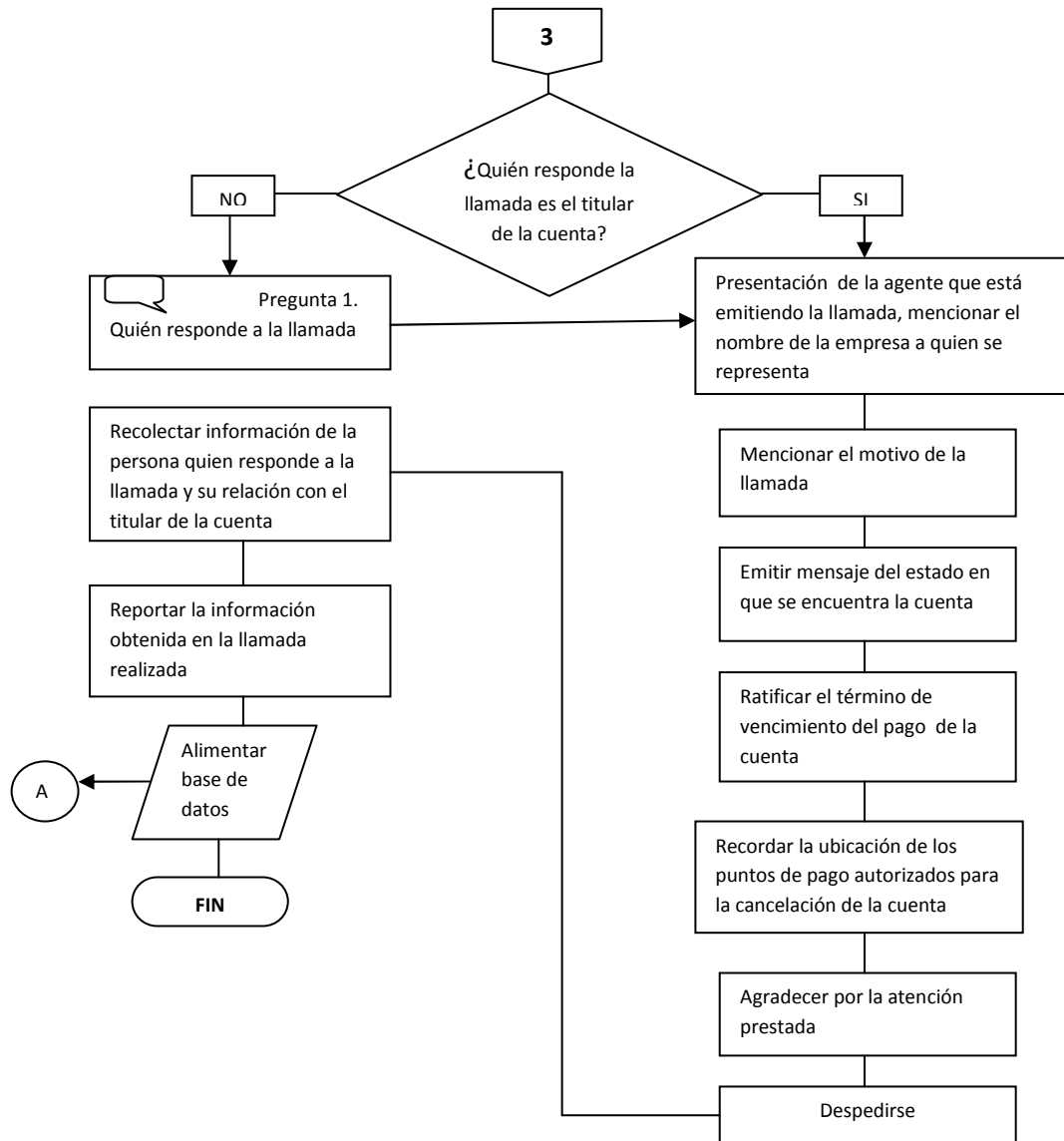
SUPERVISIÓN DE GESTIÓN



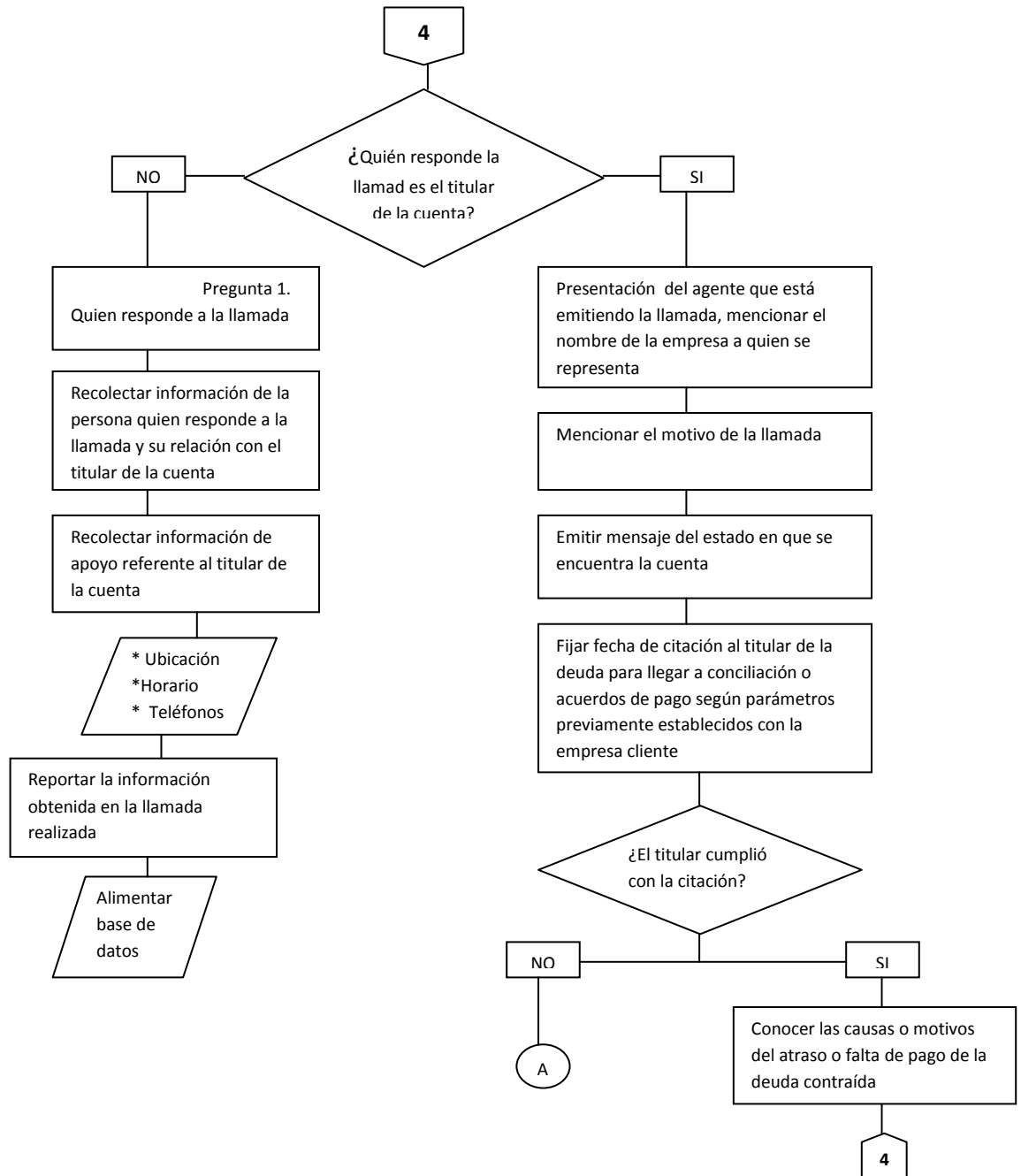
PROCESO INICIAL; GESTIÓN DE CARTERA

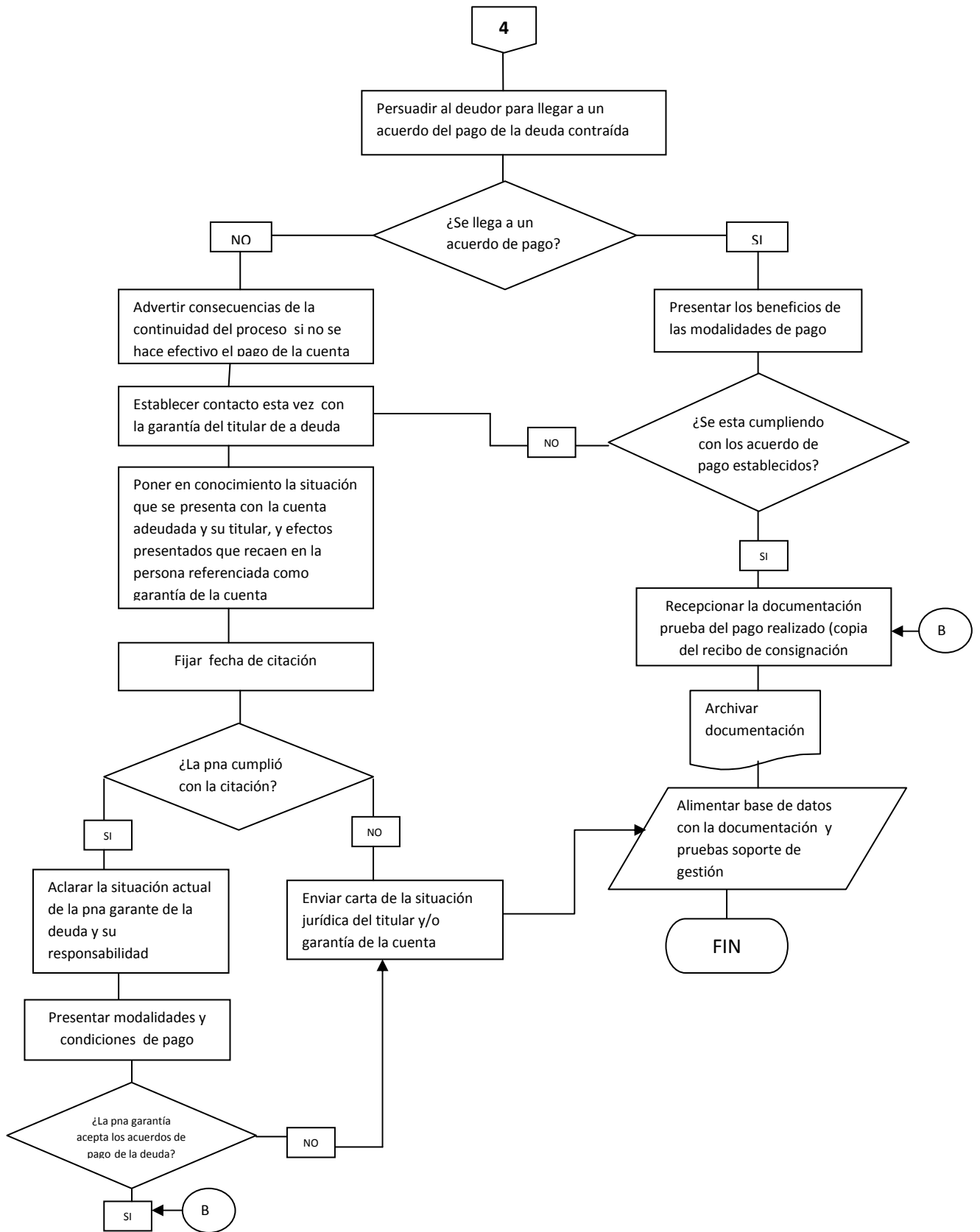


PROCESO GESTIÓN DE CARTERA FASES TEMPANAS MODALIDAD ADMINISTRATIVA O PREJURÍDICA



PROCESOS DE GESTIÓN DE CARTERA FASES TARDIAS MODALIDADES JURÍDICA Y CASTIGADA





5.4 TAMAÑO DEL PROYECTO

Teniendo como referencia una demanda potencial de 14 unidades empresariales, que debido a su dinámica y función comercial, requieren de servicios en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center, se ha previsto disponer de un espacio físico y de los recursos necesarios para llevar a cabo actividades de gestión inicialmente con 4 estaciones operativas, suficientes para movilizar mensualmente cerca de 90 millones de pesos, o en su defecto realizar contrataciones con un número de entidades que posibiliten la gestión de una cantidad de cuentas equivalente a las 10.320 unidades mensuales como mínimo, estas condiciones se presentan en mayor medida en empresas con actividades financieras, entre las que se encuentran 6 entidades bancarias, 3 de microcrédito y 1 establecimiento de naturaleza pública dedicada a la financiación educativa, en el lado de la actividad comercial de bienes y servicios de consumo masivo se albergan; 4 unidades empresariales entre públicas y privadas. En este sentido, es necesario formalizar intenciones contractuales al menos con 1 empresas de las 14 existentes y dispuestas en el mercado.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que los servicios en gestión de cartera y cobranzas tiene una madurez en el mercado local de seis años, y que por tanto, es poco conocido en el sector empresarial de la ciudad, de manera que es recomendable para la implementación del proyecto, iniciar con un tamaño inferior a la demanda presentada, sin desestimar un crecimiento progresivo o por etapas a medida que se vaya presentando incrementos en la demanda y una mayor acogida y reconocimiento de nuestros servicios en el sector productivo, a la vez que se faciliten los medios y mecanismos para la consecución de recursos financieros para futuras ampliaciones.

En este orden de ideas se pretende cubrir un 7.5% del total de demanda efectiva, trabajando con el 70% del total de capacidad instalada, no obstante, y tomando como referencia el número de estaciones como índice de crecimiento empresarial, se estima ampliar la capacidad real en un 43% para los primeros 5 años.

Cuadro 6. CAPACIDAD INSTALADA

Capacidad Instalada

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual de la capacidad instalada	100%	40%	40%	45%	45%
Nivel de utilización (%)	70%	70%	75%	75%	75%
No de Estaciones operativas	4	6	9	13	19
Capacidad de PCC anual (en unidades)	123.840	185.760	278.640	402.480	588.240

Fuente; Elaboración propia

5.5 LOCALIZACIÓN

5.5.1 Macrolocalización. La realización del presente proyecto se desarrollo en la el municipio de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño ubicado en la esquina suroccidental de la República Colombiana. La base económica de la región se concentra en la producción agrícola y la ganadería, con capacidad de abastecimiento a los mercados locales, destinando sus excedentes hacia otras regiones del país, no obstante Nariño en conjunto con otros departamentos registran más del 50% de las exportaciones en palma de aceite, cultivo proveniente de la zona pacifica de la región, el protagonismo que adquieren los recursos naturales y la presencia de una escasa capacidad de transformación en su sistema productivo, identifican al departamento como una región básicamente rural, en el que su capital predispone en mayor parte condiciones de urbanización, presentando una dinámica económica con tendencia hacia la tercerización, sujetas en actividades de comercios, construcción, hotelería y turismo, intermediación financiera procesamiento de alimentos, bebidas y elaboración de bellas piezas artesanales.

La ciudad de San Juan de Pasto; alberga el 23% de la población total de la región, representa el epicentro administrativo y empresarial del departamento, alberga más del 67% de los establecimientos productivos entre los municipios de Ipiales y Tumaco, donde el 58% de estos establecimientos corresponden a actividades comerciales y el 30.8% a servicios, el municipio situado a orillas de la carretera Panamericana funciona como arteria principal en la afluencia comercial con el vecino país del Ecuador.

Otro aspecto a mencionar y en consideración del tipo de servicios que se pretenden ofertar en la ciudad es la disponibilidad de mano de obra, dado que las características de la misma deben superar un nivel educativo medio, debido a las exigencias del trabajo; en este sentido la probabilidad de utilizar recursos humanos del municipio es mayor, puesto que este concentra un número importante de establecimientos educativos de orden técnico, tecnológico y universitarios que capacitan más de 48.000 estudiantes en diferentes áreas disciplinarias, relacionadas a las ciencias sociales. Por otra parte es relevante para nuestra empresa que se cuente con la cercanía física del mercado objetivo, puesto que facilita la iniciación de acuerdos de negociación, además de disponer sin mayor inconveniente de los recursos, servicios e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas en este plan de negocios.

5.5.2 Microlocalización. Para llevar a cabo la localización de las oficinas se han identificado tres puntos geográficos, en donde las estructuras físicas de los establecimientos y el entorno de ubicación de los edificios en la ciudad presentan características favorables y acordes a los requerimientos de instalación.

Los factores que se tuvieron en cuenta para la evaluación de los tres puntos de ubicación de los servicios se determinaron de acuerdo a los condicionantes más relevantes que pueden incidir en la operatividad del negocio.

Cuadro 7. DEFINICIÓN DE MIGROLOCALIZACIÓN MEDIANTE MÉTODO CAUNTITATIVO DE PUNTOS

Definición de Microlocalización Mediante Método Cuantitativo de Puntos

FACTORES RELEVANTES	Peso Asignado	Oficina Edif Alcázar		Oficinas Valle de Atriz		Oficina Edif Elíseos	
		A		B		C	
		Calificación 0-100	Calificación Ponderada	Calificación 0-100	Calificación Ponderada	Calificación 0-100	Calificación Ponderada
Ubicación de usuarios	0,12	90	11	40	4,8	90	10,8
Vías de comunicación	0,12	65	7,8	65	7,8	71	8,52
Facilidad para utilizar instalaciones existentes	0,08	70	5,6	60	4,8	75	6
Disposición de fuentes de abastecimiento	0,10	90	9	62	6,2	90	9
Tarifas de servicios públicos	0,09	75	6,8	70	6,3	75	6,75
Seguridad	0,10	65	6,5	55	6	7	7
Costo de inmuebles y/arrendamientos	0,10	40	4	60	6	50	5
Actividades empresariales conexas	0,07	60	4,2	70	4,9	65	4,55
Disposición de mano de obra	0,12	100	12	80	9,6	90	10,8
Disponibilidad de servicios públicos	0,10	100	10	70	7	70	7
TOTAL	1		77		62,9		75,42

Fuente; Elaboración propia

Podemos observar en cuadro No 12 que en conformidad con los resultados obtenidos en la evaluación de las tres alternativas de ubicación, el mayor puntaje se presenta en el punto A; locación dispuesta en el edificio Pasto Plaza, aunque las otras dos alternativas y en especial la tercera opción no concentra mayor diferenciación en cuanto a su puntuación, más sin embargo siguiendo los resultados obtenidos en el análisis, se pudo establecer que la ubicación más acorde para la prestación de los servicios de gestión, son las instalaciones que presenta el edificio Alcázar.

La ubicación céntrica del edificio facilita el contacto permanente con nuestros clientes, además en términos de seguridad es el más prestante, los espacios físicos tanto de la oficina como de su estructura conjunta presenta condiciones de iluminación y ventilación adecuadas para las condiciones de trabajo que se pretende desarrollar.

5.6 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Se presenta a continuación los materiales de instalación y los equipos de cómputo necesarios para la adecuación de redes y adaptación del espacio físico, además de los requerimientos en servicios; que en este caso se toman como insumos necesarios para el funcionamiento de las actividades de gestión.

5.6.1 Equipo y Requerimientos de Instalación. La tabla No 13 y 14; muestra los equipos de computación y telecomunicación necesarios para 5 estaciones; 4 dedicadas a gestión y 1 a supervisión.

Cuadro 8. EQUIPO DE CÓMPUTO Y TELECOMUNICACIÓN

Equipo de Cómputo y Telecomunicaciones

DETALLE DE INVERSION	CANTIDAD
COMPUTADORES	4
PC SERVIDOR	1
ROUTER INNOMEDIA	2
SWTCH ROUTER	1
TELEFONOS	2
FAX	1
IMPRESORA	2
EDEMÁS	5

Fuente; Elaboración propia

Cuadro 9. REQUERIMIENTOS DE INSTALACIÓN DE REDES

Requerimientos de Instalación de Redes

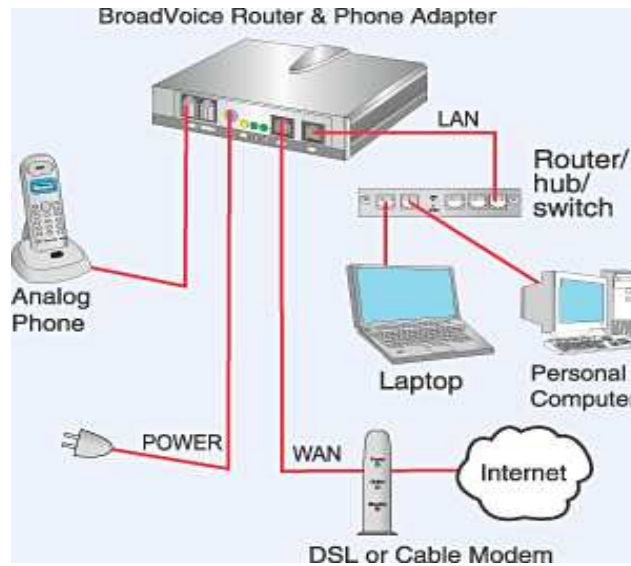
EQUIPO	CANTIDAD
Punto de Acceso	1
Antena	1
Swrch	1
Modem Externo 56K	2
Cable UTP CAT5	105
Conectores RJ45	4
Cable Telefónico	7,5 mts
Conectores RJ11	4
Canaletas	30 Mts
Mástiles	2
Fijadores de antenas	2
Diseño e Implementación	1

Fuente; Elaboración propia

Representación gráfica de un adaptador de voz IP, desde donde se canalizan las llamadas a cada unidad PC, este dispositivo va integrado a la conexión modular de internet

Gráfico 23. DISPOSITIVO HARDWARE; RUTEADOR DE VOZ IP

Dispositivo Hardware; Ruteador de Voz IP



Fuente; www.Wikipedia.org/wikipedia/commons/4/44/voip-typical.gif

5.6.2 Materia Prima y Aprovisionamiento. La tabla No 15 y 16 presentan el aprovisionamiento necesarios de servicios eléctricos, de conectividad y otros servicios complementarios de mantenimiento en infraestructura, asistencia técnica e integración y adecuación de la plataforma y su funcionamiento operativo.

Cuadro 10. SERVICIOS OPERATIVOS

Servicios Operativos

SERVICIOS	Unidad de medida	Cantidad
Energía Eléctrica	kwts/hora	267
Conexión Internet/Bda Ancha	Plan /mes	1
Servicios Tecnológico	ser/ No de estaciones	5
Servicios de mensajería		1
Telefonía Voip	Recarga ms/ Mnts	38.016

Fuente; Elaboración propia

Cuadro 11. SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE TÉCNICO

Servicios de Mantenimiento y Soporte Técnico

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad
Asistencia Técnica	Prestación de servicios	2
Mantenimiento y Reparaciones	Prestación de servicios	2

Fuente; Elaboración propia

5.7 PLAN DE PRODUCCIÓN

Considerando que se estimó un periodo preoperativo de 60 días, los cuales están destinados a adecuaciones e implementación de infraestructura tanto de las locaciones físicas como técnicas, se establece que el periodo en el que puede disponer de la capacidad instalada comienza cumplido este lapso de tiempo y desde donde se iniciaría la programación de labores propiamente operativas de “**Incontact Center Ltda**”. En consecuencia, se propone iniciar estas labores el 15 de enero del año 2010.

Teniendo en cuenta lo anterior, y haciendo alusión al número de estaciones que se dispondrán para labores de gestión y, donde el aprovechamiento de la capacidad instalada es del 70%, se presupuesta que por cada estación se alcanzan a gestionar 2.580 cuentas al mes, considerando que esta situación se mantenga para el primer año de actividades de nuestros servicios. Se estima además, que a medida que se incremente las contrataciones en el suministro de servicios de gestión, la capacidad instalada la cual es medida con el número de estaciones disponibles, esta se incrementara en un 43% en cada año productivo.

TABLA 14. PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC (UNIDADES)

PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC (UNIDADES)

Proyección de ventas					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 2	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 3	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 4	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 5	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 6	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 7	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 8	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 9	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 10	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 11	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Mes 12	10.320	15.480	23.220	33.540	49.020
Total Unid	123.840	185.760	278.640	402.480	588.240
Precio	1.299	1.225	1.199	1.125	1.099
Ventas estimadas	160.868.160	227.556.000	334.089.360	452.790.000	646.475.760

Fuente; Elaboración propia

TABLA 15. NÚMERO DE CONTACTOS MÍNIMOS PRODUCIDOS POR CADA ESTACIÓN

NÚMERO DE CONTACTOS MÍNIMOS PRODUCIDOS POR CADA ESTACIÓN

MODALIDAD	Gestión	Tiempo hablado	Tiempo en espera
	No cuentas/hora	Mnts/ hora	Mnts/ hora
ADTIVA	15	54	6
PREJURÍDICA	15	54	6
JURÍDICA	8	53	7
CASTIGADA	5	53	7

FUENTE; Elaboración propia

5.8 PLAN DE COMPRAS

5.8.1 Consumos por Unidad de Producto. En relación con el número de contactos anuales mínimos producidos con 4 estaciones de gestión, descrito en la tabla No 14, se determina a continuación los requerimientos de servicios en un año de producción, contemplados para este caso como insumos necesarios para el funcionamiento operativo de los servicios en gestión de cartera y cobranzas.

TABLA 16. PLAN DE COMPRAS DE SERVICIOS PARA 5 AÑOS DE PRODUCCIÓN

Plan de Compras de Servicios para 5 años de Producción

SERVICIOS	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía Eléctrica	wts/hora 0,30	267	374	534	748	1.068
Conexión Internet/Bda Ancha	Plan /mes	1	1	2	2	3
Outsourcing Tecnológico	ser/ No de estaciones	5	7	10	14	20
Servicios de Mensajería	No de dcts a entrega	100	150	225	338	506
Telefonía Voip	Plan / Mnts	57.024	85.536	128.304	192.456	288.684

Fuente; Elaboración propia

5.9 COSTOS DE PRODUCCIÓN

La provisión de cada servicios requerido para un año de producción, trabajando con 4 estaciones de gestión y 1 estación dirigida a labores de supervisión operativa se realiza mensualmente, de manera que el pago de la mayoría de los servicios recibidos se efectúa después de haberse suministrado.

TABLA 17. REQUERIMIENTOS DE SERVICIOS

**REQUERIMIENTOS DE SERVICIOS
(PRIMER AÑO DE PRODUCCIÓN)**

SERVICIOS	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total mensual	Costo total anual
Energía Eléctrica	kwts/hora	267	339	90.513	1.086.156
Conexión Internet/Bda Ancha	Plan /mes	1	120.000	120.000	1.440.000
Servicios Tecnológico	ser/ No de estaciones	5	185.920	929.600	11.155.200
Servicios de Mensajería	No de dcts a entrega	100	1.150	115.000	1.380.000
Telefonía Voip	Plan / Mnts	38.016	120	4.561.920	54.743.040
TOTAL COSTOS EN PROVISIÓN DE SERVICIOS			122.350	3.460.350	69.804.396

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 12. INTALACIONES Y CONEXIÓN DE REDES

INSTALACIONES Y CONEXIÓN DE REDES

EQUIPO	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
Punto de Acceso	1	275.000	275.000
Antena	1	150.000	150.000
Swrch	1	100.000	100.000
Modem Externo 56 K	2	150.000	300.000
TOTAL COSTOS		675.000	825.000

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 13. MATERIALES DE INSTALACIÓN

MATERIALES DE INSTALACIÓN

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
Cable UTP CAT5	105	810	85.050
Conectores RJ45	4	600	2.400
Cable Telefónico	7,5 mts	500	3.750
Conectores RJ11	4	500	2.000
Canaletas	30 Mts	1.500	45.000
Accesorios			18.000
Mástiles	2	25.000	50.000
Fijadores de antenas	2	10.000	20.000
Diseño e implementación			250.000
TOTAL COSTOS		38.910	476.200

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 14. EQUIPOS DE CÓMPUTO Y TELECOMUNICACIONES

EQUIPOS DE CÓMPUTO Y TELECOMUNICACIONES

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT (\$)	COSTO TOTAL (\$)
COMPUTADORES	4	1.650.000	6.600.000
PC SERVIDOR	1	3.160.000	3.160.000
ROUTER INNOMEDIA	2	278.000	556.000
SWTCH ROUTER	1	168.000	168.000
TELÉFONOS	2	63.000	126.000
FAX	1	120.000	120.000
IMPRESORA	2	280.000	560.000
EDEMÁS	5	32.000	160.000
ACCESORIOS			320.000
TOTAL COSTO		5.751.000	11.450.000

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 15. COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

**COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
(PRIMER AÑO DE PRODUCCIÓN)**

No	CARGO	Remuneración mes	Remuneración anual	Prestaciones Sociales (31,022%)	Costo total anual
1	MANO DE OBRA DIRECTA Supervisor de cartera	584.010	7.008.120	2.174.059	9.182.179
4	Gestores	2.336.040	28.032.480	8.696.236	36.728.716
TOTAL COSTO MOD		2.920.050	35.040.600	10.870.295	45.910.895

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 16. OTROS COSTOS

OTROS COSTOS

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo total anual
Asistencia Técnica	Prest de serv	2	310.500	621.000	621.000
Útiles y Papelería				110.600	1.327.200
Mantenimiento y Reparaciones	Prest de serv	2	198.000	396.000	396.000
Total Gastos de Producción			508.500	1.127.600	2.344.200

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 17. COSTOS ANUALIZADOS DE SERVICIOS

COSTOS ANUALIZADOS DE SERVICIOS

SERVICIOS	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Provisión de Servicios						
Energía Eléctrica	wts/hora 0,30	1.086.156	1.596.644	2.394.980	3.520.622	5.280.933
Conexión Internet/Bda Ancha	Plan /mes	1.440.000	1.512.000	1.587.600	3.333.960	3.500.658
Servicios Tecnológico	No de estaciones	11.155.200	16.398.144	24.597.120	36.157.968	54.236.880
Servicios de Mensajería		1.380.000	2.028.600	3.042.900	4.473.070	6.709.605
Telefonía Voip	Plan / Mnts	54.743.040	76.640.256	109.486.080	153.280.512	218.972.160
Total Costos Provisión de Servicios		69.804.396	98.175.644	141.108.680	200.766.132	288.700.236
Otros Costos						
Asistencia Técnica		621.000	912.870	1.369.310	2.012.892	3.019.340
Útiles y Papelería		1.327.200	1.858.080	2.654.400	3.716.160	5.308.800
Mantenimiento y Rep	Prestación de svcs	396.000	415.800	436.590	458.420	481.340
Total Otros Costos		2.344.200	3.186.750	4.460.300	6.187.472	8.809.480
TOTAL COSTOS ANUALIZADOS		72.148.596	101.362.394	145.568.980	206.953.604	297.509.716

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 18. COSTOS ANUALIZADOS DE PERSONAL OPERATIVO

COSTOS ANALIZADOS DE PERSONAL OPERATIVO

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANO DE OBRA DIRECTA					
Supervisor de cartera	9.182.179	9.641.288	10.123.352	10.629.520	11.160.996
Gestores	36.728.716	57.847.728	91.110.171	138.183.759	212.058.923
TOTAL COSTOS MOD	45.910.895	67.489.016	101.233.523	148.813.279	223.219.919

Fuente; Elaboración propia

5.10 INSTALACIONES

Teniendo en cuenta las determinaciones que a partir de la evolución de la Microlocalización se obtuvieron de las oficinas, donde se ubicaran los servicios de gestión de cartera y cobranzas, dado que el inmueble escogido presenta las mejores condiciones en cuanto a su posición céntrica, además de las características internas de las locaciones, las cuales dispone de buena iluminación y ventilación; ideales para mitigar la fatiga y estrés generados por las rutinas a la cual se expone el personal de trabajo.

5.10.1 Diseño y Distribución del Área de Operación. La distribución de las locaciones se realizara teniendo en cuenta que la ubicación de cada estación, incluyendo la de supervisión faciliten la circulación y el acceso a los distintos recursos disponibles para efectos de la labor, además de proporcionar orden y armonía visual, aprovechando al máximo el espacio físico existente. (Ver anexo No 3)

6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

6.2 ANÁLISIS ESTRATEGICO

6.2.3 Análisis DOFA

Tabla No 17

Matriz de Análisis DOFA

DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición de desarrollo tecnológico e innovación en la provisión de los servicios. 2. Optimización de las operaciones. 3. Descentralización de la estructura organizacional 4. Calidad del servicio ofertado 5. Disposición de diferentes canales de interacción que facilita el flujo de información.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGÍA – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de pocas empresas con la misma actividad en la ciudad. 2. Manejo de medios informáticos y de telecomunicación tradicionales en sus funciones operacionales 3. Bajo reconocimiento de las empresas actuales que ofertan servicios call center en la comunidad empresarial. 4. Baja difusión en medios de comunicación y publicitarios que den a conocer la existencia de las empresas que ofertan servicios de call center en gestión de cartera y cobranzas en la ciudad 5. Posición Geográfica 6. Perspectivas comerciales y 	<p>F1 D1 F2 Diferenciar nuestros servicios a través del uso de medios tecnológicos que generen mayor productividad en la operación de los procesos de gestión.</p> <p>F2 F3 F4 F5 O2 Aprovechar los canales de interacción multimedia disponibles, con el fin de brindar un mejor servicio y facilitar el flujo de información y comunicación entre los usuarios de nuestros servicios.</p> <p>F5 O3 O4 O5 Utilizar medios publicitarios que permitan difundir fuertemente los servicios que oferta nuestra empresa a través de canales tradicionales y vía multimedia.</p> <p>O6 O7 O8 F1 F2 F5 Mantener un nivel de productividad optimo, basado en tecnología y recurso humano de calidad, para alcanzar nuevos mercados</p>	<p>D1 D2 O1 O2. Realizar unas campañas publicitarias por diferente medias de comunicacionales que den a conocer los servicios de nuestra empresa para que se vaya creando una cultura de confianza frente a nuestros servicios.</p> <p>D1 D2 O1 O3 O4 Realizar presentaciones de los servicios empresariales que ofrecemos, dirigidos inicialmente a los entidades y establecimientos empresariales ubicados en la ciudad, para luego convocar su asistencia a eventos y conferencias donde se permita difundir de manera masiva las características de nuestros servicios y las ventajas y beneficios de tipo estratégico a los que las empresas pueden disponer en el mercado.</p>

<p>laborales tanto regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>7. Acceso de nuevos mercados</p> <p>8. Tendencias de la actividad empresarial cada vez más flexible, abierta y dinámica en un contexto económico globalizado</p> <p>9. Disposición de mano de obra en proceso de profesionalización y tecnificación.</p>	<p>en menor tiempo, tomando como referencia las tendencias del mercado como causante del desarrollo de sectores terciarios al servicio empresarial.</p> <p>F3 F5 O8 Dinamizar los procesos tanto de operación como de gestión administrativa, a través de los recursos y medios disponibles para alcanzar niveles de eficiencia y eficacia que nos promueva como una de las mejores empresas en el sector.</p>	<p>O1 O2 O6 D1 D2 Explorar mercados en ciudades con presencia de un mayor desarrollo económico y que presenten mayor demanda de este tipo de servicios.</p> <p>O9 D3 Insertar a la empresa parte del personal requerido en media jornada que presente además de las habilidades necesarias para labores de gestión, este en proceso de profesionalización o tecnificación, con el propósito de facilitar el proceso de adaptación a las labores de gestión y prevenir los niveles de deserción .</p>
AMENZAS (A)	ESTRATEGÍA – FA	ESTRATEGÍA – DA
<p>1. Presencia de altos niveles de ausentismo y deserción laboral por las condiciones de la actividad operativa</p> <p>2. Trayectoria y posición de la competencia en el mercado, la cual predispone la fidelización de sus clientes</p> <p>3. Presencia de una cultura de incredulidad de la calidad de la industria regional.</p> <p>4. Presencia de amenazas y riesgos naturales</p>	<p>F1 F2 A2 A3 Promover nuestros servicios en el mercado a través de la generación de resultados positivos para nuestros clientes.</p> <p>F2 A2 Brindar un relación comercial de confianza con nuestros clientes, manteniendo comunicación permanente y periódica a través del uso de diferentes canales de interacción.</p> <p>A1 F2 F3 F5 Las características de la estructura jerárquica y de las funciones basadas en tecnología permiten que se acorte el tiempo de entrenamiento de nuevo personal, además de agilizar la toma de decisiones administrativas y operacionales.</p> <p>O4 F1 F5 teniendo en cuenta que nuestra labor operativa se cimenta bajo la funcionalidad del desarrollo de tecnologías blandas multimedia, donde el principal insumo es la información, es nuestro deber garantizar la seguridad en su tratamiento, transferencia, además del cumplimiento de los resultados esperados por nuestros clientes.</p>	<p>D1 A2 A3 Disponer de una organización ágil y altamente competitiva, por lo que se requiere de personal con habilidades y condiciones que faciliten su adaptación al sistema y rutina operativa de la empresa.</p> <p>A1 D3 Asegurar que los espacios de trabajo presenten las condiciones más apropiadas para el normal desempeño de las funciones operativas, contribuyendo a la generación de ambientes sanos, armónicos y acordes con la naturaleza de las actividades desarrolladas en la empresa</p>

Fuente; Elaboración propia

6.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1.1 Misión. **“Incontact_Center Ltda.”** Es una solución estratégica que provee el recurso humano calificado y la tecnología necesaria en la consecución de los mejores resultados, como respuesta a las necesidades de optimización de procesos de gestión; correspondiente a la información de impagos de nuestros clientes, promoviendo la diversificación de prácticas productivas de clase mundial en nuestra región que generen fortalecimiento productivo al servicio empresarial.

6.1.2 Visión. **“Incontact_Center Ltda”** pretende destacarse en la provisión de servicios empresariales en gestión de procesos a distancia, diferenciándose por la inclusión de herramientas tecnológicas limpias y de alta funcionalidad digital, donde el corazón de éxito del servicio lo compone el talento humano con sentido de responsabilidad y comprometido con la búsqueda de resultados para nuestros clientes.

6.1.3 Objetivos Estratégicos.

- **Recurso Humano:** Disponer de un selecto grupo de trabajo proactivo, y decidido a la consecución de resultados, con características laborales, conocimientos técnicos y habilidades personales, que en este caso particular, son exigibles en la dinámica de interacción y transmisión eficaz de información puntual y oportuna en el ejercicio del servicio de gestión que se quiere ofertar. Para esta intención, se cuenta con aplicativos tecnológicos que facilitan el reclutamiento del personal, además de minimizar el tiempo y los recursos invertidos en su ejecución, agilizando de esta manera, una clasificación precisa del recurso humano idóneo y acorde a las necesidades operativas de los servicios de nuestra empresa.
- **Crecimiento:** Propender mediante la consecución de resultados el crecimiento comercial de nuestros servicios, identificados con el incremento de niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades conjuntas de los procesos de gestión al servicio de las empresas.
- **Posicionamiento y expansión de los mercados:** Alcanzar el reconocimiento efectivo en los primeros tres años de nuestros servicios en el mercado regional, manteniendo oportuna atención y satisfacción de las necesidades demandadas por las empresas usuarias, a través de la diferenciación tecnológica que contribuye a la consolidación y maximización productiva. Desde esta perspectiva se pretende labrar oportunidades comerciales de alcance internacional.

- **Rentabilidad:** Para asegurar la permanencia, el crecimiento, generación de utilidades y competitividad en el mercado, Incontact_Center dirigirá todos sus esfuerzos en mantener altos niveles de productividad en términos de eficiencia y eficacia en la aplicación de sus recursos.
- **Descentralización:** La identificación de la estructura organizacional del call center cuyas funciones están enfocadas en la gestión de cartera y cobranzas, se caracteriza por mantener una interconexión cercana de los niveles de responsabilidad y sus líneas de acción, por tanto es nuestro propósito mantener estructuras orgánicas que faciliten la toma de decisiones mucho más oportuna y directas frente a los diferentes eventos adversos a la dinámica empresarial que se desarrolla.
- **Servicio al cliente:** Consolidar una relación comercial con nuestros clientes bajo un ambiente de entendimiento de sus necesidades y prioridades que permitan retener su interés hacia nuestros servicios, facilitando la identificación de sus expectativas y procura la continuidad de su vinculación; anticiparnos y resolver de manera inmediata sus aspiraciones y problemas será uno de los objetivos predominantes para Incontact_Center.
- **Consolidación Organizacional:** Mantener las ventajas que brinda la composición de la estructura organizacional que identifica a Incontact_Center, esta entendida como una estructura ágil flexible oportuna en las decisiones, orientada al servicio del cliente y la productividad, con una alta capacidad de gestión y control de resultados, para lograr afrontar con propiedad y firmeza los retos de un mercado generalmente incierto.
- **Imagen Corporativa:** Destacar la imagen de **Incontact_Center** como una actividad de origen terciario que impulse y haga parte de una mayor productividad para la economía regional.

6.3 ORGANISMOS DE APOYO

En los últimos años, entidades tanto públicas como privadas han concentrado esfuerzos que promueven e impulsan propósitos de orden socioeconómico de interés nacional, a través del desarrollo de regulaciones que apoyan el fortalecimiento y crecimiento de sectores empresariales que han caracterizado la estructura productiva del país y cada una de sus regiones.

Los criterios que se toman en cuenta en esta instancia se fundamentan bajo parámetros estratégicos de inversión que fortalezcan la productividad y competitividad que requieren las Mipymes, considerando que estas constituyen la mayor fuente de generación de empleo e ingresos para el territorio nacional, en convergencia con las iniciativas de entidades gubernamentales y gremios que las

representan, se pretende preservarlas dando estímulo a su creación, al igual que brindar mecanismos en procura de mejorar su desempeño, alineándolas hacia un “crecimiento alto y sostenido; como condición para un desarrollo con equidad”; intención que se define en el Plan Nacional de Desarrollo; 2006-2010, soportada con la vigencia del Documento “Conpes” 3484; 2007.

Los programas y labores encaminadas en base a estos preceptos pretenden regular algunos aspectos y variables que garanticen el fomento hacia una cultura de emprendimiento, en este sentido se distingue la accesibilidad a los recursos financieros, además de la naturaleza que los dispone; refiriéndose al esquema de fuentes de financiamiento; como capital semilla y capital de riesgo, necesarios para dar sostenibilidad y proyección a la naciente empresa, no obstante el crédito bancario representa una de las fuentes de financiación de primer orden en el suministro de este tipo de recursos que pueden ser adoptados para dar paso a la implementación a la nueva unidad empresarial propuesta en este proyecto. Dentro de las entidades estatales que lideran programas de financiación alternativa y, que de hecho alientan esta iniciativa productiva, podemos encontrar; el SENA con el Fondo Emprender, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) y Bancoldex, institución que contribuye al abastecimiento de capital de riesgo y en correspondencia a esta función el Fondo Nacional de Garantías (FNG) representa un vínculo de confianza y respaldo entre las entidades financieras y la capacidad de gestión emprendedora.

Por otra parte, es importante destacar las labores de acompañamiento de las instituciones educativas en la gestación de ideas empresariales, en este sentido el compromiso que han adquirido como entes territoriales responsables en la difusión y adopción integral de una cultura de emprendimiento y que de forma acertada han direccionado y protagonizado la Universidad de Nariño y el SENA no solamente como entidades decididas a acatar normas y políticas de orden gubernamental, este hecho se ve reflejado en el asentamiento de proyectos académicos y reformas educativas que garantizan y dan muestra de su aporte al desarrollo económico y social para la región.⁸

Como respuesta a estos criterios y teniendo en cuenta las características de la estructura productiva que identifica a nuestra región, se ha pretendido desarrollar a lo largo de este proyecto, una propuesta empresarial con miras a la incursión en actividades terciarias. La intención, es contribuir a las necesidades de diversificación sectorial del actual sistema productivo de nuestra localidad, y en la medida de sus condiciones aprovechar las políticas de apoyo gubernamental que se predisponen a los llamados sectores emergentes, perfilados como potenciales industrias con acelerado crecimiento, aun en situaciones económicamente adversas, lo cual lo posiciona como una fuente importante generadora de empleo y mejoramiento productivo. Esta iniciativa se manifiesta en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010. Para lograr el éxito en la promoción de la industria de los

⁸ “Hacia una cultura de emprendimiento”; <http://www.elabedul.net/Documentos/leves/2006/Lev1014.pdf>

servicios a distancia el mismo PND destaca como “Apuesta del sector público y privado en servicios” la exigencia de programas institucionales que impulse y gestione proyectos estratégicos a nivel transversal y sectorial para alcanzar los objetivos propuestos por el gobierno.

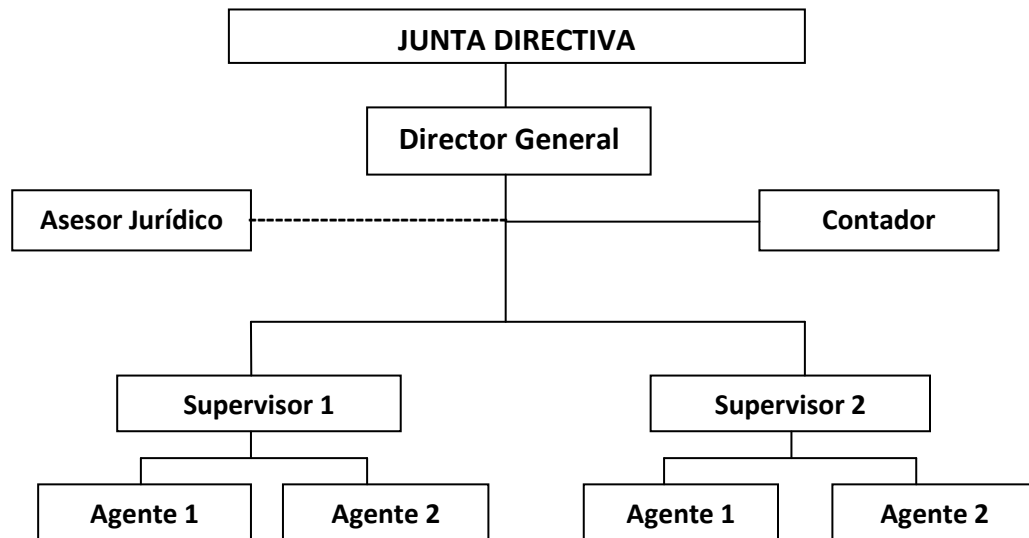
En continuidad con los anteriores propósitos el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y de acuerdo con la Planeación Estratégica Sectorial 2007-2010, que en armonía con el PND 2006-2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos”, la visión País 2032, Las políticas sectoriales y el Marco de Gasto a Mediano Plazo (MGMP)⁹ adelanta actualmente las estrategias diseñadas por el gobierno para el proceso de transformación productiva que incluyen a los servicios de procesos a distancia, los cuales están referidos en los BPO&O como uno de los siete sectores nuevos y emergentes que, si bien intervienen un mercado y una producción local, se considera que cuenta con un gran potencial exportador.

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se ha mencionado anteriormente que las características operativas y funcionales de los servicios de call center suelen tener una estructura jerárquica bastante plana, pues se requiere como base a los agentes, en un nivel intermedio a los supervisores y a la gerencia en la parte superior. En lo que corresponde a labores de gestión de cartera empresarial y los objetivos perseguidos que acompañan a esta actividad pueden generar y exigir condiciones, habilidades y capacidades que se pueden ir adquiriendo en el transcurso del tiempo ganando experiencia, para luego desarrollar con mayor facilidad funciones más críticas, donde el objetivo es el mismo pero requiere de diversas habilidades dependiendo del monto que se proponga recuperar, y para ello se preestablece un escala de ascenso de agentes con mayores capacidades.

⁹ MCIT: Informe al Congreso de la República 2007-2008 “Planeación Estratégica Sectorial”
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/industri/SectorClaseMundialBPOO2008.pdf>

ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL



6.4.1 Descripción de Niveles Jerárquicos y Especificación de Funciones

6.4.1.1 Nivel Directivo:

- Junta Directiva

La junta directiva es el máximo responsable de la obtención de resultados razonables para los asociados y de la supervisión del rendimiento de los ejecutivos clave. A su vez, está encargada de prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos.

Especificaciones Funcionales

- a. Velar por los resultados de la empresa conforme a las condiciones de mercado.
- b. Garantizar la efectividad de los sistemas de revelación de información.
- c. Dedicar tiempo suficiente al ejercicio de sus funciones como miembros de la junta directiva.
- d. Garantizar la aplicación de políticas y estrategias adoptadas por la sociedad.
- e. Sesionar al menos una (1) vez al mes.

f. Orientar a los nuevos miembros de la junta directiva, sobre las decisiones adoptadas hasta el momento de su designación, la situación financiera de la sociedad y las normas sobre gobierno corporativo.

g. Colaborar con los ejecutivos clave en la construcción de la estrategia corporativa de la sociedad, aprobarla y realizar control y seguimiento: (i) misión y visión de la sociedad; (ii) objetivos e indicadores de gestión; (iii) plan financiero; (iv) plan para la administración de riesgos; (v) plan para el manejo de la imagen corporativa; (vi) plan de mercado; (vii) políticas laborales; (viii) políticas de administración de conflictos de interés; (ix) políticas para la resolución de controversias internas y externas; (x) políticas para el cierre de la actividad empresarial; (xi) plan de formación para el relevo del ejecutivo principal.

h. Definir las políticas para nominar, nombrar, evaluar y remover a los ejecutivos clave de la sociedad.

i. Determinar los sistemas de compensación de los ejecutivos clave de la sociedad. La junta directiva deberá establecer sistemas objetivos de compensación fijos o variables según la necesidad de la sociedad. De la misma manera la junta deberá establecer los casos en los cuales única y exclusivamente los ejecutivos clave podrán recibir bonificaciones extraordinarias.

j. La junta directiva establecerá los criterios para definir y diferenciar los gastos empresariales y no-empresariales.

6.4.1.2 Nivel Administrativo

En el cumplimiento de su función los administradores los responsables en este nivel deberán:

- Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social de la empresa.
- Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
- Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- Dar un trato equitativo a todos los asociados y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.
- Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos sobre los que exista conflictos de intereses, salvo autorización expresa del órgano máximo de la sociedad y suministrar toda la información al órgano correspondiente para la toma de decisiones respecto a este punto.

- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas por la sociedad, adoptadas por el máximo órgano social.

De acuerdo a la estructura jerárquica que se definió por la empresa; los cargos que figuran en el nivel administrativo corresponde a:

- Dirección General

La Gerencia representa la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa, actúa en conformidad y en representación de la máxima autoridad de la sociedad, y le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación, junto con los demás órganos dependientes a este nivel organizacional.

Especificación de Funciones

Además de las responsabilidades establecidas para los funcionarios en el nivel administrativo, el Gerente como máximo representante gerencial y legal de la sociedad, deberá:

- a. Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas definidas por el máximo ente social, y proponer políticas generales operacionales; a efecto de alcanzar fines y objetivos propuestos por la empresa.
- b. Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la sociedad, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones, presentarlos a consideración de la Junta Directiva, para su correspondiente aprobación y su posterior aprobación si es efectivamente aprobado.
- c. Nombrar y remover funcionarios conforme a las políticas establecidas por el máximo órgano social.
- d. Presentar informes periódicos y de gestión que le sean solicitados o hayan sido establecidas por la junta directiva.
- e. Mantener debidamente informada a la junta directiva para el cumplimiento de sus funciones. La información deberá ser suministrada en forma completa y oportuna.
- f. Convocar a la junta directiva, anexando la información necesaria, para el desarrollo de las reuniones, conforme a los parámetros establecidos por la sociedad.

Requisitos exigidos

Conocimiento de especialización superior equivalente a un grado en una profesión liberal en Ingeniería Industrial, Economía o Administración de Empresas.

Criterio e iniciativa de decisión, con autonomía para impartir indicaciones, determinar políticas, análisis y resolución de problemas propios de administración.

- Supervisor de Gestión

En este nivel administrativo, la supervisión de gestión corresponde al direccionamiento, acompañamiento y monitoreo del grupo de gestión, según políticas y normas preestablecidas con el fin de alcanzar y mantener los objetivos, metas de acuerdo a los resultados propuestos.

Especificación de Funciones

- a. Mantener los niveles de producción y calidad que exige la campaña
- b. Controlar y coordinar grupos de trabajo y poner en marcha los planes y objetivos de la campaña
- c. Tratamiento de programas informáticos específicos para el desarrollo de su trabajo
- d. Supervisar el apego a las políticas y procedimientos establecidos para el grupo de gestión a su cargo
- e. Supervisar y retroalimentar a su grupo de trabajo encargado las modificaciones y restablecimiento de estrategias en la gestión de cada campaña.
- f. Entregar informes periódicos a gerencia con el fin de evaluar resultados y desarrollar planes de acción.
- g. Elaboración y desarrollo de estrategias y planes de gestión.
- h. Dirigir tareas administrativas de gestión de registros y asignación de contactos a su grupo de trabajo
- i. Evaluar metas y objetivos individuales y desempeño de su equipo de trabajo

Requerimientos exigidos:

Poseer título de Técnico en Administración o carreras afines a las ciencias sociales.

Criterio e iniciativa de decisión con aprobación del superior inmediato, autonomía de acuerdo con la jerarquía establecida a su cargo.

Experiencia mínima de 12 meses en funciones relacionadas a coordinación o supervisión operativa.

6.4.1.3 Nivel Operativo

- Agente Teleoperador

En este nivel los agentes se encargan de las funciones de gestión de acuerdo a cada modalidad de cartera, designada por su supervisor, debe aplicar las estrategias y políticas establecidas para cada campaña. Las actividades de gestión requieren de habilidades y competencias de interacción y comunicación, lo cual exigen fluidez verbal, proactividad en análisis y resolución de problemas, manejo de conflictos y confrontaciones, además de presentar un gran sentido negociación y persuasión.

Especificación de Funciones

- a. Realización de contactos telefónicos en emisión de llamadas, según la modalidad de gestión de cartera al cual corresponda la campaña de acuerdo a las normas establecidas con el fin de alcanzar y mantener los objetivos de calidad y productividad.
- b. Mantener los niveles de producción y calidad mínima exigida por cada modalidad de campaña.
- c. Tratamiento de programas específicos para el desarrollo del trabajo de call center
- d. Reunirse con su superior para evaluar los resultados de su desempeño en el trabajo de gestión asignado.
- e. Gestionar llamadas y llevar un registro pertinente a la modalidad de cada campaña designada a su responsabilidad.
- f. Dar cumplimiento a la secuencia de los procesos diseñados para cada modalidad de campaña.

Requerimientos exigidos:

- Capacidad de Negociación
- Conocimiento de aplicaciones informáticas office en nivel de usuario (Excel – Access) y aplicaciones propias al centro de trabajo.
- Habilidades en comunicación
- Dotes de persuasión
- Compromiso de equipo

- Compromiso de resultados

Experiencia en funciones similares en otras empresas del sector o sin experiencia, en función al servicio

- Asesor Jurídico

Brindar soporte y asesoramiento jurídico a las distintas operaciones legales en efectos de comunicados, conciliación o negociación en relación a las modalidades de cartera en fases tardías, que presenten prescripción incobrable, con el fin de formalizar la aplicación correcta de los procesos de gestión.

Especificación de Funciones:

Especificar las disposiciones legales que se relacionen con las cuentas por cobrar; la legislación civil, la legislación mercantil y penal que estén relacionadas con la recuperación y prescripción (legalmente Incobrables). En virtud de la dinámica de las leyes, sujetas a cambios y aplicación de jurisprudencia que influyen en su interpretación y aplicables a cada situación particular.

- Contador

Controlar y analizar registros contables; elaboración de balances y estados financieros de la empresa.

Especificación de Funciones

Programar, dirigir y controlar la ejecución de registros contables. Dirigir y/o ejecutar la preparación de los balances mensuales y demás estados financieros que se soliciten. Dirigir y/o elaborar la declaración de renta de la empresa. Elaborar los comprobantes de contabilidad y diario de la empresa.

Requerimientos:

Titularización profesional en Contaduría Pública, experiencia mínima de 24 meses, autonomía suficiente para desarrollar las actividades pertinentes a su labor.

6.5 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

La unidad empresarial se identifica como una sociedad de responsabilidad limitada, confiriendo la responsabilidades legales que se le atribuyan a este tipo de sociedades comerciales, definidas en el los artículos 353 al 372 del Código de Comercio Colombiano.

Debido a que la información que se le adjudica a la empresa en razón de dar buen uso a su administración, con fines objetivos a optimizar la movilidad del flujo de cartera, a la empresa le corresponde brindar las garantías necesarias para la

protección de archivos y base de datos con la totalidad de información que en estos se encuentren, puesto que las entidades sedentes de esta documentación están sujetas a la regulación constitucional y demás normatividades relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales, cuyos derechos se hacen efectivos con base al artículo 15 de la constitución política del estado colombiano, especialmente la relacionada con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y proveniente de otros países, derecho materializado en la ley 1266; Habeas Data y la Ley 1273; De Protección de la Información y de los Datos.

Ley 1266: Habeas Data de diciembre 31 de 2008; De la protección de los derechos libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales; derechos efectuados en el artículo 15 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países. Artículo 15: Derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en los bancos de datos y en archivos de entidades públicas o privadas.

Artículo 20: Del derecho a la información.

Artículo 21: Garantía de derecho a la honra.

Art 4; Principios de la administración de datos. En el desarrollo, interpretación y aplicación de la presente ley, se tendrá en cuenta, de manera armónica e integral, los principios que a continuación se establecen:

- g) Principio de veracidad o calidad de los registros o datos.
- h) Principio de finalidad. Donde la administración de datos personales debe obedecer a la finalidad legítima de acuerdo con la Constitución y la Ley.
- i) Principio de circulación restringida.
- j) Principio de temporalidad de información. La información del titular no podrá ser suministrada a usuarios o terceros cuando deje de servir para la finalidad del Banco de Datos.
- k) Principio de interpretación integral de los derechos constitucionales
- l) Principio de seguridad

Art 5; Circulación de Información. La información personal recolectada o suministrada de conformidad con lo dispuesto en la ley 1266, a los operadores que hagan parte del Banco de datos que administran, podrá ser entregada de manera verbal, escrita, o puesta a disposición de las siguientes personas y en los siguientes términos:

- a) A los titulares, a las personas debidamente autorizadas por estos y a sus causahabientes mediante el procedimiento de consulta previsto en la presente ley;
- b) A los usuarios de la información, dentro de los parámetros de la presente ley;

- c) A cualquier autoridad judicial, previa orden judicial;
- d) A las entidades públicas del poder ejecutivo, cuando el conocimiento de dicha información corresponda directamente al cumplimiento de alguna de sus funciones.
- d) A los órganos de control y demás dependencias de investigación disciplinaria, fiscal, o administrativa, cuando la información se necesaria para el desarrollo de una investigación en curso;

Art 7 Deberes de los operadores de los Bancos de Datos. Sin perjuicio del cumplimiento de las demás disposiciones contenidas en la presente ley y otras que rijan su actividad, los operadores de los Bancos de Datos están obligados a:

1. Garantizar, en todo tiempo al titular de la información, el pleno y efectivo ejercicio del derecho de conocer la información que sobre el exista o repose en el Banco de Datos, y solicitar la actualización o corrección de datos, todo lo cual se realizará por conducto de los mecanismos de consulta o reclamos, conforme lo previsto en la ley.
2. Adoptar un manual interno de políticas y procedimientos para garantizar el adecuado cumplimiento de la presente ley y, en especial, para la atención de consultas y reclamos por parte de los titulares.
3. Conservar con las debidas seguridades los registros almacenados para impedir su deterioro, pérdida, alteración, uso no autorizado o fraudulento.
4. Realizar periódica y oportunamente la actualización y rectificación de los datos, cada vez que le reporten novedades las fuentes, en los términos de la presente ley.
5. Indicar en el respectivo registro individual que determinada información se encuentra en discusión por parte de su titular, cuando se haya presentado la solicitud de rectificación o actualización de la misma y no haya finalizado dicho trámite, en la forma en que se regula en la presente ley.

6.6 COSTOS ADMINISTRATIVOS

6.6.1 Gastos de Personal Administrativo

CUADRO 19. REMUNERACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

**Remuneración de Personal Administrativo
Primer año de Operación**

No	CARGO	Remuneración mes	Remuneración anual	Prestaciones Sociales (31,022%)	Costo total anual
	MONO DE OBRA INDIRECTA				
1	Gerente General	745.350	8.944.200	2.774.670	11.718.870
1	Honorarios Contador	230.000	2.760.000		2.760.000
1	Honorarios Abogado	230.000	2.760.000		2.760.000
	TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA	1.205.350	14.464.200	2.774.670	17.238.870

Fuente; Elaboración propia

6.2.2 Otros Gastos Administrativos

CUADRO 20. OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Otros Gastos de Administración

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo Total Anual
Publicidad		1	2.416.200	2.416.200	2.416.200
Representación de Vtas			350.000	1.400.000	1.400.000
Arrendamiento				480.000	5.760.000
Útiles y Papelería				47.400	568.800
Energía Eléctrica	Kw/ Hora	73	339	24.747	296.964
Servicio de Agua	Mts ³	15	3.188	47.820	573.840
Servicios Generales				115.000	1.380.000
Teléfono	plan local	200	200	40.000	480.000
	Total Otros Gastos Administrativos			4.571.167	12.875.804

Fuente; Elaboración propia

6.6.3 Gastos de Puesta en Marcha

CUADRO 21. GASTOS PUESTA EN MARCHA

Gastos Puesta en Marcha

ITEM DE INVERSIÓN	COSTOS
Gastos puesta en marcha	818.000
Licencias y permisos	520.000
Entrenamiento de personal	132.506
Imprevistos y otros	285.000
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	1.755.506

Fuente; Elaboración propia

6.6.4 Gastos Anuales de Administración

CUADRO 22. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN

Gastos Anuales de Administración

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1
Gastos de Personal					
Gerente General	11.718.870	12.304.813	12.920.054	13.566.057	14.244.359
Honorarios Contador	2.760.000	2.898.000	3.042.900	3.195.045	3.354.797
Honorarios Abogado	2.760.000	2.898.000	3.042.900	3.195.045	3.354.797
Otros Gasto de Admón.					
Publicidad	2.416.200	2.537.010	2.663.861	2.797.054	2.936.906
Representación de Ventas	1.400.000	1.470.000	1.543.500	1.620.675	1.701.709
Arrendamiento	5.760.000	6.048.000	6.350.400	6.667.920	7.001.316
Útiles y Papelería	568.800	597.240	627.102	658.457	691.380
Energía Eléctrica	296.964	311.812	327.403	343.773	360.962
Servicio de Agua	573.840	602.532	632.659	664.292	697.506
Servicios Generales	1.380.000	1.449.000	1.521.450	1.597.523	1.677.399
Teléfono	480.000	504.000	529.200	555.660	583.443
Gastos puesta en marcha					
Licencias y permisos	163.600	163.600	163.600	163.600	163.600
Entrenamiento de pnal	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000
Imprevistos y otros	26.501	26.501	26.501	26.501	26.501
Instalaciones/ cableado	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000
Total Gastos Admón.	30.465.775	31.971.509	33.552.529	35.212.600	36.955.675

Fuente; Elaboración propia

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 INVERSIONES

7.1.1 Inversiones Fijas

CUADRO 23. INVERISIONES FIJAS

Inversiones Fijas

DETALLE DE INVERSION	CANTIDAD	COSTO UNIT (\$)	COSTO TOTAL (\$)	VIDA ÚTIL
EQUIPOS DE COMP Y COMUNICACIÓN				
COMPUTADORES	4	1.650.000	6.600.000	10
PC SERVIDOR	1	3.160.000	3.160.000	10
ROUTER INNOMEDIA	2	278.000	556.000	10
SWTCH ROUTER	1	168.000	168.000	10
TELÉFONOS	2	63.000	126.000	10
FAX	1	120.000	120.000	10
IMPRESORA	2	280.000	560.000	10
EDEMAS	5	32.000	160.000	10
ACCESORIOS			320.000	10
MUEBLES Y ENSERES				
DIVISIONES EN MADERA	5	150.000	750.000	5
ESCRITORIOS	5	280.000	1.400.000	5
ARCHIVADOR VERTICAL	1	250.000	250.000	5
SILLAS FORRADAS	6	45.000	270.000	5
SILLAS ROTATORIAS	5	95.000	475.000	5
INSTALACIÓN Y CONEXIÓN DE REDES				
Punto de Acceso	1	275.000	275.000	5
Antena	1	150.000	150.000	5
Swtch	1	100.000	100.000	5
Modem Externo 56 k	2	150.000	300.000	5
Cable UTP CAT5	105	810	85.050	5
Conectores RJ45	4	600	2.400	5
Cable Telefónico	7,5 mts	500	3.750	5
Conectores RJ11	4	500	2.000	5
Canaletas	30 Mts	1.500	45.000	5
Accesorios			18.000	5
Mástiles	2	25.000	50.000	5
Fijadores de antenas	2	10.000	20.000	5
GASTOS PREOPERATIVOS				
Gastos puesta en marcha		818.000	818.000	5
Licencias y permisos		520.000	520.000	5
Entrenamiento de personal		132.506	132.506	5
Imprevistos y otros		285.000	285.000	5
TOTAL INVERSIONES FIJAS		9.040.416	17.721.706	

Fuente; Elaboración propia

7.2 Costos

7.2.1 Materia Prima e Insumos

CUADRO 24. COSTOS DE SERVICIOS DE PRODUCCIÓN

COSTOS DE SERVICIOS DE PRODUCCIÓN

SERVICIOS	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Costo total anual
Costos de Provisión de Servicios					
Energía Eléctrica	kwts/hora	267	339	90.513	1.086.156
Conexión Internet/Bda Ancha	Plan /mes	1	120.000	120.000	1.440.000
Servicios Tecnológico	ser/ No de estaciones	5	185.920	929.600	11.155.200
Servicios de Mensajería	No de dcts a entrega	100	1.150	115.000	1.380.000
Telefonía Voip	Plan / Mnts	38.016	120	4.561.920	54.743.040
Otros Costos					
Asistencia Técnica		2	310.500	621.000	621.000
Útiles y Papelería				110.600	1.327.200
Mantenimiento y Reparaciones	Prestación de servicios	2	198.000	396.000	396.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN			816.029	6.944.633	72.148.596

Fuente; Elaboración propia

7.2.2 Mano de Obra Directa

CUADRO 25. COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

No	CARGO	Remuneración mes	Remuneración anual	Prestaciones Sociales (31,022%)	Costo total anual
1	Supervisor de cartera	556.200	6.674.400	2.070.532	8.744.932
4	Gestores	2.224.800	26.697.600	8.282.129	34.979.729
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA		2.781.000	33.372.000	10.352.662	43.724.662

Fuente; Elaboración propia

7.2.3 Costo de Producción Anualizados

CUADRO 26. COSTOS ANUALIZADOS DE PRODUCCIÓN

Costos Anualizados de Producción

SERVICIOS	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Provisión de Servicios						
Energía Eléctrica	wts/hora 0,30	1.086.156	1.596.644	2.394.980	3.520.622	5.280.933
Conexión Internet/Bda Ancha	Plan /mes	1.440.000	1.512.000	1.587.600	3.333.960	3.500.658
Servicios Tecnológico	No de estaciones	11.155.200	16.398.144	24.597.120	36.157.968	54.236.880
Servicios de Mensajería		1.380.000	2.028.600	3.042.900	4.473.070	6.709.605
Telefonía Voip	Plan / Mnts	54.743.040	76.640.256	109.486.080	153.280.512	218.972.160
Total Costos Provisión de Servicios		69.804.396	98.175.644	141.108.680	200.766.132	288.700.236
Otros Costos						
Asistencia Técnica		621.000	912.870	1.369.310	2.012.892	3.019.340
Útiles y Papelería		1.327.200	1.858.080	2.654.400	3.716.160	5.308.800
Mantenimiento y Reparaciones	Prestación de svcs	396.000	415.800	436.590	458.420	481.340
Total Otros Costos		2.344.200	3.186.750	4.460.300	6.187.472	8.809.480
TOTAL COSTOS ANUALIZADOS		72.148.596	101.362.394	145.568.980	206.953.604	297.509.716

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 27. COSTOS ANUALIZADOS DE PERSONAL

Costos Anualizados de Personal

CARGO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MANO DE OBRA DIRECTA					
Supervisor de cartera	8.744.932	9.182.179	9.641.288	10.123.352	10.629.520
Gestores	34.979.729	55.093.074	86.771.591	131.603.580	212.590.399
TOTAL COSTOS MOD	43.724.662	64.275.253	96.412.879	141.726.933	223.219.919

Fuente; Elaboración propia

7.2.4 Depreciación de Inversiones Fijas

CUADRO 28. GASTOS DE DEPRECIACIÓN

Gastos por Depreciación
(Miles de pesos - Términos constantes)

Activo	Vida útil estimada	Costo del Activo	Valor Depreciación Anual					Valor Residual
			1	2	3	4	5	
EQUIPO DE COMPUTO Y TELECOMUNICACIONES								
PC Servidor	10	2.160.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	1.080.000
Computadores	10	6.600.000	660.000	660.000	660.000	660.000	660.000	3.300.000
Router Innomedia	10	556.000	55.600	55.600	55.600	55.600	55.600	278.000
Switch Router	10	168.000	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800	84.000
Teléfonos	10	126.000	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	63.000
Teléfono Fax	10	120.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	60.000
Impresora	10	560.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	280.000
Edemas	10	58.600	5.860	5.860	5.860	5.860	5.860	29.300
Total equipo de computación y ccion		10.348.600	1.034.860	1.034.860	1.034.860	1.034.860	1.034.860	5.174.300
MUEBLES Y ENSERES								
DIVISIONES EN MADERA	5	750.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	-
ESCRITORIOS	5	1.400.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	-
ARCHIVADOR VERTICAL	5	250.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	-
SILLAS FORRADAS	5	270.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	-
SILLAS ROTATORIAS	5	475.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	-
INSTALACIONES Y CABLEADO	5	1.051.200	210.240	210.240	210.240	210.240	210.240	-
Total equipo de computación y ccion		4.196.200	839.240	839.240	839.240	839.240	839.240	-
TOTAL DEPRECIACIONES		14.544.800	1.874.100	1.874.100	1.874.100	1.874.100	1.874.100	5.174.300

Fuente; Elaboración propia

7.2.6 Gastos Administrativos

CUADRO 29. REMUNERACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Remuneración de Personal Administrativo

No	CARGO	Remuneración	Remuneración	Prestaciones Sociales (31,022%)	Costo total
		mes	anual		anual
	MONO DE OBRA INDIRECTA				
1	Gerente General	745.350	8.944.200	2.774.670	11.718.870
1	Honorarios Contador	230.000	2.760.000		2.760.000
1	Honorarios Abogado	230.000	2.760.000		2.760.000
	TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA	1.205.350	14.464.200	2.774.670	17.238.870

Fuente; Elaboración propia

7.2.7 Otros Gastos Administrativos

CUADRO 30. OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Otros Gastos de Administración

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo Total Anual
Publicidad		1	2.416.200	2.416.200	2.416.200
Representación de Vtas			350.000	1.400.000	1.400.000
Arrendamiento				480.000	5.760.000
Útiles y Papelería				47.400	568.800
Energía Eléctrica	Kw/ Hora	73	339	24.747	296.964
Servicio de Agua	Mts ³	15	3.188	47.820	573.840
Servicios Generales				115.000	1.380.000
Teléfono	plan local	200	200	40.000	480.000
Total Otros Gastos Administrativos				4.571.167	12.875.804

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 31. GASTOS PUESTA EN MARCHA

Gastos Puesta en Marcha

ITEM DE INVERSIÓN	COSTOS
Gastos puesta en marcha	818.000
Licencias y permisos	520.000
Entrenamiento de personal	132.506
Imprevistos y otros	285.000
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	1.755.506

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 32. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN

Gastos Anuales de Administración

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1
Gastos de Personal					
Director de cartera	11.718.870	12.304.813	12.920.054	13.566.057	14.244.359
Honorarios Contador	2.760.000	2.898.000	3.042.900	3.195.045	3.354.797
Honorarios Abogado	2.760.000	2.898.000	3.042.900	3.195.045	3.354.797
Otros Gasto de Admón.					
Publicidad	2.416.200	2.537.010	2.663.861	2.797.054	2.936.906
Representación de Ventas	1.400.000	1.470.000	1.543.500	1.620.675	1.701.709
Arrendamiento	5.760.000	6.048.000	6.350.400	6.667.920	7.001.316
Útiles y Papelería	568.800	597.240	627.102	658.457	691.380
Energía Eléctrica	296.964	311.812	327.403	343.773	360.962
Servicio de Agua	573.840	602.532	632.659	664.292	697.506
Servicios Generales	1.380.000	1.449.000	1.521.450	1.597.523	1.677.399
Teléfono	480.000	504.000	529.200	555.660	583.443
Gastos Preoperativo					
Gastos de puesta en marcha	163.600	163.600	163.600	163.600	163.600
Licencias y permisos	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000
Entrenamiento de personal	26.501	26.501	26.501	26.501	26.501
Imprevistos	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000
Total Gastos Admón.	30.465.775	31.971.509	33.552.529	35.212.600	36.955.675

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 33. INVERSIONES EN EQUIPOS DE CÓMPUTO Y TELECOMUNICACIONES

INVERSIONES EN EQUIPOS DE CÓMPUTO Y TELECOMUNICACIONES

DETALLE DE INVERSIÓN	COSTO UNIT (\$)	COSTO TOTAL (\$)	VIDA ÚTIL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPUTADORES	1.650.000	9.900.000	10	3.300.000	5.197.500	6.930.000	10.914.750
PC SERVIDOR	3.160.000	-	10	-	-	-	-
ROUTER INNOMEDIA	278.000	-	10	-	-	-	-
SWTCH ROUTER	168.000	-	10	-	-	-	-
TELÉFONOS	63.000	-	10	-	-	-	-
FAX	120.000	-	10	-	126.000	-	-
IMPRESORA	280.000	-	10	-	294.000	-	-
EDEMAS	11.720	70.320	10	23.440	36.918	49.224	77.528
ACCESORIOS	64.000	320.000	10	128.000	201.600	268.800	423.360
TOTAL COSTO	5.794.720	9.970.320		3.451.440	5.856.018	7.248.024	11.415.638

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 34. INVERSIONES MUEBLES Y ENSERES

INVERSIONES MUEBLES Y ENSERES

DETALLE DE INVERSION	COSTO UNIT (\$)	VIDA ÚTIL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DIVISIONES EN MADER	150.000	5	300.000	472.500	630.000	992.250
ESCRITORIOS	280.000	5	560.000	882.000	1.176.000	1.852.200
ARCHIVADOR VERTICAL	250.000	5				
SILLAS FORRADAS	45.000	5	90.000	141.750	189.000	297.675
CABLEADO E INSTALACIONES	1.051.200	5				1.051.200
SILLAS ROTATORIAS	95.000	5	190.000	299.250	399.000	628.425
TOTAL	1.871.200		1.140.000	1.795.500	2.394.000	4.821.750

Fuente; Elaboración propia

CUADRO 35. REINVERSIONES

REINVERSIONES
Gastos por Depreciación
(Miles de pesos)

Activo	Vida útil estimada	Costo del Activo	Valor Depreciación anual					Valor Residual
			1	2	3	4	5	
EQUIPO DE COMPUTO Y TELECOMUNICACIONES								
INVERSIÓN INICIAL	10	10.348.600,00	1.034.860,00	1.034.860,00	1.034.860,00	1.034.860,00	1.034.860,00	5.174.300,00
REINVERSION AÑO 2	10	3.624.012,00		362.401,20	362.401,20	362.401,20	362.401,20	2.174.407,20
REINVERSIÓN AÑO 3	10	6.148.819,00			614.881,89	614.881,89	614.881,89	4.304.173,23
REINVERSIÓN AÑO 4	10	7.610.425,00				761.042,52	761.042,52	6.088.340,16
REINVERSIÓN AÑO 5	10	11.986.420,00					1.198.641,99	10.787.777,91
MUEBLES Y ENSERES								
INVERSIÓN INICIAL	5	4.196.200,00	839.240	839.240	839.240	839.240	839.240	-
REINVERSIÓN AÑO 2	5	1.197.000,00		239.400	239.400	239.400	239.400	239.400
REINVERSIÓN AÑO 3	5	1.885.275,00			377.055	377.055	377.055	754.110
REINVERSIÓN AÑO 4	5	2.513.700,00				502.740	502.740	1.508.220
REINVERSIÓN AÑO 5	5	5.062.838,00					1.012.568	4.050.270
TOTAL DEPRECIACIÓN		9.792.175,00	1.874.100	2.475.901	3.467.838	4.731.621	6.942.830	35.080.999

Fuente; Esta Investigación

7.3 Punto de Equilibrio Operativo

CUADRO 36. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

DESCRIPCIÓN	COSTOS	
COSTOS FIJOS		
DEPRECIACIONES		1.874.100
Equipo de computo y telecomunicaciones	1.034.860	
Muebles y enseres	839.240	
AMORTIZACIONES		351.101
Gastos preoperativo	351.101	
GASTOS DE OPERACIÓN		31.131.674
Asistencia técnica	621.000	
Mantenimiento y reparaciones	396.000	
Mano de obra Indirecta	17.238.870	
Otros Gastos Administrativos	12.875.804	
TOTAL COSTOS FIJOS	33.356.875	33.356.875
COSTOS VARIABLES		
MANO DE OBRA DIRECTA		45.910.895
Supervisor de cartera	9.182.179	
Gestores	36.728.716	
SERVICIOS DE PRODUCCIÓN		71.131.596
Energía eléctrica	1.086.156	
Servicios Tecnológico	11.155.200	
Servicios de Mensajería	1.380.000	
Conexión a internet	1.440.000	
Servicios de telefonía IP	54.743.040	
Útiles y Papelería	1.327.200	
TOTAL COSTOS VARIABLES	117.042.491	117.042.491
TOTAL COSTOS (CT = CF + CV)	150.399.366	150.399.366

Fuente; Elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES PRODUCIDAS)

$$X_e = \frac{CF}{P - C.v.u}$$

En donde;

X_e = Número de unidades en punto de equilibrio

CF = Costos Fijos

P = Precio Unitario

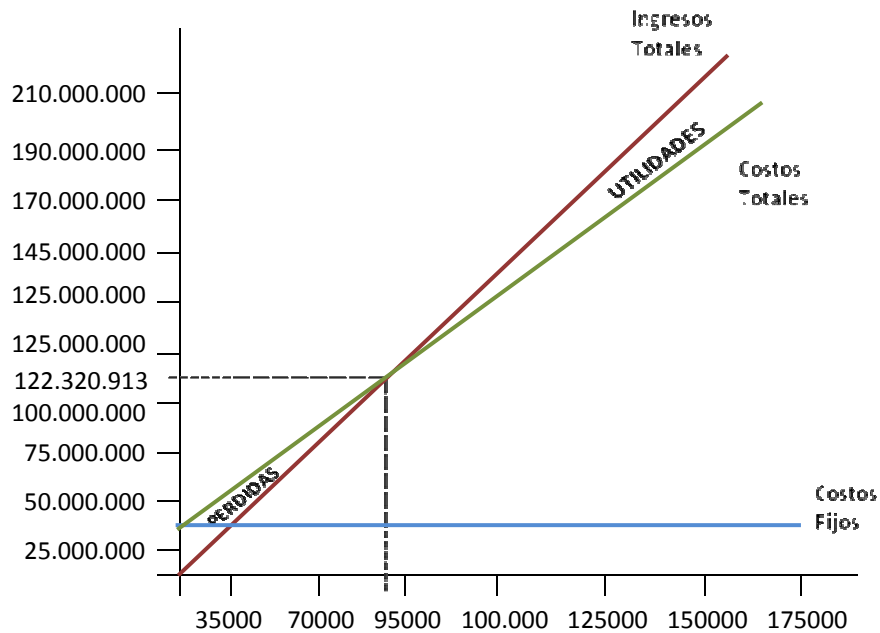
Cvu = Costo Variable Unitario

$$X_e = \frac{33.356.875}{354}$$

$$X_e = \mathbf{94.131}$$

GRÁFICA 24. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO



Fuente; Elaboración propia

Podemos observar en la gráfica 27 el punto de equilibrio económico, donde la empresa debe gestionar al menos 94.131 cuentas que representen los 122.320.913 en ingresos por ventas, para cubrir la totalidad de los costos y gastos, o se debe gestionar un monto equivalente a 204.050.000 millones de pesos por cada estación para no tener ni pérdidas ni ganancias, durante el primer año de operación.

7.4 Proyección de Ingresos por Venta del Servicio

CUADRO 37. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS PARA LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE PCC

Proyección de ventas					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	123.840	185.760	278.640	402.480	588.240
Precio de Venta	1.299	1.225	1199	1125	1099
Ingresos por Venta	160.868.160	227.556.000	334.089.360	452.790.000	648.475.760

Fuente; Elaboración propia

7.5 ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE INVERSIÓN

CUADRO 38. RECURSOS ESTIMADOS PARA INVERSIÓN

RECURSOS ESTIMADOS PARA INVERSIÓN

INVERSION ESTIMADA DE RECURSOS	INVERSION EN PESOS
Equipo de computo y telecomunicaciones	10.348.600
Muebles y Enseres	3.145.000
Instalaciones y conexione de redes	1.051.200
Gastos Anticipados	1.755.506
CAPITAL DE TRABAJO	
Cuentas por Cobrar	2.234.280
INVENTARIOS	
Producción Final	9.805.375
Producción en Proceso	9.805.375
Materia Prima	5.820.480
TOTAL INVERSIONES	43.965.816
CAPITAL SOCIAL	3.594.000
RECURSOS POR FINANCIAR	40.371.816

Fuente; Elaboración propia

Se ha estimado un monto aproximado de 43.965.816 millones de pesos como recursos necesarios para iniciar las actividades empresariales a emprender, en estos recursos se incluyen 3.954.000 millones, como aporte al capital social.

7.6 ESTADOS FINANCIEROS

7.6.1 Balance General

TABLA 39. BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo	351.101	22.619.187	34.612.300	60.283.174	76.690.160	104.579.226
Clientes	2.234.280	2.234.280	3.160.500	4.640.130	6.288.750	8.978.830
Inventarios Materia Prima e Insumos	5.820.480	5.820.480	8.188.920	11.749.320	16.736.460	24.068.820
Inventarios Ptos en Proceso	9.805.375	9.805.375	14.014.485	20.467.167	29.540.562	43.225.969
Inventario Ptos Terminados	9.805.375	9.805.375	14.014.485	20.467.167	29.540.562	43.225.969
Gastos Anticipados	1.755.506	1.755.506	1.755.506	1.755.506	1.755.506	1.755.506
Amortización Acumulada	(351.101)	(702.202)	(1.053.304)	(1.404.405)	(1.755.506)	(1.755.506)
Gastos Anticipados Netos	1.404.405	1.053.304	702.202	351.101	-	-
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	29.421.016	51.338.001	74.692.893	117.958.058	158.796.493	224.078.814
Activo Fijo						
Equipo de Computación y Telecomunicación	10.348.600	10.348.600	13.972.612	20.121.431	27.731.856	39.718.276
Depreciación Acumulada		(1.034.860)	(2.432.121)	(4.444.264)	(7.217.450)	(11.189.278)
Equipo de Computación y Telecomunicación Neto	10.348.600	9.313.740	11.540.491	15.677.167	20.514.406	28.528.999
Muebles y Enseres	4.196.200	4.196.200	5.393.200	7.278.475	9.792.175	14.855.013
Depreciación Acumulada		(839.240)	(1.917.880)	(3.373.575)	(5.332.010)	(8.303.013)
Muebles y Enseres Neto	4.196.200	3.356.960	3.475.320	3.904.900	4.460.165	6.552.001
TOTAL ACTIVOS FIJOS	14.544.800	12.670.700	15.015.811	19.582.067	24.974.571	35.080.999
TOTAL ACTIVOS	43.965.816	64.008.701	89.708.703	137.540.125	183.771.065	259.159.813
PASIVO						
Cuentas por Pagar a Proveedores	-	9.649.200	13.808.160	20.178.180	29.146.260	42.647.400
Impuestos por Pagar	-	3.637.790	8.812.591	18.455.125	21.300.669	31.192.713
Acreedores Varios	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-
Otros Pasivos a LP	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Fondo Emprender(Contingente)	40.371.816	40.371.816	40.371.816	40.371.816	40.371.816	40.371.816

TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	40.371.816	53.658.806	62.992.567	79.005.121	90.818.745	114.211.929
TOTAL PASIVO	40.371.816	53.658.806	62.992.567	79.005.121	90.818.745	114.211.929
PATRIMONIO						
Capital Social	3.594.000	3.594.000	3.594.000	3.594.000	3.594.000	3.594.000
Reserva Legal Acumulada		-	675.590	1.797.000	1.797.000	1.797.000
Utilidades Retenidas		-	6.080.306	18.870.200	48.002.933	81.627.561
Utilidad del Ejercicio		6.755.895	16.366.241	34.273.803	39.558.386	57.929.323
Revalorización Patrimonio		-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO	3.594.000	10.349.895	26.716.136	58.535.004	92.952.319	144.947.885
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	43.965.816	64.008.701	89.708.703	137.540.125	183.771.065	259.159.813

Fuente; Elaboración propia a partir de formatos financieros Fondo Emprender: [http://: www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

7.6.2 Estado de Resultados

CUADRO 40. ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	160.868.160	227.556.000	334.089.360	452.790.000	646.475.760
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	115.790.400	165.697.920	242.138.160	349.755.120	511.768.800
Depreciaciones	1.874.100	2.475.901	3.467.838	4.731.621	6.942.830
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	2.344.200	2.461.410	2.584.481	2.713.705	2.849.390
Utilidad Bruta	40.859.460	56.920.769	85.898.881	95.589.555	124.914.740
Gastos de Ventas	3.816.200	4.007.010	4.207.361	4.417.729	4.638.615
Gastos de Administración	26.298.474	27.613.397	28.994.067	30.443.771	31.965.959
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización de Gastos	351.101	351.101	351.101	351.101	0
Utilidad Operativa	10.393.685	24.949.260	52.346.352	60.376.954	88.310.166
Otros Ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros Ingresos y Egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajustes Activos no Monetarios	0	229.572	382.576	482.101	811.870
Ajustes de Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajustes Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajustes Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	229.572	382576	482101	811870
Utilidad Antes de Impuestos	10.393.685	25.178.832	52.728.928	60.859.055	89.122.036
Impuestos (35%)	3.637.790	8.812.591	18.455.125	21.300.669	31.192.713
Utilidad Neta Final	6.755.895	16.366.241	34.273.803	39.558.386	57.929.323

Fuente; Elaboración propia a partir de formatos financieros Fondo Emprender: [http://: www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

7.6.3 Flujo de Efectivo

CUADRO 41. FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE CAJA	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		10.393.685	24.949.260	52.346.352	60.376.954	88.310.166
Depreciaciones		1.874.100	2.475.901	3.467.838	4.731.621	6.942.830
Amortización de Gasto		351.101	351.101	351.101	351.101	-
Provisiones		-	-	-	-	-
Impuestos			(3.637.790)	(8.812.591)	(18.455.125)	(21.300.669)
Neto Flujo de Caja Operativo		12.618.886	24.138.473	47.352.700	47.004.551	73.952.327
Flujo de Caja de Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar			(926.220)	(1.479.630)	(1.648.620)	(2.690.080)
Variación Inv Materias Primas e Insumos			(2.368.440)	(3.560.400)	(4.987.140)	(7.332.360)
Variación Inv Productos en Proceso			(4.209.110)	(6.452.681)	(9.073.395)	(13.685.407)
Variación Inv Productos Terminados			(4.209.110)	(6.452.681)	(9.073.395)	(13.685.407)
Variación Anticipos y Otras Ctas por Cobrar		-	-	-	-	-
Otros Activos		-	-	-	-	-
Variación Cuentas por Pagar		9.649.200	4.158.960	6.370.020	8.968.080	13.501.140
Variación Acreedores Varios		-	-	-	-	-
Variación Otros Pasivos		-	-	-	-	-
Variación del Capital de Trabajo		9.649.200	(7.553.920)	(11.575.373)	(15.814.470)	(23.892.115)
Inversión en Terrenos		-	-	-	-	-
Inversión de Construcciones		-	-	-	-	-
Inversión en Maquinaria y Equipos	10.348.600	-	(3.451.440)	(5.856.018)	(7.248.024)	(11.415.638)
Inversión en Muebles	4.196.200	-	(1.140.000)	(1.795.500)	(2.394.000)	(4.821.750)
Inversión en Equipo de Transporte		-	-	-	-	-
Inversión en Equipos de Oficina		-	-	-	-	-
Inversión en Semovientes		-	-	-	-	-
Inversión Cultivos Permanentes		-	-	-	-	-
Inversión Otros Activos		-	-	-	-	-
Inversión Activos Fijos	14.544.800	-	(4.591.440)	(7.651.518)	(9.642.024)	(16.237.388)

Neto Flujo de Caja Inversión	14.544.800	9.649.200	(12.145.360)	(19.226.891)	(25.456.494)	(40.129.503)
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolso Fondo Emprender	40.371.816					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Intereses Pagados	-	-	-	-	-	-
Dividendos Pagados	-	-	-	(2.454.936)	(5.141.071)	(5.933.758)
Capital	3.594.000	-	-	-	-	-
Neto Flujo de Caja Financiamiento	43.965.816	-	-	(2.454.936)	(5.141.071)	(5.933.758)
Neto Periodo	29.421.016	22.268.086	11.993.113	25.670.873	16.406.986	27.889.066
Saldo Anterior		351.101	22.619.187	34.612.300	60.283.174	76.690.160
Saldo Siguiete	29.421.016	22.619.187	34.612.300	60.283.174	76.690.160	104.579.226

Fuente; Elaboración propia a partir de formatos financieros Fondo Emprender: [http://: www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

7.6.4 Flujo de Caja y Rentabilidad

CUADRO 42. FLUJO DE CAJA Y RENTABILIDAD

FLUJO DE CAJA Y RENTABILIDAD (Cifras en Miles de Pesos)

Flujo de Caja Proyectado y Rentabilidad Cifras en Miles de Pesos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Operación		12.618.886	24.138.473	47.352.700	47.004.551	73.952.327
Flujo de Inversión	41.731.536	9.649.200	(12.145.360)	(19.226.891)	(25.456.494)	(40.129.503)
Flujo de Financiación	43.965.816	-	-	(2.454.936)	(5.141.071)	(5.933.758)
Flujo de Caja para Evaluación	41.731.536	22.268.086	11.993.113	28.125.810	21.548.057	33.822.824
Tasa de Descuento Utilizada		15	15	15	15	15
Flujo de caja Descontado	41.731.536	19.363.553	10.428.794	24.457.226	18.737.441	29.411.151

Fuente; Elaboración propia a partir de formatos financieros Fondo Emprender: [http://: www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

7.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA

7.7.1 Valor Presente Neto (VPN)

Formula:

$$\text{VPN} = \left(\frac{FE_1}{(1+K)^1} \right) + \left(\frac{FE_2}{(1+K)^2} \right) \dots + \left(\frac{FE_N}{(1+K)^N} \right) - Inversion$$

En donde:

FE = Flujo Neto de Efectivo

K = Tasa de Descuento Anual = 15%

$$\text{VPN} = 76.061.338.38 - 41.731.536 = \mathbf{34.329.802}$$

El resultado que se obtiene de \$ 34.329.802, a una tasa de descuento del 15%; presentada como tasa mínima de reinversión de fondos, se aleja positivamente de cero, lo que constituye un indicador de favorabilidad para dar continuidad al proyecto

7.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Formula:

$$\text{TIR} = 0 = \left(\frac{FE_1}{(1+K)^1} \right) + \left(\frac{FE_2}{(1+K)^2} \right) \dots + \left(\frac{FE_N}{(1+K)^N} \right) - Inversion$$

En donde:

FE = Flujo Neto de Efectivo

K = Tasa de rendimiento que genera el proyecto

$$\text{TIR} = \mathbf{43.18\%}$$

En este punto el proyecto genera una tasa de reinversión del 43.18%, lo cual reafirma una rentabilidad en niveles aceptables.

El periodo de recuperación de la inversión es de 1.77 años, De manera que se reafirma la conveniencia de inversión en el proyecto.

BENEFICIO/ COSTO (R) RENTABILIDAD

$$C/B = \frac{\sum N(i+1)}{\sum k(i+1)}$$

$$C/B = 76.061.338.38 / 43965.816 = 1.73$$

Como se puede observar los ingresos son mayores que los egresos por tanto el proyecto es conveniente

7.7.3 Liquidez – Razón Corriente

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \quad \text{Liquidez} = \frac{51.338.001}{13.286.990} = 3.86$$

Podemos observar que existe una capacidad de liquidez suficiente para cubrir las obligaciones que puede contraer la empresa en el transcurso de sus operaciones a corto plazo, si se llegase a presentar algún evento que afecte la continuidad de las actividades de la empresa. Se puede constatar que casi cuatro puntos en el índice mostrado, asegura el pago de los pasivos; si en efecto, los activos se convierten en efectivo.

7.7.4 Prueba Ácida

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{25.906.771}{13.286.990} = 2$$

En relación a la Razón Circulante anteriormente expuesta; el proyecto demuestra la disposición de recurso líquidos más inmediatos en caso de presentarse cualquier eventualidad con sus obligaciones o deudas contraídas.

7.7.5 Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 51.338.001 - 13.286.990 = 38.051.011$$

El Proyecto en este punto presenta \$ 38.051.011 después de haber cubierto las deudas contraídas a corto plazo, disponiendo de los suficientes recursos para dar continuidad a la actividad operativa de la empresa.

7.7.6 Razón de Endeudamiento

Razón de Endeudamiento = Pasivos / Activos

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{53.658.806}{64.008.701} = \mathbf{0.84}$$

Razón de Endeudamiento = Capital total / Activo total

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{10.349.895}{64.008.701} = \mathbf{0.16}$$

Los niveles de endeudamiento para la empresa alcanzan el 0.84, recursos que pueden ser financiados por Fonande, el 0.16 restante compuesto por aportes de los accionistas del negocio a implementar.

7.7.7 Razón de Eficiencia y Operación

Rotación de Activo Total = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{160.868.160}{64.008.701.08} = \mathbf{2,5}$$

En cuanto a la rotación del Activo Total, se puede observar que el grado de utilización de los recursos para generar ventas se encuentra cercano a 3 puntos; lo que se estima como un índice favorable en cuanto a eficiencia de los recursos disponibles para operar el negocio.

7.7.8 Rentabilidad sobre las Ventas

Rentabilidad Neta = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{6.755.895}{160.868.160} * 100 = \mathbf{4.20\%}$$

El resultado obtenido para el primer año de operación de la empresa en la utilidad neta por cada peso vendido es del 4.20%. Puede decirse que este indicador muestra un nivel de rentabilidad bastante satisfactoria para el primer año de operación, esta tendencia continua proyectándose favorablemente para los próximos 4 periodos en estudio.

$$\text{Rentabilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidades de Operación}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\text{Rentabilidad Operacional} = \frac{10.393.685}{160.868.160} * 100 = \mathbf{6,5\%}$$

En este punto, la utilidad operacional es mucho más favorable para la empresa; por cada peso vendido se obtiene el 6,5%.

7.7.9 Rentabilidad Sobre Activo Total

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}} * 100$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{6.755.895}{64.008.701} * 100 = \mathbf{10.6\%}$$

Esta razón nos indica que por cada peso que se invierte en los activos, se genera un rendimiento muy cercano al 11% para el primer año de operación, la tendencia de este indicador también mejora considerablemente en periodos posteriores.

7.7.10 Rentabilidad Patrimonial

$$\text{Rentabilidad Sobre Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} * 100$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Capital} = \frac{6.755.895}{10.349.895} * 100 = \mathbf{65.3\%}$$

El resultado obtenido en rentabilidad patrimonial, se puede afirmar que por cada peso que invierten los accionistas al capital, el 65.3% se convierte en utilidad. Es decir que el rendimiento que se entrega a cada socio por cada peso invertido que corresponde para el primer año es bastante favorable, y este va incrementando su rendimiento sustancialmente en el transcurso del tiempo, tomando una tendencia de estabilidad.

8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El siguiente cuadro muestra las variaciones de 3 factores correspondientes a ingreso y costo, tomados en cuenta como los de mayor incidencia sobre la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto; en este caso; se ha tomado el precio de venta, costo de insumos y costo de mano de obra. Según la tendencia que muestren las variables expuestas se presentaran las estrategias administrativas, con el fin de contrarrestar los posibles efectos adversos de los eventuales cambios de estas variables de mercado.

Tomando como referencia el resultado de la TIR del 43.18%, obtenido del estudio financiero y económico del presente proyecto, proporción mayor a la tasa de oportunidad que presenta el mercado financiero (TIO) del 20%.

Los rangos porcentuales en los cambios de las variables sometidas a estudio, se toman de 10.00% a 50.00%, hasta -10.00% y -50.00% con respecto a cada variable.

CUADRO 43. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

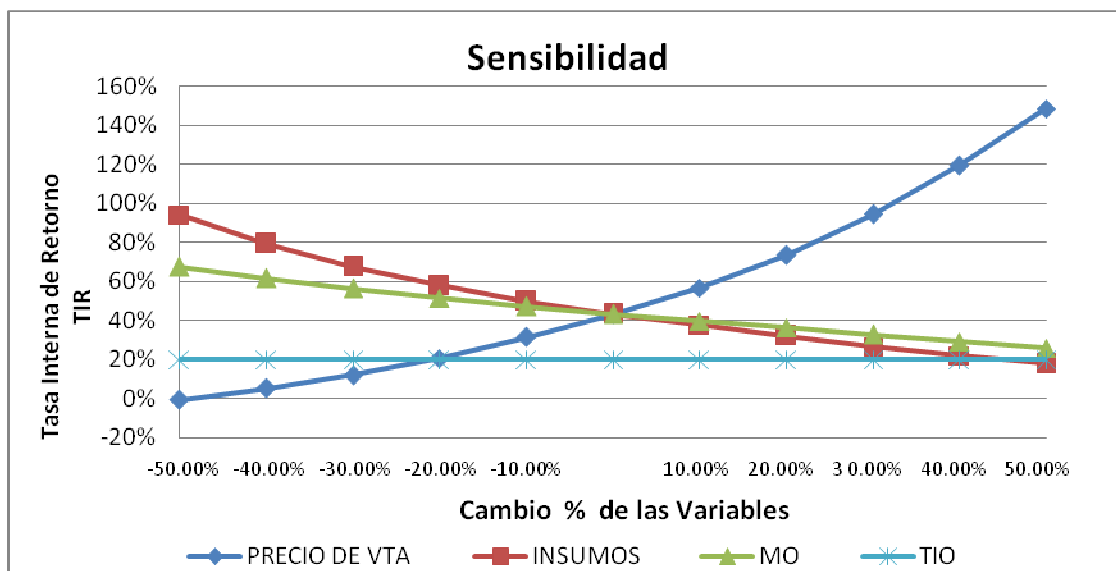
CAMBIO%	VARIABLES EN ESTUDIO			
	PRECIO DE VTA	INSUMOS	MO	TIO
-50,00%	-0,62%	93,90%	67,45%	20,00%
-40,00%	5,01%	79,26%	61,54%	20,00%
-30,00%	11,91%	67,43%	56,23%	20,00%
-20,00%	20,54%	57,79%	51,44%	20,00%
-10,00%	31,51%	49,83%	47,11%	20,00%
0,00%	43,18%	43,18%	43,18%	20,00%
10,00%	56,50%	37,55%	39,61%	20,00%
20,00%	73,38%	31,98%	36,34%	20,00%
30,00%	94,35%	26,58%	32,62%	20,00%
40,00%	119,42%	21,90%	29,02%	20,00%
50,00%	148,50%	17,78%	25,72%	20,00%

Fuente; Elaboración propia

Graficando los resultados obtenidos en el cuadro resumen, se pueden observar las líneas de cada variable que indican la tasa interna de retorno (TIR) para las variaciones propuestas en cada uno de los factores indicados, podemos observar que todas estas variables se cortan en 43.18% que es el valor de la TIR que genera el proyecto, correspondiente al valor 0 en la abscisa, permaneciendo sin alteraciones en el valor de las variables contempladas.

GRÁFICA 25. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



Fuente; Elaboración Propia

En la gráfica se puede apreciar que el proyecto es altamente sensible a las variaciones del precio de venta (línea azul), un efecto similar, pero en forma negativa se encuentran las variables de costo de insumos y mano de obra; línea roja y verde respectivamente.

Como punto de referencia del análisis de cada variable se toma en cuenta la tasa de oportunidad (TIO) que se dispone en el mercado. Para el precio de venta, permaneciendo constantes las demás variables, este factor no puede superar una disminución del 20%, puesto que un incremento más allá de esta proporción en el precio de venta, la TIR cae en más de 23.18 puntos porcentuales en relación con la tasa de rentabilidad que ofrece la TIO.

En el caso de los insumos permaneciendo sin ninguna alteración las demás variables, este factor no debe sufrir un incremento superior al 40%, a diferencia de la variable de la mano de obra, puesto que esta genera rentabilidad hasta del 25.72% si se incrementa los costos en el 50%.

Teniendo en cuenta las tendencias que presentan las anteriores variables expuestas para su análisis ante una variación porcentual, sus efectos pueden ser trasladados a los precios de venta o los costos de producción, siendo los costos de insumos y mano de obra las variables más flexibles ante un incremento en su adquisición. Esto se podría interpretar como una ventaja competitiva en precios sin disminuir los índices de calidad en la prestación de los servicios.

9. ANÁLISIS DE IMPACTO

9.1 IMPACTO ECONÓMICO

Los servicios de call center en Colombia conforman el 59% de la industria de los BPO&O, este sector relativamente nuevo en el mercado nacional, es considerado por el MCIT como uno de los sectores emergente con gran potencial de crecimiento productivo e importancia para la economía del país. Esta industria aunque es pequeña y orientada al mercado domestico, aporta el 0.3% del PIB nacional y el 0.7% del PIB en el sector de los servicios, genera más de 350 millones de dólares anualmente, donde el 18% de estos ingresos son derivados de exportaciones y hasta el momento ha creado más de 45.000 puestos de trabajo, es uno de los sectores que menor impacto a sufrido con la crisis económica mundial, además de presentarse como una actividad de integración intersectorial, contribuyendo al fortalecimiento productivo y la competitividad de las empresas.

En este sentido, y por la dinámica productiva que representa la actividad de los call center y en lo que corresponde a los procesos de gestión de cartera y cobranzas, se pretende recibir por concepto de ventas netas un estimativo de \$ 160.868.160 para el primer año del producción, con posibilidad de incrementar la capacidad real en un 43% promedio anual para los primeros 5 años. El mercado principal para este tipo de servicios lo constituyen las entidades con actividades financieras y empresas comerciales y servicios de consumo masivo como telefonía, y en el cual la empresa dispondrá los recursos necesarios para cubrir inicialmente el 7.5% del total de la demanda encontrada que se presento al indagar nuestro mercado meta en la ciudad.

Es importante además, mencionar las perspectivas de expansión a largo plazo de los servicios hacia mercados externos, aprovechando las condiciones de posición geográfica que tiene la ciudad de San Juan de Pasto con el país vecino del Ecuador.

9.2 IMPACTO REGIONAL

Desde la perspectiva local, se procura además de ampliar la población empresarial de la región, también se quiere contribuir con la diversificación de los sectores económicos que han caracterizado al sistema productivo del departamento de Nariño y su capital. En este sentido, las pretensiones del presente proyecto es vincularse a las tendencias de una economía global, a la que nuestra región no es ajena, al acoger las nuevas oportunidades que ofrecen el mercado actual, cubriendo las necesidades empresariales del momento.

Es necesario resaltar el protagonismo que ha tomado los servicios privados en diferentes economías regionales del país, y por lo cual una de las prioridades de desarrollo que dispone el gobierno departamental, incluyen dentro de las iniciativas de fortalecimiento productivo, el fomento de estrategias orientadas hacia la competitividad regional, que en contraste con las metas fijadas por el estado nacional para los próximos 25 años, y cuya visión se fundamenta en el logro de una mayor cohesión regional, se establece el desarrollo de programas encaminados al mejoramiento de la infraestructura física y electromagnética con el objeto de ampliar la conectividad entre las regiones colombianas. En efecto, estos propósitos impulsan las iniciativas empresariales e incrementan la presencia y participación de actividades terciarias intensivas en el uso de tecnologías de información y telecomunicación, estrechamente vinculadas al las TICs y en especial la industria de los BPO&O, lo que posibilita la inserción efectiva de la región a la dinámica productiva nacional.

9.3 IMPACTO SOCIAL

El interés que ha puesto el gobierno en impulsar la industria de los BPO&O se debe además del auge vertiginoso que ha demostrado el sector en algo más de una década, es también la preponderancia de su gran potencial en la generación de empleo, especialmente en la población de estudios profesionales o técnicos presentes en el mercado laboral, puesto que constituyen una fuerza de trabajo fundamental para el desarrollo del sector de servicios basados en el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación, por disponer de las condiciones básicas requeridas en los centros de producción de comunicación telefónica, garantizando de esta manera, las competencias en habilidades y capacidades de comprensión y comunicación necesarias en este tipo de servicios, además de la resistencia física y emocional, los cuales son aspectos del trabajo que han sido adquiridos e internalizados en la etapa estudiantil, características transferidas y aplicables al perfil general de estos trabajadores, sin embargo, es pertinente aclarar que el estudiante no ejerce la profesión como tal, sino que pone en acción competencias sociales tales como; el control de sí mismo, su facilidad de expresión, y la conducta que sabe debe interponer al afrontar situaciones de controversia, es entendido que la labor que acata el agente u operador es opresivo y deja poco espacio para la atomía.

Por lo anterior, el incremento productivo de los call center, y en este caso particular que va dirigido a la gestión de cartera, se confiere al número de estaciones que se vincule a la empresa, es decir, que el crecimiento del negocio actúa en función de la cantidad de estaciones operacionales que se disponen para la producción, esta tendencia se ve realizada al iniciar actividades con 5 estaciones de trabajo para el primer año y conservando un incremento mínimo promedio del 42% de la capacidad productiva en los siguientes 4, interpretándose

entonces, que para el año 5 de haber entrado en funcionamiento en el mercado, se dispondrá de 19 estaciones de trabajo, con grandes probabilidades de conseguir este propósito para el tercer año de producción.

9.4 IMPACTO AMBIENTAL

La movilidad de la información es uno de los rasgos distintivos de los call center, desde donde se formaliza una estructura productiva como resultado de los procesos de la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC), definiéndose en la actualidad de una economía postindustrial como instrumentos mediadores entre las personas. Las ventajas de estas tecnologías es que permiten almacenar, transferir y/o transformar información en volúmenes y a velocidades tales que revolucionan prácticas que fueron tradicionales en las empresas, instituciones y los individuos durante el capitalismo del siglo XX¹⁰.

Siguiendo este concepto, las optimizaciones de tareas organizacionales son desarrolladas por centros que operan bajo herramientas tecnológicas que integran recursos de voz y datos disponibles desde un único canal, permitiendo administrar múltiples funciones que se operan de forma segura a través de la conectividad de redes a internet, dirigiendo en gran parte el tráfico de información compuesta por archivos digitales en forma virtual, mitigando así la utilización de grandes infraestructuras físicas, y previniendo la producción de residuos por adaptaciones e instalaciones innecesarias.

¹⁰ **Thirión Jordy; Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI;** Artículos CONfines; enero – mayo 2007
<http://CONFines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>

CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente proyecto de negocios se ha logrado integrar de manera práctica los conocimientos y habilidades adquiridos durante el proceso de formación, además de fortalecer y desarrollar las capacidades de gestión, indagación y discernimiento de la información, su apropiada utilización y adaptación, cuyos fines proponen la participación efectiva en los procesos productivos de la economía local. De hecho, los resultados obtenidos en el estudio en sus diferentes etapas, dejan prever la viabilidad económica futura de la unidad empresarial planteada, con una tasa de rentabilidad atractiva y superior a las ofrecidas en el mercado financiero en su modalidad de captación de recursos.

Aunque la proporción del mercado para los servicios empresariales en gestión de cartera y cobranzas a través de sistemas call center comprende inicialmente a una minoría de la población empresarial, el efecto de los servicios ofertados incide directamente en la dinámica de las actividades primarias de las empresas perfiladas como potenciales clientes, dado el ejercicio de sus funciones que mantienen un alto tráfico de información; entendiéndose esto como el núcleo desde donde se materializa y se cuantifica el uso de nuestros servicios de gestión. No obstante, las tendencias de un entorno económico globalizado, cada vez más impredecible y competitivo advierte a las empresas considerar como uno de sus principales retos la inserción de alternativas estratégicas que flexibilicen sus procesos internos en propensión hacia una cultura abierta al cambio continuo.

En este sentido, una realidad que se puede evidenciar es el posicionamiento que van adquiriendo las emergentes formas de trabajo en relación a las tecnologías y el impacto que se generan en la transformación de la gestión de los negocios como necesidad creciente de las organizaciones en el desarrollo y optimización de sus procesos productivos, a efectos de una economía con predominio en actividades de tercerización y una sociedad de información.

RECOMENDACIONES

La inserción de fuerza laboral en las actividades de gestión de la empresa exige que en los procesos de selección de los posibles candidatos, sea tenido en cuenta básicamente habilidades y competencias sociales requeridas para llevar a cabo las actividades de interacción comunicacional, además de las capacidades en el manejo de sistemas operativos e informáticos disponibles para la operatividad de las funciones a desarrollar.

Es importante también en lo posible la contratación de personal en condiciones de discapacidad motora, prevaleciendo las características funcionales requeridas para el cumplimiento de las labores encomendadas.

Es conveniente que los espacios físicos donde se desarrolle las actividades de gestión mantengan las condiciones mínimas requeridas, en vista de los niveles de estrés que se presenta en este tipo de labores y los riesgos de posibles deserciones en el corto plazo.

La cercanía geográfica con los clientes se presenta como ventaja estratégica en el inicio de las funciones operativas, por lo tanto se recomienda que la localidad donde se posicione las oficinas de los servicios empresariales sea en la parte central de la ciudad.

Es fundamental que se establezcan de manera puntual cláusulas contractuales en mutuo acuerdo que especifiquen la seguridad en el manejo, uso y transferencia de información con nuestras empresas clientes, con el fin de proteger los intereses y buen nombre de las organizaciones usuaria, además de dimensionar y acatar la responsabilidad que se tiene frente a este recurso. Estas responsabilidades pueden ser compartidas también con el personal operativo.

En el mediano plazo y conforme a las posibilidades de la empresa; evocando el comportamiento de la demanda de nuestros servicios, es conveniente evaluar la compra absoluta del uso de los aplicativos tecnológicos que integran los procesos operativos del negocio, pudiendo de esta manera mitigar la dependencia hacia el proveedor del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ RODRIGUEZ Rafael, El emprendedor de éxito: Guía de Planes de Negocios, México, McGraw-Hill, 2001.

BORELLO Antonio, El Plan de Negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Sta. Fe de Bogotá, McGraw-Hill, 2004.

BOLETIN ECONÓMICO BIC, Nro. 179, Factoring, 1989, págs. de 12 a 17

BOLETIN ECONÓMICO BIC, Nro. 183, Criterios y Procedimientos para la Evaluación de la Cartera de Créditos de las Instituciones Financieras, 1990.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Anuario estadístico 2008.

CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL – CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño 2002 - 2004, Universidad de Nariño.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN; DOCUMENTO CONPES 3484, Política Nacional para la Transformación y la Promoción de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Un Esfuerzo Publico-Privado, Bogotá D.C, 2007.

BANCO DE LA REPUBLICA, Oficina de Estudios Económicos Informe de Coyuntura Económica Regional; 2003 – 2008

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos, METODOLOGÍA; Diseño y desarrollo del proceso de investigación 3ºed, McGraw-Hill, 2004

SANZ SANTAMARIA Carlos, La gestión de las cuentas a cobrar y pagar: el factoring y el confirming, Acciones en Investigaciones Sociales, 21 de diciembre 2005.

LEY 1014 DE 2006, De Fomento a la Cultura del Emprendimiento, Congreso de la República, Enero 26 de 2006.

REVISTA ECONÓMICA DINERO. Volumen 7 No 85 Agosto: 1996 págs.64-68.

SERNA GÓMEZ Humberto, GERENCIA ESTRATÉGICA; Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos 9ª ed, 3R Editores; junio de 2006

NETGRAFÍA

[Http://www.actualicese.com.co](http://www.actualicese.com.co)

[Http://www.brc.com.co/notasy analisis/perspectivas%20economicas.pdf](http://www.brc.com.co/notasy analisis/perspectivas%20economicas.pdf)

[Http://www.CONFines.mty.itesm.mx/artuculos5/MicheliJ.pdf](http://www.CONFines.mty.itesm.mx/artuculos5/MicheliJ.pdf)

[Http://www.dienero.com](http://www.dienero.com)

[Http://www.elbedul.net/documentos/leves/2006/lev1014.pdf](http://www.elbedul.net/documentos/leves/2006/lev1014.pdf)

[Http://www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com)

[Http:// www.inconcert.com/portalhgxpp001.aspx?87.7.24MINU](http://www.inconcert.com/portalhgxpp001.aspx?87.7.24MINU)

[Http://www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[Http://www.monografias.com/gerenciaycontroldecreditoscobranzas](http://www.monografias.com/gerenciaycontroldecreditoscobranzas)

[Http://www.observatoriolaboral.sena.edu.co/diccionarioocupacional](http://www.observatoriolaboral.sena.edu.co/diccionarioocupacional)

[Http:// www.senaemprende.blogspot.com](http://www.senaemprende.blogspot.com)

Anexos

Anexo A

Tamaño de la Muestra

Formula:

$$n = \frac{\delta^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \delta^2 p q}$$

En donde:

δ = nivel de confianza = 1.96

N = universo o población = 57

p = probabilidad a favor = 50%

q = probabilidad en contra = 50%

e = error estimación (precisión en los resultados) = 5%

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

$$n = \frac{3.84 \times 57 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (57 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{54.72}{1.1} = 49.75$$

Anexo B

Formato de Encuesta

OBJETIVO: Determinar la necesidades en servicios en gestión de cartera y cobranzas de empresas de los sectores comercial, telecomunicaciones, financiero y servicios públicos en la ciudad de San Juan de Pasto.

1. Existe en la empresa una dependencia que se encargue del tratamiento de las cuentas por cobrar?

1.1 SI ___ 1.2 NO ___

1.2.1 Porqué _____

2. Quién es el encargado de recibir y manejar la información relacionada a las cuentas pendientes de cobro?

2.1 Agente Comercial ___ 2.2 Dir. de Cartera ___ 2.3 Dir. Financiero ___ 2.4 Otro Cual ___

3. ¿Cuál es la edad que se maneja en cada uno de los niveles de cartera existente en la empresa?

NIVEL DE CARTERA	ESTIMATIVO DE EDAD							
	< a 30	30 - 60	60 - 90	90 - 120	120 - 180	180 - 360	1 - 2 años	3 años o más
Administrativa								
Pre jurídica								
Jurídica								
Castigada								

4. Del 100% de la cartera existente en la empresa, la proporción que le corresponde a cada nivel de cartera es:

NIVEL DE CARTERA	% ESTIMATIVOS PROPOCIONALES									
	< a 10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	60 - 70	70-80	80 -90	100
Administrativa										
Pre jurídica										
Jurídica										
Castigada										

5. El monto que corresponde a la cartera existente en la empresa se encuentra entre los rangos:

MONTOS ESTIMADOS (Millones de pesos)					
Entre < a 500	Entre 500 a 1.000	Entre 1.000 a 2.000	Entre 2.000 a 3.000	Entre 3.000 a 5.000	Superior a 5.000

6. El número de cuentas que se maneja mensualmente se ubica dentro del rango de:

NÚMERO DE CUENTAS ESTIMADOS					
Entre < a 500	Entre 500 a 1.000	Entre 1.000 a 2.000	Entre 2.000 y 3.000	Entre 3.000 a 5.000	Superior a 5.000

7. En los últimos años el estado de la cartera de la empresa presenta condiciones de:

7.1 Estabilidad ____ 7.2 Incremento ____ 7.3 Disminución ____

8. Ha utilizado en algunos de los siguientes servicios para la recuperación de las cuentas pendientes?

8.1 Abogados especializados ____ 8.2 Servicios de cobranzas; Call center ____ 8.3 Otro cual ____

9. Cuál es el gasto porcentual que asume la empresa para llevar a cabo la gestión de cartera?

% ESTIMATIVOS PROPORCIONALES							
Entre el 5 y el 10	Entre el 10 y 15	Entre el 15 y el 20	Entre el 20 y 25	Entre el 25 y 30	Entre el 30 y 35	Entre el 35 y 40	Mayor al 40

10. Los resultados que se han obtenido en la recuperación de la cartera han sido:

10.1 Muy buenos ____ 10.2 Buenos ____ 10.3 Regulares ____ 10.4 Malos ____ 10.5 Muy malos ____

11. Del 100% de la cartera, se ha recuperado:

% ESTIMATIVOS PROPORCIONALES									
< a 10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	60 - 70	70 - 80	80 - 90	90 -100

12. Ud consideraría la posibilidad de contratar servicios Outsourcing para la gestión de cartera a través de sistemas call center?

12.1 Si ____ 12.2 No ____ 12.3 Porqué _____

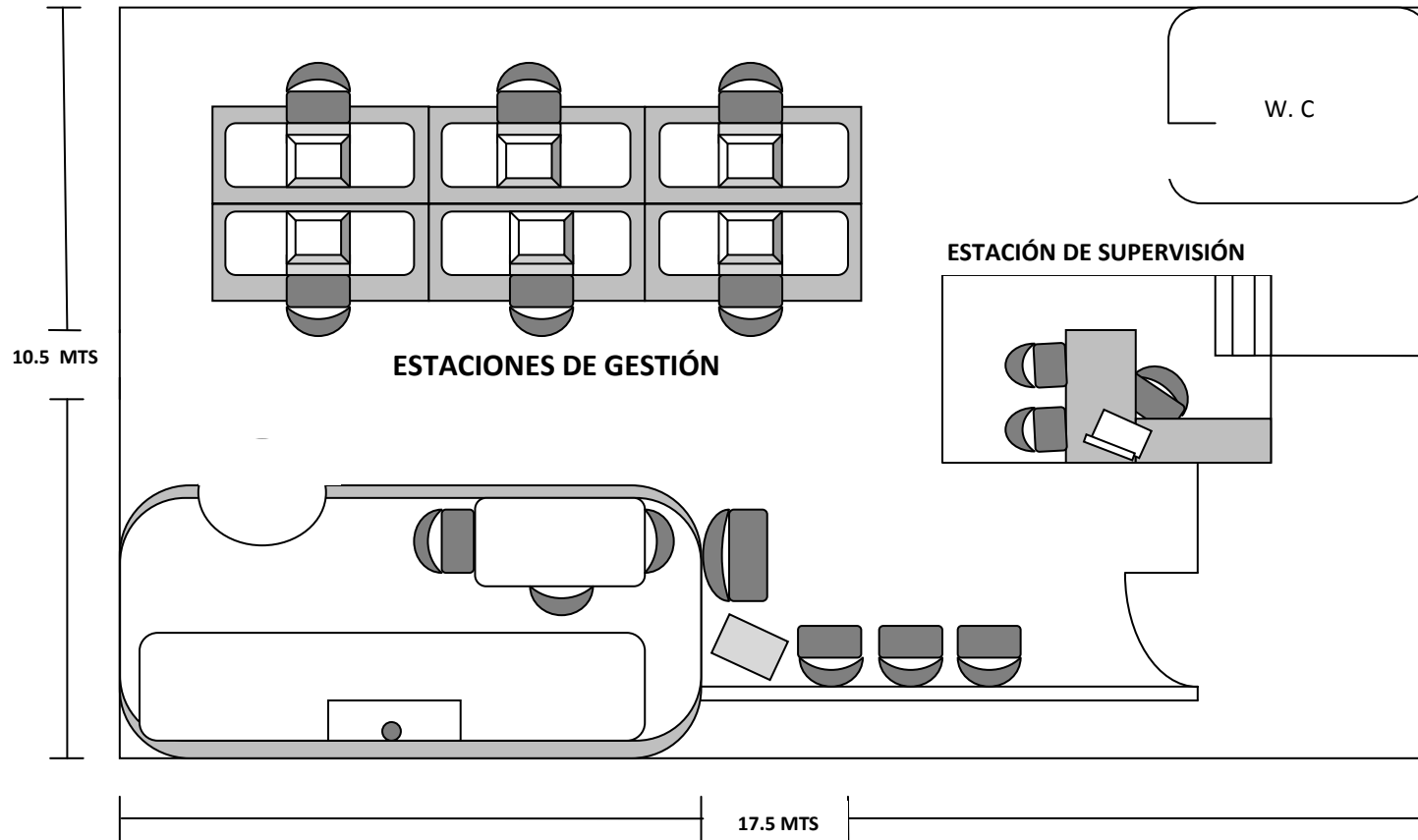
NOMBRE: _____

CARGO: _____

EMPRESA: _____

Anexo C

Distribución del Área de Operaciones



ANEXO D

LISTA DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE PASTO

CONSULTA ESTABLECIMIENTOS ACTIVOS 2001_AHORA.NOMBRE	NUM_ID	DIR_COMERCIAL	TELEFONO	ACTIVOS LIQUIDADOS
AUTOVENTAS LAS AVENIDAS LIMITADA	891201179	---CALLE 20 No.35-30 PALERMO	7235525	2.429.405.395
PASTO MOTORS LIMITADA	891200429	--CALLE 2 NO.33-82 AVENIDA PANAMERICANA	7230096	2.480.955.000
MOTOR KIA SOCIEDAD LIMITADA	814005173	CARRERA 40A NO 17A-35	7317497	4.045.431.133
AUTODENAR	891201080	CALLE 22 NO. 22-96 AVENIDA SANTANDER	7215904	12.043.569.319
DISTRIBUIDORA TOYOTA LTDA	860020058	AVENIDA PANAMERICANA CARRERA 36 NO. 14-46	7222158	132.260.136.000
CASA BURALGO LIMITADA PRINCIPAL	891201317	CALLE 18 No.16-58 CENTRO	7212746	3.856.256.000
COMERCIALIZADORA DE LLANTAS LTDA. COMLLANTAS LTDA.	814001965	CALLE 12 NO. 13A - 27	7219704	7.100.000.000
BERLIMOTOS LTDA	891201450	--CARRERA 28 NO 18-47 CENTRO	7220023	7.152.709.621
DISTRIBUIDORA SERVICENTRO LAS AVENIDAS LTDA	891222314	CARRERA 14 NO.15-109	7219964	2.391.542.220
ESTACION DE SERVICIO LOS FUNDADORES	891200642	-CATAMBUCO VIA PANAMERICANA SUR KILOMETRO 7	7217659	2.404.316.166
SERVICENTRO PANAMERICANA	12980957	---CALLE 20 NO.44A-70 MORASURCO	7313409	2.541.957.584
ESTACION DEL PUENTE	12953678	AVENIDA PANAMERICANA No.11-50	7210155	2.578.620.000
SERVICENTRO GALERAS	5202298	-CALLE 12 No.3-17 CHAPAL	7203535	2.704.539.693
ESTACION DE SERVICIO MORASURCO	12980957	---CALLE 20 No.46-14 MORASURCO	7313066	2.905.094.382
CORPORACION DE TRANSPORTADORES NARINENSES	891200642	-CALLE 24 NO. 19 - 27 AQUINE I	7212082	2.942.844.471
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES LTDA. COMCOMBUSTIBLES ESTACION ALTOS DE DAZA.	814004475	-SECTOR ALTO DE DAZA KILOMETRO 6	7244610	29.630.613.978
COMERCIALIZADORA LUHOMAR LIMITADA	814002211	CARRERA 12A NO 15 - 32 VIOLETAS II	7212356	10.810.000.000
VENTA DE MATERIAS PRIMAS SALVADOR DEL CRISTO ESCOBAR	6808330	--KILOMETRO 7 VIA PANAMERICANA SUR- CATAMBUCO	7217604	2.318.963.000
DISTRIBUIDORA COMERCIAL ABRAHAM DELGADO	891201919	-CALLE 20 No. 21B-57	7235241	2.425.898.000
DISTRIBUIDORA TROPIPASTO LTDA	891223928	-CALLE 20 NRO. 40-10 MORASURCO	7314823	5.201.691.000
PUYO S.A.	891200162	--CARRERA 43 12A-23 200 METROS ARRIBA HOSPITAL SAN PEDRO	7227676	12.175.000.000
INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S.A., SUCURSAL PASTO	890903858	CARRERA 26 No.12 SUR AVENIDA MIJITAYO	7238418	5.172.247.110
PROVEEDORA DE INSUMOS Y SERVICIOS PARA LA SALUD PROVISALUD LTDA.	814003112	CARRERA 42A NO 15-63 SAN JUAN DE DIOS	7290055	2.337.857.400

ELMER H. SCHNEIDER CIA. LTDA. CASA ANDINA	891201261	--CALLE 18 No.19-35 CENTRO	7214500	5.086.031.981
AGRICOLA SAN JORGE NO. 1 FUNGICIDAS	12972595	CALLE 15 NO. 11 - 27	7218470	2.447.055.197
AGRENSE LTDA	891201718	CARRERA 26 NO 2-17 CRESEMILLAS	7292070	3.995.988.168
INVERSIONES PASTO LTDA.	814003209	-SECTOR ALTOS DE DAZA KM 6	7244603	3.097.842.000
COMERCIAL DEL SUR S A	814007076	-CALLE 14 NO.13-78 LAS VIOLETAS	7208454	2.378.762.302
AUTOSERVICIO ABRAHAN DELGADO LTDA	800014872	CALLE 16 NO 23-57 CENTRO	7230458	2.409.444.000
ALMACEN LEY	890900608	-CALLE 18 NO. 26-40 CENTRO	7234965	9.517.018.947
ALMACEN EXITO PASTO	890900608	-CALLE 2 NO 22B-60 AVENIDA PANAMERICANA	7299646	56.937.722.620
CONSTRUCTOR EDUPAR	5202718	CARRERA 20 NO. 19B-48	7213814	2.334.411.447

Fuente; Base de Datos; Cámara de Comercio de Pasto

LISTA DE ESTABLECIMIENTOS SECTOR FINANCIERO EN LA CIUDAD DE PASTO

NOMBRE	DIR_COMERCIAL	TELEFONO	ACTIVOS LIQUIDADOS
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. OFICINA DE PASTO	CALLE 18 No. 21A - 20 LOCAL 6 COMPLEJO BANCARIO	7209286	1,02645E+11
GRANBANCO PASTO - BANCAFE PASTO	CARRERA 25 No. 17 - 61	7235026	21742877164
BANCO DE OCCIDENTE S.A	CALLE 18 NO 23-50	7233125	87740373
BANCO POPULAR AGENCIA PASTO.	CARRERA 24 No. 18-100 CENTRO	7235201	70468675907
BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A.	CALLE 19 NO.24-48	7235120	479174161
BANCO CAJA SOCIAL BCSC OFICINA PASTO	CARRERA 25 NO 20-45	7230673	30856864519
CITIBANK COLOMBIA SA AGENCIA PASTO	CALLE 19 NO 24-24	7336290	199712764
BBVA OFICINA PARQUE NARINO	CARRERA 25 NO 20 - 45 LOCAL 102	3124666	25774396527
BANCO DE BOGOTA	CALLE 19 No. 24-68 CENTRO	7236363	32262602043
BANCOLOMBIA PASTO	CALLE 19 No.24-52 CENTRO	7232325	74270377000
HSBC COLOMBIA, S.A.	CALLE 17 NO. 19-74	7213139	2,86517E+11
OFICINA PARQUE NARINO BANCO COMERCIAL AV VILLAS	CARRERA 24 NO 19 - 04	7233806	13209813961
BANCO DAVIVIENDA S.A.	CALLE 21 NO 12-45 PARQUE BOLIVAR	7233073	327933754
BANCO COLPATRIA RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	CARRERA 24 NO. 18-30	7234957	547079017
FINANCIERA INTERNACIONAL S A COMPAÑIA DE FINANCIAMIENTO	CENTRO COMERCIAL VALLE DE ATRIZ LOCAL 125	7316440	12419421000
FINESA S A	CALLE 20 No 35-35 OFICINA 207 AVENIDA LOS ESTUDIANTES	7316392	3978576581
FINANCIERA AMERICA S.A.	CARRERA 23 N° 18-69	7335528	15000000
COOMEVA COOPERATIVA FINANCIERA AGENCIA PASTO	CALLE 20 NO. 28 A - 02 CENTRO	0927-316514	1632049235
FUNDACION MUNDO MUJER PASTO CENTRO	CALLE 20 NO. 25-31	7294867	102000000

Fuente; Base de Datos; Cámara de Comercio de Pasto