

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA OUTSOURCING DE
ADMINISTRACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA EL SECTOR
COMERCIAL DE AUTOPARTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES, EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**XIOMARA BARRIOS CONTRAMAESTRE
YULY ANDREA CABALLERO DAZA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2020**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA OUTSOURCING DE
ADMINISTRACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA EL SECTOR
COMERCIAL DE AUTOPARTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES, EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**XIOMARA BARRIOS CONTRAMAESTRE
YULY ANDREA CABALLERO DAZA**

Proyecto de grado para optar el título de Profesional en Gestión Empresarial

**DIRECTOR:
NESTOR ALBERTO GARCIA SANCHEZ
MSc Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2020

DEDICATORIA

Dedicado a mis hijos, Daniel, Paula y mi esposo David Blanco, porque gracias a su apoyo, comprensión y paciencia pude concluir este proyecto.

A mis padres Luz Marina, José Antonio y Luis Aurelio por sus consejos y la constante motivación que me brindaron.

A mi hermano Yovany por su acompañamiento.

A Doña Martha Puerto, cuñados y familiares que de una u otra manera me apoyaron en este proceso.

YULY CABALLERO

DEDICATORIA

En primer lugar le dedico este trabajo a Dios, pues no solo me ha dado incontables oportunidades en la vida si no que también me ha enseñado aprovecharlas de la mejor manera; también ha puesto personas valiosas en mi camino que han aportado cosas valiosas en mi vida.

A mis padres Jorge Barrios, Flor María Contramaestre, a mi abuelo Alfonso Barrios y a mis hijos Juan esteban Alvarez y Xiomy Alvarez, para que este trabajo sea un símbolo de mi profundo agradecimiento por todas las cosas buenas que he recibido tanto espirituales como materiales, por su apoyo constante e incondicional y por la confianza depositada en mí.

XIOMARA BARRIOS

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darnos la oportunidad de culminar una etapa más en nuestras vidas.

A nuestro Tutor, MSc Ingeniería Industrial. Néstor Alberto García Sánchez, director del proyecto por su valiosa colaboración, paciencia y orientación.

A la Universidad Industrial de Santander y al IPRED, por todo su apoyo.

A las empresas donde laboramos, por permitirnos con su colaboración y apoyo, asistir a las actividades propuestas por la universidad.

A nuestros familiares, amigos allegados, por estar siempre acompañándonos en todos nuestros propósitos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. GENERALIDADES	26
1.1 PANORAMA DEL SECTOR.....	26
1.1.1 Evolución del crédito	27
1.1.2 Actualidad del crédito en Colombia.....	29
1.1.3 Antecedentes	31
1.1.4 Diagnóstico del sector.....	35
1.1.4.1 Factores políticos	36
1.1.4.2 Factores económicos	37
1.1.4.3 Perspectivas	38
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO.....	39
1.3 ASPECTOS LEGALES	41
1.3.1 Ley 45 de 1990	41
1.3.2 Ley 35 de 1993	42
1.3.3 Ley 510 de 1999	42
1.3.4 Ley 795 de 2003	42
1.3.5 Ley 964 de 2005	42
1.3.6 Ley 1328 de 2009	43
1.3.7 Decreto 663 de 1993	43
1.3.8 Ley 1266 de 2008	44
1.3.9 Circulares 048 de 2008 y 018 de 2016	45
2. ESTUDIO DE MERCADOS	47
2.1 OBJETIVOS.....	47
2.1.1 Objetivo general.....	47
2.1.2 Objetivos específicos	47

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	48
2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del servicio	48
2.2.2 Atributos diferenciadores con respecto a la competencia	51
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	53
2.3.1 Mercado potencial.....	53
2.3.2 Mercado objetivo.....	53
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	54
2.4.1 La demanda	54
2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados	54
2.4.1.2 Necesidades de información.....	54
2.4.1.3 Ficha técnica de investigación	55
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados	58
2.4.3 Estimación de la demanda.....	70
2.4.4 Proyección de la demanda.....	73
2.5 OFERTA	74
2.5.1 Necesidades de información.....	74
2.5.2 Ficha técnica.....	75
2.5.3 Análisis de la situación actual de la competencia	76
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	81
2.6.1 Proyección de demanda potencial insatisfecha	83
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	83
2.7.1 Estructura de los canales actuales	83
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	83
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	84
2.8 PRECIO	84
2.8.1 Análisis de precios de la competencia.	84
2.8.2 Estrategia de fijación de precios	85
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	86
2.9.1 Objetivos.....	86
2.9.1.1 Objetivos específicos	87

2.9.2 Logotipo	87
2.9.3 Eslogan.....	88
2.9.4 Análisis de medios	88
2.9.5 Selección de medios.....	90
2.9.6 Estrategias publicitarias	91
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.....	92
2.9.7.1 De lanzamiento	92
2.9.7.2 De operación.....	94
3. ESTUDIO TÉCNICO	95
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	95
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	95
3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.....	96
3.1.2.1 Tamaño del mercado en demanda, oferta y demanda insatisfecha.....	96
3.1.2.2 Tecnología disponible	97
3.1.2.3 Capacidad administrativa.....	97
3.1.2.4 Disponibilidad de talento humano	97
3.1.2.5 Impacto en el medio ambiente	98
3.1.2.6 Localización de la empresa.....	98
3.1.3 Capacidad del proyecto	98
3.1.3.1 Capacidad total diseñada.....	98
3.1.3.2 Capacidad total instalada.....	100
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada	101
3.2 LOCALIZACIÓN.....	102
3.2.1 Macrolocalización	102
3.2.2 Microlocalización.....	103
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	108
3.3.1 Ficha técnica del servicio	108
3.3.2 Descripción técnica del proceso	110
3.3.3 Diagramas de proceso.....	113
3.3.3.1 Descripción del proceso: etapas de servicio.....	117

3.3.4 Control de calidad	118
3.3.4.1 Control de calidad servicio crédito	118
3.3.4.2 Control de calidad servicio cartera	119
3.3.4.3 Control de calidad servicio capacitación	119
3.3.5 Recursos.....	119
3.3.5.1 Talento humano	119
3.3.5.2 Recursos físicos.....	120
3.3.5.3 Recursos electrónicos.....	121
3.3.6 Análisis de proveedores.....	121
3.3.7 Distribución de planta	122
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	124
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	124
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	128
4.2.1 Misión.....	128
4.2.2 Visión.	128
4.2.3 Políticas	128
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	129
4.3.1 Organigrama.....	129
4.3.2 Descripción y perfil de cargos.....	130
4.3.3 Asignación salarial.	134
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	135
5.1 INVERSIONES	135
5.1.1 Inversión fija.....	135
5.1.1.1 Recursos electrónicos - software.....	135
5.1.1.2 Muebles y enseres.....	135
5.1.1.3 Equipo de oficina.	136
5.1.1.4 Total de inversión fija.	136
5.1.2 Inversión diferida.....	136
5.1.3 Inversión en capital de trabajo.	137
5.1.3.1 Costos de producción.	137

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.	138
5.1.3.3 Gastos financieros.	139
5.1.3.4 Total capital de trabajo.....	142
5.1.4 Inversión total.....	142
5.1.5 Fuentes de financiación.	143
5.2 COSTOS Y GASTOS	143
5.2.1 Costos y gastos fijos.	143
5.2.2 Costos variables.	143
5.2.3 Costo y gasto total unitario.....	144
5.3 PRECIO DE VENTA	144
5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS	147
5.4.1 Ingresos.	147
5.4.2 Egresos.....	147
5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A CINCO AÑOS	148
5.5.1 Estado de resultados	148
5.5.2 Flujo de caja proyectado. Se proyectan ingresos y egresos de dinero a cinco años.....	150
5.5.3 Balance general proyectado.	154
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	156
6.1 EVALUACIÓN SOCIAL.....	156
6.1.1 Capacitación de trabajadores.	156
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	157
6.2.1 Matriz de aspectos e impactos ambientales.	158
6.2.2 Plan de mitigación.....	161
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	161
6.3.1 Valor Presente Neto.....	161
6.3.2 Tasa Interna de Retorno.	162
6.3.3 Periodo de Recuperación.....	163
6.3.4 Análisis de las razones financieras.	163
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	167

7. CONCLUSIONES	168
8. RECOMENDACIONES.....	170
BIBLIOGRAFÍA.....	171

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ficha técnica de investigación	55
Cuadro 2. Ficha técnica de investigación de oferta	75
Cuadro 3. Desglose de características de la oferta actual en el mercado	80
Cuadro 4. Matriz de análisis cuantitativo y cualitativo de microlocalización	104
Cuadro 5. Ficha técnica servicios de crédito	108
Cuadro 6. Ficha técnica servicios de cartera	109
Cuadro 7. Ficha técnica servicios de capacitación	110
Cuadro 8. Listado de actividades y tiempos normales de servicio crédito	111
Cuadro 9. Listado de actividades y tiempos normales de servicio cartera	112
Cuadro 10. Listado de actividades y tiempos normales de servicio capacitación	112
Cuadro 11. Talento humano de la empresa	120
Cuadro 12. Recursos físicos - equipos	120
Cuadro 13. Recursos físicos – muebles y enseres	121
Cuadro 14. Recursos electrónicos – software	121
Cuadro 15. Requisitos de conformación de una Sociedad por Acciones Simplificada	127
Cuadro 16. Requisitos de orden tributario para la conformación, Sociedad por Acciones Simplificada	127
Cuadro 17. Descripción del cargo Gerente General/Analista de Crédito.	131
Cuadro 18. Descripción del cargo Profesional de Capacitación.	132
Cuadro 19. Descripción del cargo Auxiliar de Cartera	133
Cuadro 20. Descripción del cargo Contador	133
Cuadro 21. Asignación salarial de trabajadores	134
Cuadro 22. Factores prestacionales	134
Cuadro 23. Equipo de computo	135

Cuadro 24. Muebles y enseres	135
Cuadro 25. Equipos de oficina	136
Cuadro 26. Total, de inversión fija	136
Cuadro 27. Inversión diferida	136
Cuadro 28. Costos de producción	137
Cuadro 29. Mano de obra directa	137
Cuadro 30. Depreciación recursos electrónicos, equipos, muebles y enseres	137
Cuadro 31. Otros costos indirectos de fabricación	138
Cuadro 32. Total, costos indirectos de fabricación	138
Cuadro 33. Mano de obra de administración y ventas	138
Cuadro 34. Depreciación equipos, muebles y enseres administración y ventas	139
Cuadro 35. Gastos de administración y ventas	139
Cuadro 36. Gastos financieros	139
Cuadro 37. Total, capital de trabajo	142
Cuadro 38. Inversión total	142
Cuadro 39. Fuentes de financiación	143
Cuadro 40. Costos fijos	143
Cuadro 41. Costos variables	143
Cuadro 42. Costo y gasto total unitario	144
Cuadro 43. Porcentajes recuperación cartera	145
Cuadro 44. Cantidades de servicios proyectados	146
Cuadro 45. Proyección de ingresos	147
Cuadro 46. Proyección de egresos cinco primeros años	147
Cuadro 47. Estado de resultados proyectado	148
Cuadro 48. Flujo de caja proyectado	150
Cuadro 49. Balance general proyectado a cinco años.	154
Cuadro 50. Matriz de aspectos e impactos ambientales	158
Cuadro 51. Razón corriente	164
Cuadro 52. Capital de trabajo neto - cifras en pesos colombianos	164
Cuadro 53. Nivel de endeudamiento	165

Cuadro 54. Rotación de activos	165
Cuadro 55. Margen bruto de utilidad	166
Cuadro 56. Margen neto de utilidad	166
Cuadro 57. Punto de equilibrio	167

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Respuestas a pregunta 01 - Área de manejo de crédito y cartera en la empresa	58
Tabla 2. Respuestas a Pregunta 02 - Tiempo en que se envía obligaciones a cobro prejurídico	59
Tabla 3. Respuestas a Pregunta 03 - Otorgamientos de crédito con relación al tiempo.	60
Tabla 4. Respuestas a Pregunta 04 - Cobros remitidos a prejurídico de manera mensual	61
Tabla 5. Respuestas a Pregunta 05 - Valor de créditos pasados a prejurídico	62
Tabla 6. Respuestas a Pregunta 06 - Asistencia del personal a capacitaciones y formación en crédito y cartera	63
Tabla 7. Respuestas a Pregunta 07 - Mecanismo de recaudo más utilizado en las empresas	64
Tabla 8. Respuestas a Pregunta 08 - Desempeño de la empresa en crédito y cartera, último año	66
Tabla 9. Respuestas a Pregunta 09 - Contratación de servicios externos en administración de cartera	67
Tabla 10. Respuestas a Pregunta 10 – Presupuesto mensual destinado para gestión de crédito y administración de cartera en la empresa	68
Tabla 11. Respuestas a Pregunta 11. Disposición a contratar servicios de la nueva empresa	69
Tabla 12. Proyección de la demanda (cifras en millones de pesos)	74
Tabla 13. Análisis de la competencia	77
Tabla 14. Evolución de cartera a 22 septiembre 2019	82
Tabla 15. Proyección de demanda potencial insatisfecha (millones de pesos)	83

Tabla 16. Rangos de precios de administración de cartera	85
Tabla 17. Presupuesto publicidad y promoción de lanzamiento	93
Tabla 18. Presupuesto publicidad y promoción de operación	94
Tabla 19. Proyección de la demanda (en millones de pesos)	96
Tabla 20. Proyección de demanda potencial insatisfecha (millones de pesos)	96
Tabla 21. Capacidad diseñada	100
Tabla 22. Capacidad instalada	101
Tabla 23. Capacidad utilizada y proyectada	101
Tabla 24. Proveedores elegidos	122
Tabla 25. Cálculo de tasa de descuento	162
Tabla 26. Saldos de flujo operacional neto	163

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Cadena productiva del sector autopartes	32
Ilustración 2. Diagrama de flujo de la gestión de cartera	50
Ilustración 3. Diagrama de flujo del servicio de capacitación	51
Ilustración 4. Respuestas Pregunta 01 - Área de manejo de crédito y cartera en la empresa	58
Ilustración 5. Respuestas a Pregunta 03 – Tiempo en que se envía obligaciones a cobro prejurídico	59
Ilustración 6. Respuestas a Pregunta 04 - Otorgamientos de crédito con relación al tiempo	60
Ilustración 7. Respuestas a Pregunta 04 - Cobros remitidos a prejurídico de manera mensual	61
Ilustración 8. Respuestas a Pregunta 05 - Valor de créditos remitidos a cobro prejurídico	63
Ilustración 9. Respuestas a Pregunta 06 - Asistencia del personal a capacitaciones y formación en crédito y cartera	64
Ilustración 10. Respuestas a Pregunta 07 - Mecanismo de recaudo más utilizado en la empresa	65
Ilustración 11. Respuestas a Pregunta 08 - Desempeño de la empresa en crédito y cartera - último año	66
Ilustración 12. Respuestas a Pregunta 09 - Contratación de servicios externos en crédito y cartera en la empresa	67
Ilustración 13. Respuestas a Pregunta 10 - Presupuesto mensual para gestión de crédito y administración de cartera	69
Ilustración 14. Respuestas a Pregunta 11 - Disposición a contratar los servicios de la nueva empresa	70

Ilustración 15. Diagrama de proceso servicio crédito	113
Ilustración 16. Diagrama de proceso servicio cartera	115
Ilustración 17. Diagrama de proceso servicio capacitación	115
Ilustración 18. Diseño de planta	123
Ilustración 19. Organigrama	130
Ilustración 20. Punto de equilibrio	167

RESUMEN

TÍTULO FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA OUTSOURCING DE ADMINISTRACIÓN Y RECUPERACIÓN DE CARTERA PARA EL SECTOR COMERCIAL DE AUTOPARTES PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES, EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTORES: XIOMARA BARRIOS CONTRAMAESTRE
YULY ANDREA CABALLERO DAZA**

PALABRAS CLAVE CRÉDITO, CARTERA, RECAUDO, CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN

Las actividades comerciales frecuentemente involucran el otorgamiento de crédito por el vendedor, para facilitar la venta, pero también como mecanismo de financiación para el comprador. El sector de autopartes de Bucaramanga no es excepción a ello, dentro de sus ventas se acude al crédito otorgado tanto a personas naturales como jurídicas, por tanto, se requiere: hacer análisis de solicitudes de crédito para decidir el otorgamiento y hacer seguimiento a los créditos otorgados para verificar el cumplimiento de las condiciones de pago por el deudor, para estas actividades se ha generado la idea emprendedora de prestación de servicios a las empresas de autopartes, para facilitar el recaudo de carteras otorgadas en la venta de dichos elementos, tanto desde el otorgamiento de créditos a personas con suficiencia económica para el pago, como para el seguimiento de las carteras desde el tipo A, cartera al día, hasta el tipo E, cartera castigada.

En el mercado existen empresas de cobranza que realizan estas actividades, la empresa propuesta en este documento se diferenciará por el ofrecimiento de capacitación a los empleados directos de las empresas de autopartes, en temáticas relacionadas con el crédito y la cartera como son el estudio de crédito con todas sus variables, y la gestión de cobranza, incluyendo el manejo de herramientas ofimáticas para las comunicaciones.

Para las empresas de autopartes es beneficioso contratar los servicios con la empresa en estudio porque mejoran sus índices de recuperación de cartera, lo que redundará en mejor flujo de caja, que a su vez lleva a menor inversión y mayor utilidad.

Trabajo de grado
Facultad de Gestión Empresarial. IPRED. Director: Néstor Alberto García Sánchez, MSc Ingeniera Industrial

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF AN OUTSOURCING COMPANY FOR THE MANAGEMENT AND COLLECTION OF CREDIT PORTFOLIOS FOR THE AUTOMOTIVE SPARE PARTS SECTOR IN BUCARAMANGA*

AUTHORS: XIOMARA BARRIOS CONTRAMAESTRE
YULY ANDREA CABALLERO DAZA**

KEYWORDS: CREDIT, CREDIT PORTFOLIO, COLLECTION, TRAINING.

DESCRIPTION

Commercial activities frequently involve credit openings by the vendor, in order to ease the sale, but also as a financing mechanism for the buyer. The automotive spare parts sector is not an exception, in their sales often credit is given to both individuals and companies, therefore it's necessary: to analyze credit applications to decide credit openings and also to follow up given credits to verify fulfillment of payment conditions by the debtor, for these activities an entrepreneurial idea has come to the mind of the authors: to provide services to those companies, to ease the collection of credit portfolios given in the sale of spare parts, both from the credit opening to debtors with sufficient payment capacity, as for the follow-up of credit portfolios type A, up-to-date credits, until type E, overdue loans.

There are similar companies in the market, the proposed business will differentiate from them because of training given to direct employees of the clients, in topics related to credit and portfolio as the credit analysis with all its variables, and the collection, which also includes software administration for communications.

For spare-parts companies, it's of great benefit to hire services with the proposed company because they improve their collection indexes with its result in better cash flow, what leads to less investment and a bigger margin.

Degree project
Faculty Gestion Empresarial. IPRED. Project director: Nestor Alberto Garcia Sanchez, MSc Ingeniera Industrial

INTRODUCCIÓN

El crédito tiene gran importancia para el comercio en general, puede decirse que tiene dos fases: la otorgación del crédito y la recuperación de la cartera. Para el primero se tienen técnicas que parten de reconocer al sujeto de crédito, su identidad, luego conocer su tradición crediticia, sus referencias, validar sus ingresos, con certificaciones bancarias, por ejemplo, y finalmente medir su capacidad de pago, su suficiencia para asumir un egreso adicional mensual.

Para la recuperación de cartera se tiene por costumbre establecer pagos periódicos, típicamente mensuales, y por ende se cobra un determinado interés, los pagos mensuales deben cumplirse de manera puntual, para que el dueño del dinero recupere su inversión y obtenga sus ganancias, la recuperación entonces trata de hacer que el deudor pague a su acreedor las cuotas pactadas.

De otro lado, las empresas de autopartes en Bucaramanga tienen dificultades en el momento de recuperar sus carteras, para su gestión comercial se han visto en la necesidad de abrir líneas de crédito, naturalmente que sus usuarios son personas naturales, comerciantes y también empresas, es debido a esto que surge la idea emprendedora de las autoras del proyecto, quienes tienen experiencia en el sector financiero y de cobranzas, de suplir a las empresas de autopartes de servicios en tres áreas: crédito con los análisis de documentación para autorizar el desembolso, cartera para recuperar los valores adeudados, y como valor agregado la capacitación de los trabajadores, para que el personal interno de las organizaciones, hable el mismo lenguaje técnico y sea correcto interlocutor de la empresa en estudio en este documento.

Se desarrolla entonces un estudio de factibilidad formal, tomando desde un estudio de mercados que logra cuantificar la demanda de los servicios, un estudio técnico que logra establecer los recursos necesarios para una determinada cantidad de servicios a prestar ajustada a mercado, un estudio administrativo que determina la estructura organizacional, organigrama incluido, así como la misión y visión, para finalmente tener un estudio financiero que, hecho el análisis, registra la factibilidad de la idea emprendedora con cifras de VPN y TIR muy alentadoras, con suficiente holgura para que la puesta en marcha sea exitosa.

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA DEL SECTOR

A manera de contexto y de manera breve se menciona que el otorgamiento de crédito es una actividad que se registra en la humanidad desde muchos siglos atrás, al respecto una definición aceptada proviene de la confianza dada a cambio de determinado valor. La palabra en sí proviene del latín *Creditum* que quiere decir asentimiento, esto es: la aprobación de una de las partes versus la obligación que habrá de cumplir la otra¹.

Junto con el nacimiento del crédito se dio el de la banca, es decir de personas que realizaban transacciones de cambio en torno a metales preciosos y otros valores, y que cobraban los créditos a sus clientes radicados en otros sitios geográficos, es solo en el siglo doce cuando surgen los bancos muy similares a como se conocen actualmente. El nacimiento del banquero se da en el momento en que el orfebre, quien acuñaba las monedas en metales duraderos preciosos, empezó a ser el encargado de guardar estos bienes y de expedir títulos a sus propietarios por los mismos bajo su custodia².

En otras palabras, mediante el crédito se concede el derecho a una persona acreedora a recibir de la persona deudora una determinada cantidad monetaria, con lo que se puede inferir que es el intercambio que se da, de una riqueza presente por

¹ MONTAÑO, Agustín. Administración de la Cobranza. Ciudad de México: Editorial Trillas, 2010. p. 12.

² LOPEZ, Tino. ¿Cuál fue el origen del dinero y la banca? (I). Publicado en la página web del blog No Solo Economía. [En línea]. Ciudad de México: No Solo Economía, 2015. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://nosoloeconomia.com/cual-fue-el-origen-del-dinero-y-la-banca/>

determinada riqueza futura, y que todo esto tiene como base la confianza en el cumplimiento del compromiso por parte del deudor.

1.1.1 Evolución del crédito. En la Roma antigua se encuentran los primeros signos del desarrollo crediticio, en tal época, se encuentran los primeros banqueros, junto con los prestamistas, quienes realizaban transacciones de cambio en torno a diversos valores, y cobraban los créditos a sus clientes cuando aquellos se radicaban en el extranjero, además de pagar las deudas de tales clientes a los acreedores locales, sin embargo, no existía aun la operación de préstamo como tal¹. Tan solo en el siglo doce surgieron los bancos como se conocen en la actualidad.

En relación con la evolución del análisis de riesgo en torno al crédito, se han utilizado diversos criterios en el tiempo, desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis fue el balance, en los inicios de la década de 1950, la herramienta pasó a ser el estado de resultados, considerándose más importante que los activos, a las utilidades de las empresas. Actualmente el criterio comúnmente aceptado es el flujo de caja, con lo que se entiende que el otorgamiento de un crédito se da, cuando el deudor genera suficiente flujo de caja para estar en capacidad de pagarlo; esta concepción tiene un fundamento relativamente sencillo, el deudor puede pagar el crédito si cuenta con efectivo, ya que el mismo no puede pagarse con utilidades, ni inventarios, ni otros elementos que se encuentran presentes en balances y estados de resultados, el pago se realiza con efectivo².

El surgimiento de la concesión de crédito creó un nuevo elemento de competencia, de forma que el comerciante en búsqueda de crecimiento empresarial logre ventajas

¹ MUOZ, Javier. Los créditos “subprime” de Roma. Publicado en la página web del blog El Correo. [En línea]. Bilbao: El Correo, 2012. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.elcorreo.com/vizcaya/20120527/local/creditos-subprime-roma-201205261347.html>

² PEIRO, Alfonso. Riesgo de crédito. Publicado en la página web Economipedia. [En línea]. Madrid: Economipedia, 2019. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-credito.html>

mediante el diseño de nuevos sistemas de crédito, por ejemplo, cambiando la obtención de una utilidad al postergar el cobro, vía intereses, por la vía del flujo de caja, mediante el ofrecimiento de premios en forma de descuentos a quienes realicen pagos de forma anticipada¹. En línea con lo anterior, se presentan algunos sistemas de crédito utilizados en la actualidad²:

- Sistema de pago mensual.
- Sistema de crédito renovable.
- Sistema de carta de crédito.
- Sistema de cupones.
- Sistema de crédito por cooperativa.
- Sistema de pago a plazos.

Cartera. La cartera es el conjunto de activos que se posee, esta puede estar compuesta de activos financieros, en cuyo caso se conoce como cartera de valores. La composición de la cartera tiene que ver con el tipo de negocio que se posee, en muchos casos está compuesta de inversiones de corto plazo, pero también pueden darse inversiones de largo plazo como el caso de empresas intensivas en capital³; para el caso de este proyecto, la cartera está compuesta en gran parte por deuda en manos de clientes. En el balance de la empresa, la contraparte se encuentra en el capital de los socios y en la deuda que tiene la empresa, es decir que la empresa tiene sus propias obligaciones: bien sea con sus propios accionistas o con terceros como bancos y otras entidades de crédito, incluidos sus proveedores, de allí la necesidad de mantener un riesgo de crédito bajo, para que las probabilidades de eventos de no pago sea baja, de modo que el flujo de caja sea continuo, pueda

¹ Rodríguez, Joaquín. (2010): Auditoria Administrativa. Ciudad de México: Editorial Tirillas, 2010. p. 65.

² VELEZ, Luis Eduardo. ¿Qué tipos de crédito existen? Publicado en la página web Rankia. [En línea]. Bogotá: Rankia, 2018. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3169934-que-tipos-credito-existen>

³ Autor desconocido. Cartera. Publicado en la página web de Wikifinanzas. [En línea]. México: Wikifinanzas, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://wikifinanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0578>

pagarse el servicio de deuda propio y pueda financiarse el crecimiento de la empresa.

Riesgo de crédito. Se entiende al riesgo de crédito como la posibilidad de sufrir pérdida por el no pago en una operación de crédito, es una forma de medir la probabilidad del cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor y está relacionado con los problemas de la empresa, aunque tiene una parte de la incertidumbre global del mercado, es decir con la valoración de riesgo del país¹.

1.1.2 Actualidad del crédito en Colombia. Naturalmente que la importancia del crédito radica en sus beneficios, desde la óptica de la empresa: aumento en volúmenes de venta y en el consumo de bienes y servicios, pero también a nivel de toda la economía: aumento en fuentes de trabajo, ampliación y apertura de nuevos mercados, todo ello como consecuencia de traer a presente el consumo que solo sería posible en el futuro, gracias a la existencia del crédito.

Es importante hacer notar que existe una directa relación entre el endeudamiento externo del país y los créditos internos del sector privado de la mayoría de la población, con relación a los plazos de suscripción de los créditos, se han identificado dos periodos entre 1990 y 2003, en primer lugar entre 1990 y 1997 cuando ingresaron al país grandes flujos de capital hacia la ejecución de proyectos de infraestructura y gasto privado, y posteriormente entre 1997 y 2003 con la disminución en tales ingresos: como resultado de esta desaceleración, se dio una modificación de la estructura de financiamiento interno del sector privado, orientándose a corto plazo en los créditos. Es decir que, el endeudamiento en el sector privado tiene gran dependencia de cuestiones internacionales como el precio del petróleo y el valor del dólar, por el flujo de capitales hacia determinados países,

¹ PEIRO, Alfonso. Riesgo de crédito. Publicado en la página web de Economipedia. [En línea]. México: Economipedia, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-credito.html>

afectando las condiciones internas por el exceso de capital que fomenta la inversión y por ende los créditos entre empresas privadas nacionales¹.

En el presente, la deuda externa colombiana es superior a 134 mil millones de dólares, siendo la más alta registrada en su historia y ascendiendo a más del 41% del Producto Interno Bruto²; al respecto es importante notar que la deuda externa colombiana mantiene una valoración de riesgo por encima del grado especulativo, es decir que aún se conservan tasas de interés no especulativas, no obstante las dificultades por “los desbalances internos y externos que enfrentaba la economía...particularmente su apretado balance de deuda externa neta...o en el evento de un deterioro en el acceso a los mercados externos de financiamiento.” Valga la pena anotar que, en caso de contar con una valoración de riesgo en grado especulativo, el crédito se encarecería para todo el país, incluso para los créditos internos, mantener una valoración positiva depende de “...que el país mantenga su disciplina fiscal, reduzca su desbalance externo y logre consolidar niveles de crecimiento cercanos a su PIB potencial.”³

En lo que concierne al crédito interno en el país, la Encuesta de Crédito del segundo trimestre de 2019, llevada a cabo por el Banco de la República con los llamados Establecimientos de Crédito (bancos, compañías de financiamiento comercial y cooperativas financieras), muestra que existe un panorama favorable con un reporte de crecimiento de demanda con una mejora en las carteras de consumo y comercial,

¹ ALONSO, Gloria, MONTES, Enrique y VARELA, Carlos. Evolución de los Flujos de Capital y de la Deuda Externa del Sector Privado en Colombia 1990-2003. Publicado en la página web del Banco de la República de Colombia. [En línea]. Bogotá: Banco de la República, 2003. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/es/borrador-266>

² BOHORQUEZ, Kevin. La deuda externa de Colombia a enero alcanzó U\$ 134.712 millones. Publicado en la página web del diario La República. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.larepublica.co/economia/la-deuda-externa-de-colombia-a-enero-alcanzo-us134712-millones-2849436>

³ Autor desconocido. ¿Por qué Standard & Poor's nos mantiene al borde de un ataque de nervios? Publicado en la página web de la revista Dinero. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2019. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/calificaciones-de-la-deuda-colombiana/272451>

que es coherente con el crecimiento de la cartera de créditos que en abril de 2019 registra un 3,4% de aumento con respecto al año anterior – es la más alta registrada desde julio de 2016. Preocupa el bajo nivel de crédito de los sectores construcción y agropecuario, y se explica el aumento en las solicitudes de empresas medianas y grandes¹.

1.1.3 Antecedentes. El sector de autopartes en Colombia aporta más del 6% del Producto Interno Bruto del país y está compuesto por ensamble de vehículos, producción de autopartes y ensamble de motocicletas. De acuerdo con la Cámara Automotriz de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, con relación a las autopartes²:

En Colombia se producen diversos tipos de autopartes, entre las que se encuentran: sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión, sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, trim interior, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios, entre otros.

Las empresas proveedoras de equipo original tienen certificados sus procesos de gestión con normas internacionales como la TS-16949. Los bienes se fabrican bajo normas de producto como ISO, ASTM, CE y JIS, además de las normas privadas de las casas matrices mundiales de vehículos para las cuales la industria autopartista es proveedor en Colombia, Venezuela y Ecuador, entre otros.

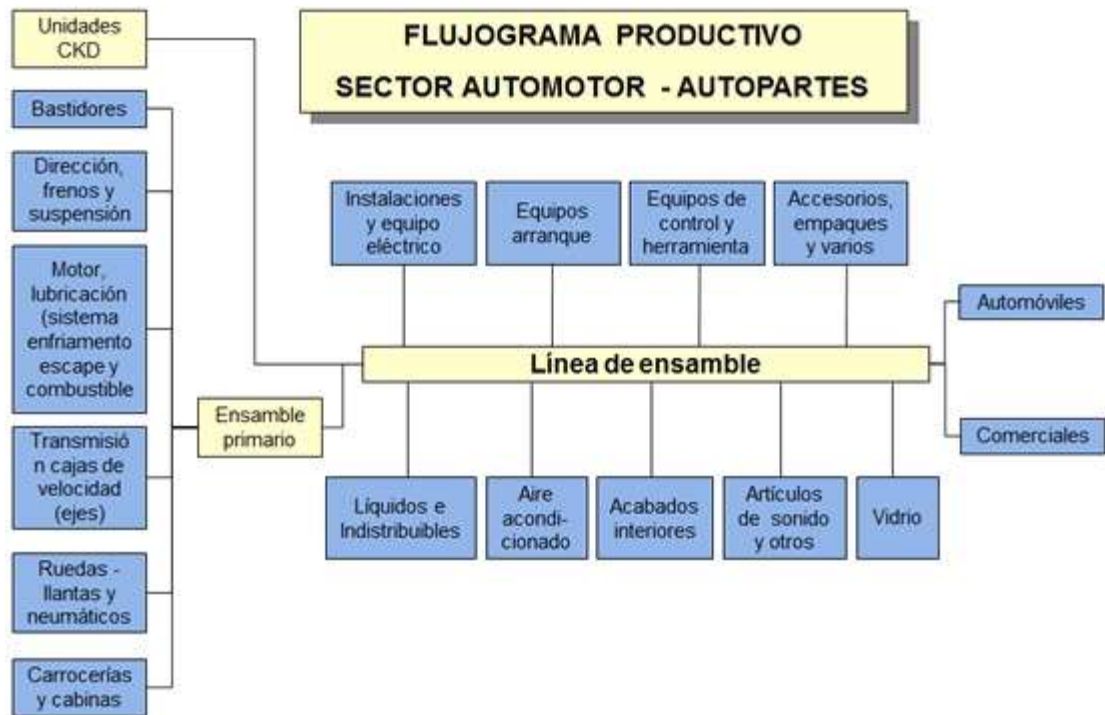
¹ BELTRAN, Camila; GOMEZ, Camilo y JAULIN, Oscar. Reporte de la situación del crédito en Colombia – Junio 2019. Publicado en la página web del Banco de la República. [En línea]. Bogotá: Banco de la República, 2019. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9726/Encuesta_de_credito_junio_2019.pdf?sequence=15&isAllowed=y

² Autor desconocido. Presentación Cámara Industria Automotriz. Publicado en la página web de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. [En línea]. Bogotá: Cámara Industria Automotriz, ANDI, 2019. [Consultado en 05 octubre 2019]. Disponible en Internet: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>

El origen de las inversiones en esta industria es muy variado pues se tiene de Estados Unidos, Japón, Francia, México, Brasil, Venezuela, lo que además incluye asistencia técnica de productores mundiales de partes eléctricas, llantas, vidrio, partes de transmisión.

Adicionalmente, la mencionada Cámara Automotriz describe la cadena productiva del sector que tiene inicio en las autopartes del listado anterior y en componentes CKD, y que finaliza con vehículos. Los componentes CKD entendidos como las partes necesarias para el ensamble de determinado elemento, para el caso vehículos, CKD viene del inglés Completely Knocked-Down o “completamente desarmado”.

Ilustración 1. Cadena productiva del sector autopartes



Fuente: Cámara Industria Automotriz – Asociación Nacional de Empresarios

No obstante la llegada al país de autopartes importadas, que para el sector de lámparas y de llantas neumáticas corresponden a más de tres cuartas partes del

consumo interno, existen buenas perspectivas para el sector productor nacional de autopartes con el logro de certificaciones de calidad que aumenten la confianza de los compradores y reviertan la tendencia hacia la compra de productos importados, en aumento desde épocas de la apertura económica del gobierno del presidente César Gaviria a principios de los años noventa, y que desde luego hacen que la mano de obra necesaria esté ubicada en otros países como China y Taiwán¹.

Es de resaltar que el sector de autopartes tiene un gran potencial de crecimiento, pues Colombia tiene acceso a un mercado de 1.500 millones de consumidores con base en los 16 acuerdos comerciales del país, así como llegar a los principales mercados de Latinoamérica con cero aranceles, de hecho, Procolombia² propone las siguientes ventajas de invertir en el sector automotriz colombiano:

- Alta conectividad con el resto del mundo, a menos de seis horas vía aérea de las principales ciudades de América.
- Se cuenta con personal calificado, entre los años 2010 y 2016 egresaron unos 123.000 estudiantes en programas relacionados con la industria automotriz.
- El ingreso al mercado local es fácil, sin derechos de importación, y con exención de IVA para los bienes vendidos en zonas francas, de las cuales hay más de 100, fundamentalmente en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali.
- El parque automotor colombiano es de 13,6 millones de vehículos, con un crecimiento esperado de venta de vehículos de un 7,7% anual entre 2018 y 2022.
- Mayor acceso al sistema financiero, crecimiento de la clase media y aumento en los ingresos de los habitantes, que favorecen ese aumento esperado del parque

¹ CASTAÑEDA, Erika; ROA, Martha. Análisis del sector de Autopartes en Colombia con la implementación del libre comercio. [En línea]. Bogotá: Uniagustiniana, 2018. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7186/1/440636-2018-II-NIIE.pdf>

² Autor desconocido. Radiografía de la industria automotriz en Colombia. Publicado en la página web de Procolombia. [En línea]. Bogotá: Procolombia, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1219-radiografia-de-la-industria-automotriz-en.html>

automotor: por cada mil habitantes existen solo 121 vehículos en Colombia, en comparación, en México son 275, en Chile 184¹.

Tamaño del sector de autopartes. En 2018 este sector tuvo ventas por 13 billones de pesos, un 90% son pequeñas y medianas empresas que aportan el 60% de la mano de obra dedicada a esta industria. Tradicionalmente en Colombia, los usuarios de vehículos acuden al mercado fuera de concesionarios al terminar el periodo de garantía, adicionalmente, como resultado del fuerte crecimiento del sector desde la década anterior, el crecimiento de las ventas para 2019 hasta el primer trimestre ha sido de un 19,5%. Las exportaciones también van por buen camino, con un valor de 180 mil millones para el mismo periodo, con un crecimiento de más de un cincuenta por ciento².

Empleo en el sector autopartes. Este sector es el sexto generador de empleos en la industria del país, con 24.800 y un 3,5% de aporte del total, más resaltante, aunque su salario promedio se ubica como el más alto de todo el sector industrial con 2,4 millones de pesos en promedio a cifras de 2015. El valor de ventas anuales de vehículos es equivalente al 1,6% del PIB y a la mitad del valor de ventas anuales de vivienda nueva en el país. Con relación al ensamble de motocicletas, Colombia tiene la segunda producción de Suramérica, solamente superada por Brasil en este rubro³.

¹ Autor desconocido. Motor vehicles (per 1.000 people). Publicado en la página web del Banco Mundial. [En línea]. New York: World Bank, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet:

https://web.archive.org/web/20140209085318/http://data.worldbank.org/indicator/IS.VEH.NVEH.P3?order=wbapi_data_value_2010+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

² GONZÁLEZ, Carolina. El sector nacional de las autopartes vendió 13 billones de pesos en 2018. Publicado en la página web de Revista Semana. [En línea]. Bogotá: Revista Semana, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/sobre-ruedas/articulo/resultados-del-sector-de-autopartes-en-colombia/616206>

³ Autor desconocido. Cifras y perspectivas de la Industria Automotriz. Publicado en la página web de Portal Empresarial. [En línea]. Bogotá: Portal Empresarial, 2017. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://portalempresarial.org/industria/automotriz/cifras-y-perspectivas-de-la-industria-automotriz/>

Mercado de vehículos en Colombia. El informe de BBVA Research, Situación Automotriz en Colombia 2019¹ presenta el siguiente resumen:

- La compra de automóviles aumenta con el ingreso: 2% de hogares de ingresos medios y 5% de hogares de ingresos altos adquiere vehículo nivel. Los hogares con un asalariado como cabeza de familia adquieren el 60% de los vehículos nuevos.
- La compra de vehículos tiene mayor proporción en el sector urbano, pero es más cercana dicha proporción cuando se hace referencia a motocicletas: los hogares rurales adquieren 11% de los autos nuevos y 20% de las motocicletas nuevas.
- Los hogares con estructura “pareja e hijos” y con estructuras más extendidas son más propensos a adquirir vehículos y motocicletas nuevas, adquieren el 70% del total.
- Hogares unipersonales, de pareja sin hijos, con cabeza de familia menor de 40 años tienden a comprar más motos.
- Hay una mayor participación en la mujer como compradora de vehículos, adquieren un 27% de autos nuevos, 18% de autos usados y 28% de motocicletas.

1.1.4 Diagnóstico del sector. Para el proyecto presente se debe diagnosticar dos sectores, de un lado el crédito que se ve afectado por la economía global, por el riesgo país asignado por las entidades internacionales dedicadas a ello como Standard & Poor’s, Finch y otras, pero que también se ve afectado por otras variables como la confianza del consumidor, de los comerciantes y de los productores industriales. De otro lado es necesario diagnosticar lo que ocurre con el sector automotriz, pues el mercado de autopartes como es natural, crece con el mismo ritmo con que crece el mercado de vehículos. Para el diagnóstico se propone tomar en consideración factores políticos y factores económicos.

¹ LLANES, María Claudia. Situación Automotriz Colombia 2019. Publicado en la página web de BBVA Research. [En línea]. Bogotá: BBVA Research, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/situacion-automotriz-colombia-2019/>

1.1.4.1 Factores políticos. Los factores políticos afectan a ambos sectores, tanto al sector crediticio con sus aumentos y descensos de tasas y de dinero disponible para crédito en el mercado, como al sector automotriz con sus aumentos y disminuciones de venta de vehículos de todo tipo.

El mundo avanza hacia un cambio en el protagonismo de los Estados Unidos, con el avance de China y el deterioro de las entidades multilaterales como la Unión Europea¹, sacudida por la salida del Reino Unido, cada vez con menor presencia y decisión en la cotidianidad de las personas. Una migración que se ha vuelto lugar común no solamente la de venezolanos hacia países de Suramérica, sino también en otras regiones de Asia, África y Europa, que se suman a las tradicionales de habitantes del sur de los continentes hacia los países del norte, una migración que está cambiando culturas, trayendo otras formas de pensar, otros productos y otras costumbres de consumo².

Las redes sociales que han permitido el avance de tendencias extremas hacia el poder en países de gran injerencia mundial como Estados Unidos y el Reino Unido³, y que también se ha demostrado han sido utilizadas para encausar la opinión hacia el apoyo de posturas y decisiones políticas en Colombia⁴. Es decir, un entorno

¹ SANTOS, Alejandro. 2019 para dónde va el país. Publicado en la página web de Revista Semana. [En línea]. Bogotá: Revista Semana, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.semana.com/nacion/articulo/2019-para-donde-va-el-pais/599978>

² Autor desconocido. La migración mundial puede ser una herramienta potente en el combate para poner fin a la pobreza en todo el mundo, según un nuevo informe. Publicado en la página web del Banco Mundial. [En línea]. Washington: Banco Mundial, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/06/14/global-migration-can-be-a-potent-tool-in-the-fight-to-end-poverty-across-the-world-new-report>

³ Autor desconocido. 5 claves para entender el escándalo de Cambridge Analytica que hizo que Facebook perdiera U\$37.000 millones en un día. Publicado en la página web de BBC Mundo. [En línea]. Londres: BBC, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43472797>

⁴ BOLAÑOS, María Fernanda. Eliminalia, la empresa que estaría involucrada en el hackeo de elecciones en Colombia. Publicado en la página web de Asuntos Legales. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/eliminalia-la-empresa-que-estaria-involucrada-en-hackeo-de-elecciones-en-colombia-2898256>

político sacudido por manipulaciones orientadas a la imposición de diversas posturas extremas, con resultados que afectan fuertemente la confianza de las personas y de las empresas.

1.1.4.2 Factores económicos. En lo que tiene que ver con la economía, se espera que el Producto Interno Bruto de Colombia crezca un 3% en el año 2019, de acuerdo con cifras de BBVA Research¹, que difieren de las propuestas del gobierno nacional con un 3,6% esperado para este mismo año, y de las del Banco de la República que pronostica un 3,5%.

Es de resaltar que no obstante el duro golpe que resultó para todas las familias la reforma tributaria de 2016, que tuvo aplicación en 2017 con el aumento del Iva al 19% y con el aumento de bases gravables de modo que muchos más colombianos tuvieron que contribuir con impuesto a la renta², las perspectivas de crecimiento de la economía son buenas con el 3%, aunque la confianza de personas no está en los mejores valores, si se percibe una tendencia positiva³. Una visión positiva es la que se tiene de Colombia por inversionistas privados extranjeros⁴, que mueven sus dólares de un país a otro de acuerdo como se presenten oportunidades, divisas que en el país afectan positiva o negativamente, no solamente al crédito por dinero

¹ Autor desconocido. BBVA rebajó proyección de PIB mundial en 2019; la de Colombia se mantuvo. Publicado en la página web de Valora Analitik. [En línea]. New York: BBVA Research, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.valoraanalitik.com/2019/07/18/bbva-rebajo-proyeccion-de-pib-mundial-en-2019-la-de-colombia-se-mantuvo/>

² Autor desconocido. ¿Sirvió o no la última reforma tributaria de Santos? Publicado en la página web de Revista Dinero. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/balance-de-la-ultima-reforma-tributaria-de-juan-manuel-santos/263693>

³ Autor desconocido. Confianza del consumidor regresa a terreno positivo. Publicado en la página web de El Tiempo. [En línea]. Bogotá: El Tiempo, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/economia/confianza-de-los-consumidores-en-colombia-350900>

⁴ Autor desconocido. “Los inversionistas internacionales están tranquilos con Colombia” Publicado en la página web de La República. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.larepublica.co/finanzas/los-inversionistas-internacionales-estan-tranquilos-con-colombia-2857802>

disponible para ello sino también al mercado con efectos en las empresas productoras y comercializadoras que son finalmente las que jalonan el ingreso de los hogares.

1.1.4.3 Perspectivas. Tomando en consideración los factores políticos y económicos, así como el tamaño del mercado con más de once millones de vehículos, de los cuales en el área metropolitana de Bucaramanga hay registrados 703.075 vehículos a diciembre de 2018¹, puede decirse que hay buenas perspectivas, tanto para el sector crediticio como para el sector automotriz, y por ende para el de autopartes.

Las cifras así lo demuestran: el tamaño del mercado es de alrededor de 13 billones de pesos, como se ha referenciado previamente, para un tamaño del mercado de vehículos de 13,6 millones de vehículos, como también se ha referenciado, dado que en el Área Metropolitana de Bucaramanga se cuenta con alrededor de 700 mil de ellos, esto implica que una estimación de tamaño de mercado de autopartes de alrededor de 700 mil millones de pesos para dicha área metropolitana es razonable. Al tomar las estimaciones de crecimiento del sector automotriz en alrededor de 7% anual, esto indica que en cuestión de unos 10 años el mercado puede estar rondando el billón de pesos en autopartes en el área metropolitana. Un mercado como se verá en el estudio de mercados, que está compuesto por diversas empresas productoras y comercializadoras, muchas de ellas que otorgan créditos a sus clientes, y que tienen necesidades del aseguramiento de cartera, cuestión que es objeto del presente trabajo de investigación.

¹ Autor desconocido. Parque automotor Área Metropolitana de Bucaramanga a diciembre 31 año 2018. Publicado en la página web de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga. [En línea]. Bucaramanga: Dirección de Tránsito de Bucaramanga, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.transitobucaramanga.gov.co/files/2019/estadisticas/parque-automotor-area-metropolitana-corte-31-diciembre-2018.png>

1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

Bucaramanga tuvo su inicio el 22 de diciembre de 1622, como “pueblo de indios” lo cual significó en su momento que se dio un acto muy poco ceremonioso, con que se dio por terminada la iglesia que se nombró como “Real de Minas de Bucaramanga”, es solo hasta 1778 cuando se erige como parroquia¹, debe tomarse en consideración que la ciudad de amplias riquezas en la época era Girón, por poseer oro en las orillas del río con ese mismo nombre.

El tiempo pasó y muchas cosas ocurrieron, para finales del siglo dieciocho, se contaban 568 personas en la ciudad, a partir de 1737 se dio inicio al libro de matrimonios con el de Andrés Duarte y Lucía González, primera ceremonia que oficialmente se dio en la ciudad o al menos el primero de que se tiene registro². Hoy, Bucaramanga es la ciudad más importante del oriente colombiano, es decir de los departamentos de Santander, Norte de Santander, Arauca, e incluso de Boyacá, su área no es demasiado grande, tan solo 165 kilómetros cuadrados; a su alrededor han crecido y prosperado las poblaciones que conforman el Área Metropolitana: Floridablanca, Piedecuesta y Girón, aun no se tiene cifras oficiales del último censo de 2018, pero se estimaban cifras del censo anterior de alrededor de 1.132.000 habitantes³.

Con relación a la geografía, los límites de la ciudad indican que limita por el norte con el municipio de Rionegro; por el oriente con Matanza, Charta y Toná; por el sur

¹ Autor desconocido. Historia de Bucaramanga. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bucaramanga. [En línea]. Bucaramanga: Alcaldía de Bucaramanga, 2019. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/historia/>

² DUQUE, Horacio. Bucaramanga: su historia y sus principales problemas de pobreza y miseria. Publicado en la página web de América Latina en movimiento. [En línea]. Santiago de Chile: América Latina en movimiento, 2015. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.alainet.org/es/articulo/169239>

³ Autor desconocido. Datos generales del municipio. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bucaramanga. Datos generales del municipio. [En línea]. Bucaramanga: Alcaldía de Bucaramanga, 2019. Disponible en Internet: <http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>

con Floridablanca y por el Occidente con el Municipio de Girón. Su posición geográfica es de meseta inclinada desde las estribaciones de los cerros y la meseta de Berlín hacia el occidente, en la porción oriente de la cordillera de los andes de Colombia, a los 7°08 de latitud norte con respecto al Ecuador y 73°08 de longitud al oeste del meridiano Greenwich¹.

Desde el punto de vista de sus suelos, su ubicación es sobre el valle del Río de Oro, con dos sectores claramente diferenciables: meseta y valle, y con una zona agrológicamente con alta potencia erosiva en las estribaciones entre uno y otro, y en la unión de la meseta con las montañas y la meseta de Berlín; no obstante, lo anterior, en el otro grupo de suelos hay potencialidad para el uso en ganadería.

Su clima es templado, con una altura de 959 metros sobre el nivel del mar, con pisos térmicos entre cálido, medio y frío, su temperatura media es de 23°C, y su rango más predominante y repetitivo de temperaturas es entre 21°C y 27°C².

En lo que tiene que ver con su economía, se tiene que las principales actividades están relacionadas con el comercio y la prestación de servicios, con la comercialización de productos de agricultura, ganadería y avicultura, que se desarrollan en las fronteras del municipio y en el departamento cercano del Cesar, su actividad industrial más reconocida es el calzado, con importantes mercados en Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, algunas islas del Caribe, Estados Unidos, Perú, Venezuela y México; también se reconoce a la confección, y últimamente a la prestación de servicios en salud, educación, finanzas, tanto así que la ciudad se perfila como la Tecnópolis de los Andes para el siglo veintiuno, con varios centros

¹ Op. cit.

² Autor desconocido. El clima promedio en Bucaramanga. Publicado en la página web de Weatherspark. [En línea]. Cedar Lake: Weatherspark, 2019. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://es.weatherspark.com/y/24381/Clima-promedio-en-Bucaramanga-Colombia-durante-todo-el-a%C3%B1o>

de investigación tecnológica en diversos temas: energía, gas, petróleo, asfalto, cuero y otros¹².

Es de resaltar que, en el departamento de Santander, la industria automotriz esté en sexto lugar en exportaciones con 4,602 millones de dólares a abril de 2019 y que a su vez represente el 1,9% de las importaciones – maíz, trigo y morcajo, residuos de aceite de soja y habas de soja representan el 45,4% de ellas³.

1.3 ASPECTOS LEGALES

De acuerdo con la Asociación Bancaria de Colombia⁴, la constitución establece que la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia es el Banco de la República, pero, además, lista las siguientes leyes como las principales leyes aplicables:

1.3.1 Ley 45 de 1990. Contiene normas relativas a las instituciones financieras con relación a su organización, integración, escisión y liquidación, también regula su control y vigilancia, la revisoría fiscal que les aplica; en lo relacionado con la actividad aseguradora expidió disposiciones acerca del acceso a dicha actividad, de las condiciones para su ejercicio, incluso con la expedición de un certificado de autorización. Esta ley dictaminó acerca de la transparencia en las operaciones, en los intereses, la competencia y la información, con la protección de tomadores y asegurados.

¹ Alcaldía de Bucaramanga, Op. Cit.

² MÁQUEZ, Ali. La buena hora de la economía de Bucaramanga. Publicado en la página web de El Tiempo. [En línea]. Bogotá: El Tiempo, 2014. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13733918>

³ Autor desconocido. Perfil económico: Departamento de Santander. [En línea]. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=14bd43fc-7060-410d-972f-08cad3925963>

⁴ Autor desconocido. Normatividad. Publicado en la página web de Asobancaria. [En línea]. Bogotá: Asobancaria, 2019. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.asobancaria.com/normatividad/>

1.3.2 Ley 35 de 1993. Mediante esta ley se ha regulado la intervención, inspección, vigilancia y control por parte del gobierno nacional, de las actividades financieras, bursátil y aseguradora; en esta ley se estableció el procedimiento para la venta de acciones del estado tanto en entidades financieras como aseguradoras. Con base en esta ley fue expedido el decreto 663 de 1993, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

1.3.3 Ley 510 de 1999. Con esta ley se reformó el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, haciendo modificaciones en las condiciones de ingreso al mismo, las facultades del gobierno en el caso de intervención, el régimen de inversiones de capital y de los establecimientos bancarios, el régimen de las corporaciones financieras, así como el de las de ahorro y vivienda, el régimen de las compañías de financiamiento comercial, reglamentó el Fogafin o Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, los seguros de depósito, la Superintendencia Bancaria, el Banco Cafetero y la financiación de vivienda a largo plazo.

1.3.4 Ley 795 de 2003. Con esta ley se modificaron aspectos relativos a los institutos de salvamento y protección de la confianza del público, así como modificar el régimen sancionatorio, en lo relativo al procedimiento para la imposición de sanciones en línea con jurisprudencia de la época acerca de las facultades de la Superintendencia Bancaria. Con esta ley se autorizó a los establecimientos de crédito a realizar dos nuevas operaciones: administración no fiduciaria de cartera y leasing habitacional.

1.3.5 Ley 964 de 2005. Esta ley es conocida como Ley del Mercado de Valores, y con ella se dictamina sobre objetivos y criterios de intervención del gobierno sobre recursos captados a través de valores, sus actividades y el concepto mismo de valor, también se reglamentó el sistema integral de información del mercado de valores, los sistemas de compensación y liquidación de obligaciones, la anotación

en cuenta y las operaciones sobre valores, y otros temas técnicos complejos al respecto.

1.3.6 Ley 1328 de 2009. Mediante esta ley se estableció el régimen de protección al consumidor financiero con: derechos y obligaciones, sistema de atención al consumidor financiero, suministro de información al consumidor, y cláusulas con respecto a prácticas abusivas; esta ley introdujo la modificación al sistema pensional con la aparición de los multifondos que tienen en cuenta el perfil de los afiliados para su aplicación. Se eliminó la palabra “comercial” de las Compañía de Financiamiento, se otorgó la facultad de realizar operaciones de leasing sin opción de compra, y cambió la denominación de las antiguas casas de cambio a Sociedades de Intermediación Cambiaria y de Servicios Financieros Especiales, dándoles la facultad de ser corresponsales no bancarios.

1.3.7 Decreto 663 de 1993. El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero establece que el sector financiero y asegurador tiene la siguiente estructura:

1. Establecimientos de crédito.
2. Sociedades de servicios financieros.
3. Sociedades de capitalización.
4. Entidades con régimen especial.
5. Entidades aseguradoras.
6. Intermediarios de seguros y reaseguros.
7. Sociedades de servicios técnicos y administrativos.

El estatuto define las actividades que dichas entidades pueden realizar, es decir que todas ellas tienen un objeto social limitado por ley.

1.3.8 Ley 1266 de 2008. La ley de habeas data¹ como se le conoce, reglamenta el manejo que se da a la información de personas y empresas en bases de datos, en particular la financiera y crediticia, pero también la información comercial, de servicios, e incluso alguna proveniente de otros países.

En el artículo tercero se encuentra lo concerniente a la información financiera, crediticia, comercial, de servicios y de terceros países: se entiende como la que surge del nacimiento, ejecución y extinción de obligaciones dinerarias, sin importar la naturaleza del acuerdo que las genere, pero también la información relativa a “las demás actividades propias del sector financiero o sobre el manejo o los estados financieros del titular.”

Con respecto a la información financiera, crediticia, comercial y demás, se ha determinado como de interés público con base en el principio de favorecimiento a la actividad financiera, pues promueve su desarrollo, la confianza pública en el sistema financiero y su estabilidad, de ahí que esté por encima de muchos otros aspectos como la información privada de las personas, en muchos casos. Dentro de los varios párrafos de la ley se encuentra una obligación a las entidades que otorgan crédito a basarse no exclusivamente en el reporte negativo de una operadora de banco de información para negar créditos, so pena de sanciones de la superintendencia. Otro párrafo establece que la consulta por parte del titular será gratuita al menos una vez al mes.

Un aspecto muy importante de la ley de habeas data es el de la permanencia del reporte de un usuario del sistema financiero, se copia textualmente el contenido de la ley de acuerdo con la UIAF:

¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY ESTATUTARIA 1266 DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2008. Publicado en la página web de la Unidad de Información y Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda. [En línea]. Bogotá: UIAF, 2017. [Consultado en 30 agosto 2019]. Disponible en Internet: https://www.uiaf.gov.co/sistema_nacional_ala_cft/normatividad_sistema/leyes/ley_estatutaria_1266_2008

“La Corte Constitucional mediante sentencia C-1011 de 2008 resolvió lo siguiente: “Sexto.- Declarar EXEQUIBLE el artículo 13 del Proyecto de Ley objeto de revisión, en el entendido que la caducidad del dato financiero en caso de mora inferior a dos años, no podrá exceder el doble de la mora, y que el término de permanencia de cuatro años también se contará a partir del momento en que se extinga la obligación por cualquier modo”.

A diferencia de lo anterior, la información de carácter positivo permanecerá en bases de datos de manera indefinida.

La ley también reglamentó lo concerniente a los términos máximos para dar respuestas a consultas, a peticiones, quejas y reclamos, a establecer qué se entiende por reporte positivo y negativo, a obligar a las entidades administradoras de las bases de datos a emitir reportes objetivos y claros, así como a obligarlos a modificarlos cuando se produzcan cambios en tales estados, como cuando se efectúa el pago de una deuda o cuando se reciba un paz y salvo de determinada entidad.

1.3.9 Circulares 048 de 2008 y 018 de 2016. Con relación a las casas de cobranza, la Superintendencia Financiera ha emitido circulares reglamentarias acerca de parámetros que deben seguir, lo que puede resumirse en seis principios:

1. Dar a los deudores la información de manera clara, precisa y concreta.
2. Cobrar honorarios en tanto exista una gestión prejurídica comprobable y con información previa al deudor de los mismos.
3. Levantar constancia documental de las gestiones realizadas para la recuperación de cartera, así como de la información suministrada al cliente.
4. Realizar los cobros de manera respetuosa y en horario adecuado, sin que se afecte la intimidad personal y familiar del deudor.

5. Reportar los pagos realizados por el deudor y aplicarlos a la deuda de manera inmediata.
6. Expedir comprobante de los pagos hechos por el deudor, con indicaciones detalladas de la forma en que fueron aplicados.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo general. Realizar el estudio de mercados a través de la recolección, análisis e interpretación de información a través de fuentes primarias y secundarias que permitan identificar la oferta, la demanda y demás variables del mercado para determinar la viabilidad comercial del proyecto.

2.1.2 Objetivos específicos. Se tienen los siguientes objetivos específicos para el estudio de mercados.

- Describir el servicio a ofrecer, con sus atributos diferenciadores frente a la competencia.
- Determinar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado.
- Definir el mercado potencial y objetivo para el servicio que se desea ofrecer.
- Realizar un análisis del comportamiento del sector.
- Estimar la demanda del servicio que se quiere ofrecer.
- Proyectar la demanda y la demanda insatisfecha a cinco años.
- Estimar la oferta de servicios presentes en el mercado actualmente.
- Hacer análisis de la competencia existente.
- Analizar los canales de comercialización y seleccionar el más apropiado para la empresa.
- Establecer estrategias de publicidad y promoción, en términos de logotipo, eslogan, análisis y selección de medios.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

2.2.1 Descripción, usos y especificaciones del servicio. Se pretende ofrecer un portafolio de servicios que permita a las MiPymes comercializadoras de repuestos para vehículos en el área metropolitana de Bucaramanga, suplir las necesidades relacionadas en el área de crédito y administración de cartera, con el fin de lograr el éxito que requieren, en los escenarios en que se encuentran inmersas.

El portafolio que se quiere ofrecer tiene las siguientes características:

- Realización de estudios de créditos y aprobaciones de estos con garantías reales, con el fin de minimizar el riesgo de cartera desde su origen.
- Gestión preventiva de cobro de cartera y gestión de cobro de cartera vencida, con el logro del reintegro de tales dineros y el mejoramiento de indicadores de morosidad y flujo de caja de las empresas.
- Acompañamiento y capacitación a los empleados directos de las empresas que se desempeñen en las áreas relacionadas: administrativa, ventas, crédito y cartera, para estar en constante seguimiento, medición, evolución y asegurar que se logren resultados positivos en indicadores de morosidad y flujo de caja.

Se pretende prestar el servicio de administración y recuperación de la cartera desde su origen, es decir desde el otorgamiento del crédito, lo cual involucra capacitación a personal en las empresas atendidas, gestión del cobro y atención a los deudores de dichas empresas, tratándose de un servicio especializado con personal idóneo y con gran experiencia en el recaudo de cartera de todas las características; con este servicio se logra un aumento de ventas bajo parámetros de otorgamiento de crédito, así como la fidelización de clientes, siempre con miras a reducir los índices de morosidad de las empresas atendidas y mejorando día a día sus flujos de caja.

El portafolio detallado de servicios consta de:

- CRÉDITO: Análisis, estudio y aprobación de créditos remitidos por las empresas atendidas, mediante:

1. Confirmación de datos personales versus documentos de identificación aportados por el solicitante
2. Confirmación de referencias laborales mediante comunicaciones telefónicas o vía correo electrónico
3. Verificación de datos en las centrales de información financiera, lo que se realiza mediante creación de un perfil con dichas entidades
4. Verificación de que las garantías presentadas en cada solicitud sean reales, esto puede realizarse mediante confirmaciones telefónicas de certificaciones bancarias, también por medio de verificación de datos de uso público como escrituras y certificaciones de libertad y tradición, o certificados de constitución y gerencia.

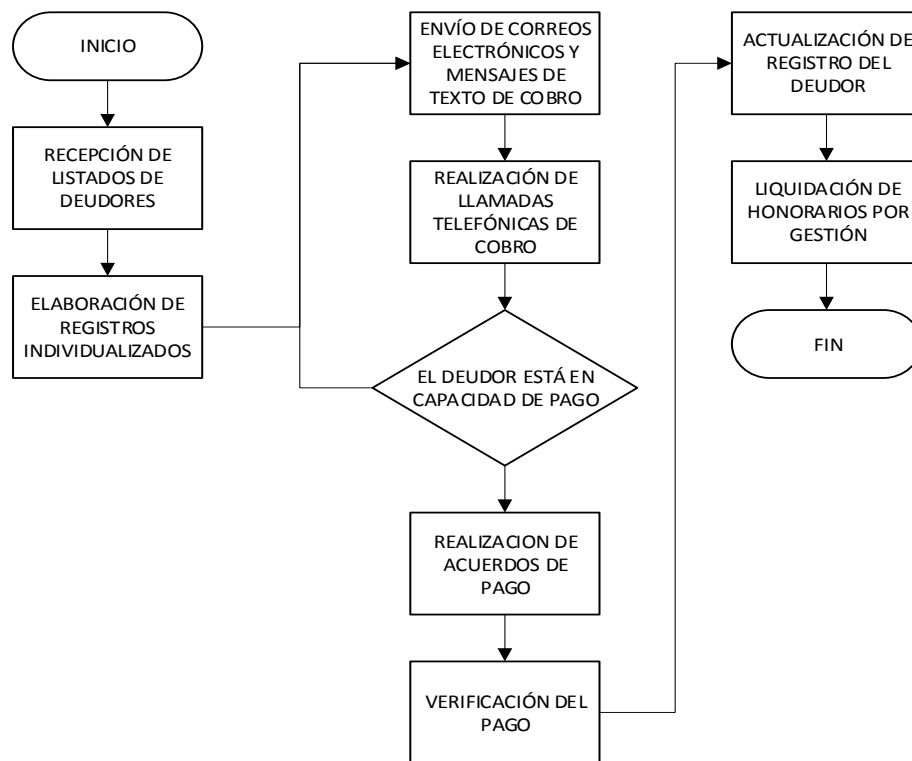
Con la documentación completa y debidamente diligenciada, se procede a realizar un análisis de riesgo de cartera, con herramientas Excel previamente diseñadas y con que cuentan las autoras del presente estudio. Como ya se refirió en el numeral de aspectos legales, la ley 1266 de 2008 reglamenta el tratamiento de la información de las personas, de modo que la empresa se abstendrá de:

1. Realizar publicaciones en carteleras o en cualquier sitio público, incluso redes sociales.
2. Realizar comentarios explícitos durante las comunicaciones de solicitud de referencias o confirmación de datos.
3. Negar solicitudes de crédito exclusivamente por el reporte negativo que se llegara a encontrar, esto no puede ser causal única según la normativa aplicable.

- CARTERA: Administración y cobro de cartera desde la etapa preventiva hasta la castigada, por medio de mensajes de texto, correos electrónicos, llamadas, visitas, envío de correspondencia, es decir el total seguimiento a cada cliente hasta que el reintegro de los dineros en cartera sea efectivo, mejorando el flujo de caja y asegurando que los índices de morosidad descendan.

Una forma práctica para entender las actividades que implica la administración y cobro de cartera es mediante un flujograma:

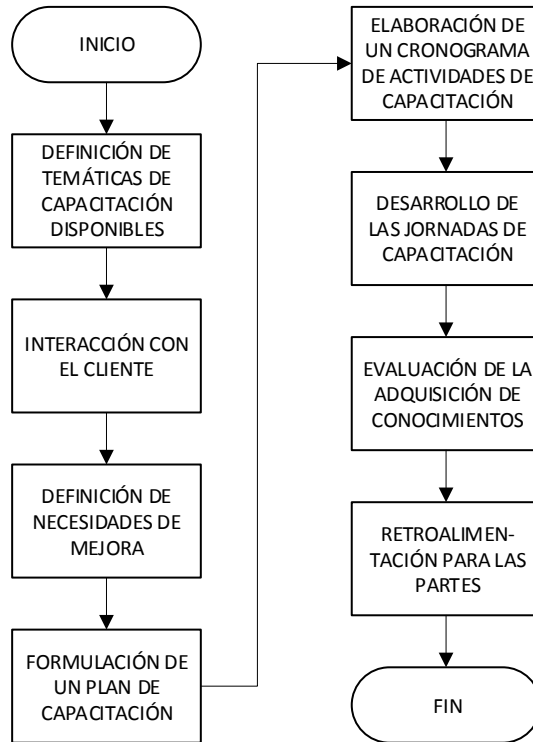
Ilustración 2. Diagrama de flujo de la gestión de cartera



- CAPACITACIÓN: Para las empresas que cuenten con personal directo asignado a algunas o todas estas funciones, como personal administrativo, de ventas y de cartera, se ofrece el seguimiento y la capacitación en cada uno de los procesos anteriormente mencionados, para asegurar el funcionamiento y productividad adecuados.

Una forma práctica para comprender las actividades que implica el servicio de capacitación es por medio de un diagrama de flujo:

Ilustración 3. Diagrama de flujo del servicio de capacitación



2.2.2 Atributos diferenciadores con respecto a la competencia. En el tiempo presente, la competencia presta servicios de gestión y cobro de cartera con dedicación exclusiva al manejo externo, sin servicios orientados a la eficiencia interna de las empresas atendidas.

El primer atributo diferenciador, que se pretende ofrecer como valor agregado, es el de capacitación a personal interno de la empresa cliente, mediante un proceso de acompañamiento que parte de la valoración de los conocimientos y prácticas de dicho personal, para continuar con la implementación de un plan de capacitación, que finaliza con la evaluación de la apropiación de conocimientos, y de la aplicación de estos en la práctica cotidiana.

La capacitación tiene entonces tres fases: (i) autoevaluación de conocimientos y buenas prácticas, (ii) capacitación con énfasis en los puntos a mejorar, y (iii) autoevaluación de apropiación de conocimientos y aplicación de buenas prácticas.

Un segundo atributo diferenciador de la empresa en estudio de factibilidad en este proyecto, con relación al cobro de cartera, es que las empresas atendidas no necesitan realizar inversiones para recibir ingresos por recuperación de cartera; contrario a una práctica en el sector, en que las empresas cliente deben cancelar tarifas de administración fijas, el servicio aquí descrito establece que una vez se realizan los cobros, los honorarios son en su totalidad a cargo del deudor. Necesario traer a discusión que de acuerdo con la legislación y con la práctica en Colombia, los honorarios y todos los cargos relacionados con las actividades de cobro, corren a cargo del deudor que se atrasa con sus pagos, al caer en esa situación, él inmediatamente empieza a asumir de su parte una cantidad de erogaciones adicionales al pago de sus cuotas pactadas.

Un tercer gran atributo, para reducir costos e incrementar la eficiencia en la recuperación de cartera, es que las empresas atendidas no requieren contratar abogados inicialmente, ya que se realizará un cobro prejurídico, persuasivo, con personal altamente calificado y capacitado para esta labor, llevando a instancias jurídicas solamente casos renuentes, de cifras suficientes para que se justifique costear el inicio del proceso, y con garantías, que conlleven con seguridad a la recuperación de cartera, con esto se logra que los costos se mantengan bajos además se mantiene la misma política de cobro de honorarios a los deudores, sin tarifas fijas por servicios de abogado, es decir que el dinero invertido en el funcionamiento de la empresa se recupera en los honorarios una vez los cobros se hagan efectivos.

Finalmente, y lo que representa el atributo diferenciador más significativo, para mejorar el flujo de caja y la mitigación del riesgo por pérdidas de dinero por cartera

no recuperada, se realizará control desde el otorgamiento de los créditos, incluso con la capacitación para las áreas encargadas de administración, ventas crédito y cartera, internos de las empresas atendidas, con miras a la reducción y disminución de indicadores de cartera vencida y castigada, y al logro de mejoras en los flujos de caja.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial. El mercado potencial para el proyecto son las grandes, medianas, pequeñas y microempresas legalmente constituidas, según datos oficiales de la cámara de comercio de Bucaramanga tomando como base las cifras a 07 de septiembre de 2019, de empresas activas, y para las que su actividad principal es el comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes y accesorios: 5 empresas grandes, 23 empresas medianas, 100 empresas pequeñas y 1.925 microempresas¹.

2.3.2 Mercado objetivo. El mercado objetivo de la empresa en estudio de factibilidad está conformado por la porción del mercado potencial al que se quiere enfocar los esfuerzos de marketing y ventas, y corresponde a las empresas dedicadas al comercio de autopartes de la ciudad de Bucaramanga, dejando a un lado las microempresas, es decir un total de 75 empresas, distribuidas así: pequeñas empresas 62, medianas empresas 13, sin que se registren grandes empresas con dedicación a dicha actividad².

¹ COMPITE 360. ADN METRICA. Publicado en la página web de COMPITE 360. [En línea]. Bogotá: COMPITE 360, 2019. [Consultado en 07 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <http://www.compitem360.com/sitio/CIAdnMetrica/>

² *Íbid.*

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 La demanda. Para este proyecto, tomando en consideración que el objetivo de la empresa es la prestación de servicios de administración de cartera, la demanda se define en términos de cantidad de créditos otorgados por las empresas comercializadoras y que por el desempeño de los deudores, son enviados a cobro prejurídico; la demanda está influenciada por: disponibilidad de productos, competencia, área geográfica, publicidad, gustos de los clientes y sus recursos. La existencia de la demanda es lo que brinda futuro a la empresa que se desea constituir.

2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados. El mercado de gestión y cobro de cartera exige innovación además del aseguramiento de una correcta gestión; los clientes aumentan continuamente su nivel de exigencia, las condiciones del mercado con un continuo aumento de la competencia entre los comercializadores son cada vez más demandantes, de forma que es procedente una actualización, con esta investigación se pretende establecer la viabilidad de la empresa con los servicios anteriormente planteados.

El problema de investigación de mercados trata de conocer las variables del mix del mercado: producto, plaza, precio y promoción, es decir las características de los servicios existentes, los canales por medio de los cuales llegan a los clientes, los precios que se manejan en el mercado y la forma en que se promocionan dichos servicios para darlos a conocer a los clientes, naturalmente partiendo desde la definición de quiénes son los clientes, dónde están ubicados y qué es lo que esperan de este tipo de empresas de administración y gestión de créditos y cartera.

2.4.1.2 Necesidades de información. Para lograr los objetivos definidos previamente, se requiere recolectar suficiente información para:

- Conocer cuáles son las preferencias del mercado objetivo con relación al otorgamiento de créditos y la administración de cartera y a los servicios externos (outsourcing) en torno a estas actividades.
- Estimar la posición de la competencia para afrontar el ingreso de un competidor con las características de la empresa en estudio.
- Analizar los canales de distribución utilizados y disponibles para hacer llegar el servicio ofrecido al mercado objetivo.
- Estimar los precios que el mercado objetivo está dispuesto a pagar por los servicios que se desea ofrecer.
- Estimar las frecuencias y cantidades de servicios que serían contratados por las empresas comercializadoras.
- Conocer cuál es la percepción que el mercado objetivo tiene de una empresa que preste los servicios anteriormente descritos.
- Estimar la aceptación de los servicios y de la empresa en estudio de factibilidad.

2.4.1.3 Ficha técnica de investigación. Se presenta la ficha técnica a continuación.

Cuadro 1. Ficha técnica de investigación

Tipo de investigación	<p>Se utilizará el tipo de investigación cuantitativo mediante el tratamiento de variables del mercado de autopartes en Bucaramanga, obteniendo la información por medio de fuentes secundarias y de la aplicación de encuestas a una muestra, de modo que pueda inferirse a toda la población, en el marco de las gestiones de administración y cobro de cartera.</p> <p>También se utilizará el tipo de investigación descriptivo para describir ciertas variables de marketing, como los plazos otorgados a los compradores de autopartes, los valores de dichos créditos y las preferencias por determinados servicios de crédito y cartera.</p> <p>Se utilizará dos tipos de variables:</p>
------------------------------	--

	<p><i>Variable dependiente:</i> factibilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios en administración y cobro de cartera.</p> <p><i>Variables Independientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado: compuesto de proveedores, competidores, distribuidores y consumidores; es necesario conocerlo para estimar demanda, oferta y demanda insatisfecha; con esta información puede tomarse la decisión de avanzar con el desarrollo del proyecto. • Características y hábitos del mercado objetivo (empresas comercializadoras de autopartes en Bucaramanga): comportamientos de las entidades que venden autopartes y utilizan el crédito como forma de realizar tales ventas. <p>Consumo: volumen de servicios que se pretenden ofrecer, que pueden ser adquiridos por los clientes potenciales.</p>
Método de investigación	Método inductivo para alcanzar conclusiones generales, con base en hipótesis o antecedentes particulares; mediante este método pueden conocerse gustos, preferencias, lugares, hábitos y frecuencia de utilización de servicios en administración y cobro de cartera en torno a la comercialización de autopartes en Bucaramanga.
Fuentes de información	Se consultarán fuentes primarias por medio de la aplicación de un instrumento de recolección de datos, encuesta, a entidades que realizan ventas de autopartes de la ciudad de Bucaramanga; también se buscarán datos en fuentes secundarias como el DANE, la Alcaldía de Bucaramanga, la Gobernación del Departamento de Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y estudios independientes.
Técnicas de investigación	Se aplicará la técnica de investigación cuantitativa de encuesta y los resultados se tabularán con métodos estadísticos.
Instrumento Recolección información	El instrumento de investigación es el cuestionario que se aplicará a los elementos (personas con poder de decisión en empresas que realicen ventas de autopartes) que conformen la muestra.
Modo de aplicación	Se aplicará el cuestionario directamente al elemento de la muestra (persona).

Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Elemento o unidad de muestreo: personas que serán encuestadas y proveerán datos e información, y que son tomadores de decisiones en entidades que realiza ventas de autopartes en la ciudad de Bucaramanga.
Proceso de muestreo	<p>Se aplicará la fórmula estadística que permite, con base en la distribución normal, establecer el tamaño de la muestra con un cierto nivel de confianza y un error estimado:</p> $n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$ <p>Dónde: N = Tamaño de la población=75 Z = Nivel de confianza, 95% = 1,96 e = Error estimado, 5% = 0,05 p= probabilidad de éxito, 50% = 0,5 q = Probabilidad no éxito, 50% = 0,5 n = tamaño de la muestra= 63 elementos</p>
Alcance	Muestreo simple de medianas y grandes empresas comercializadoras de autopartes.
Tiempo de aplicación	Se pretende tener un tiempo de aplicación no mayor a tres semanas.

Se diseñó una encuesta de aceptación del servicio mediante la utilización de preguntas que permiten recopilar información requerida para conocer las necesidades del cliente e identificar su frecuencia de consumo, el precio aceptado de los servicios, la decisión de adquisición de ellos y otros aspectos.

Se aplicó encuesta a 63 de las 75 entidades comerciales registradas en la base de datos de la cámara de comercio, para determinar los datos ciertos en las distintas variables que permitieron definir los diferentes parámetros del mercado, y de esta forma se logró conocer forma confiable la opinión del cliente frente al nuevo servicio que se plantea en la empresa en estudio.

2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados. Se aplicaron los instrumentos, de acuerdo con las necesidades de información previamente definidas, hallándose los siguientes resultados para cada una de las preguntas:

1. ¿Posee un área de manejo de crédito y cartera en la empresa? SI __ NO __

Tabla 1. Respuestas a pregunta 01 - Área de manejo de crédito y cartera en la empresa

Pregunta 01	SI	NO
Número de respuestas	10	53

Ilustración 4. Respuestas Pregunta 01 - Área de manejo de crédito y cartera en la empresa



Se obtiene que solamente un 16% de las empresas del mercado objetivo tienen un área de crédito y cartera en la empresa, este dato es importante porque indica que las empresas que otorgan crédito (dato que se observa más adelante), gestionan sus créditos otorgados y en general su cartera, en otras áreas de la empresa, esto

es que las funciones de cartera se encuentran inmersas en las de otras áreas de la empresa.

2. ¿En cuánto tiempo de mora decide enviar obligaciones a cobro prejurídico? 31 a 60 días __ 61 a 90 días __ 91 días en adelante __

Tabla 2. Respuestas a Pregunta 02 - Tiempo en que se envía obligaciones a cobro prejurídico

Pregunta 02	31 A 60 DÍAS	61 A 90 DÍAS	91 DÍAS EN ADELANTE
Número de respuestas	19	16	28

Ilustración 5. Respuestas a Pregunta 03 – Tiempo en que se envía obligaciones a cobro prejurídico



No existe unanimidad de criterios con relación a la decisión de envío de cobros con atraso a prejurídico, para gestiones especializadas, sin embargo, llama la atención que poco menos de la mitad de las empresas deciden adelantar estas gestiones con moras de más de tres meses, o que el 70% decida hacerlo con moras mayores

de 60 días. Por lo observado, en el sector es común mantener obligaciones a sesenta días.

3. ¿Con qué frecuencia otorga al menos un crédito en su empresa? diario ___ semanal ___ mensual ___ semestral ___

Tabla 3. Respuestas a Pregunta 03 - Otorgamientos de crédito con relación al tiempo.

Pregunta 03	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL
Número de respuestas	24	21	15	3

Ilustración 6. Respuestas a Pregunta 04 - Otorgamientos de crédito con relación al tiempo



Resulta alentador para la empresa que más del 70% de las empresas del mercado objetivo otorguen créditos al menos una vez a la semana, esto quiere decir que el mercado es dinámico, que existe necesidad de gestión de cartera en todo momento, más adelante en este estudio se estima esa cifra para conocimiento del tamaño del mercado.

4. ¿Cuántos casos son remitidos por su empresa a cobro prejurídico en el periodo de un mes? entre 10 y 50 __ entre 50 y 80 __ de 80 en adelante __ no hacemos cobro prejurídico __

Tabla 4. Respuestas a Pregunta 04 - Cobros remitidos a prejurídico de manera mensual

Pregunta 04	10 A 50 COBROS	50 A 80 COBROS	MAS DE 80 COBROS	NO ENVÍA A PREJURÍDICO
Número de respuestas	25	20	5	13

Ilustración 7. Respuestas a Pregunta 04 - Cobros remitidos a prejurídico de manera mensual



Esta ilustración sugiere que muchos créditos requieren de una gestión de cobranza de manera mensual en las empresas del mercado objetivo, de un lado hay 20% de las empresas que no remiten a cobro prejurídico, para estas empresas el efecto de ello bien puede ser la pérdida del dinero, con seguridad los índices de morosidad son altos para esas empresas.

Puede también observarse que 8% de las empresas manejan un alto volumen de créditos o tienen dificultades en el otorgamiento, pues dicen enviar más de 80 créditos a prejurídico en un mes, un 72% de las empresas envían una cifra promedio de 40 créditos al mes a prejurídico, lo cual es coherente con lo hallado en la pregunta dos de tiempo de mora.

5. ¿Con relación al valor de los créditos que su empresa pasa a cobro prejurídico, en qué rango se encuentra este valor? entre 500 mil y un millón de pesos ___ entre un millón y tres millones de pesos ___ entre tres millones y cinco millones de pesos ___ entre cinco millones y diez millones de pesos ___ más de diez millones de pesos

Tabla 5. Respuestas a Pregunta 05 - Valor de créditos pasados a prejurídico

Pregunta 05	Entre 500 mil y un millón de pesos	Entre un millón y tres millones de pesos	Entre tres millones y cinco millones de pesos	Entre cinco millones y diez millones de pesos	Más de diez millones de pesos
Número de respuestas	12	24	17	8	2

Ilustración 8. Respuestas a Pregunta 05 - Valor de créditos remitidos a cobro prejurídico



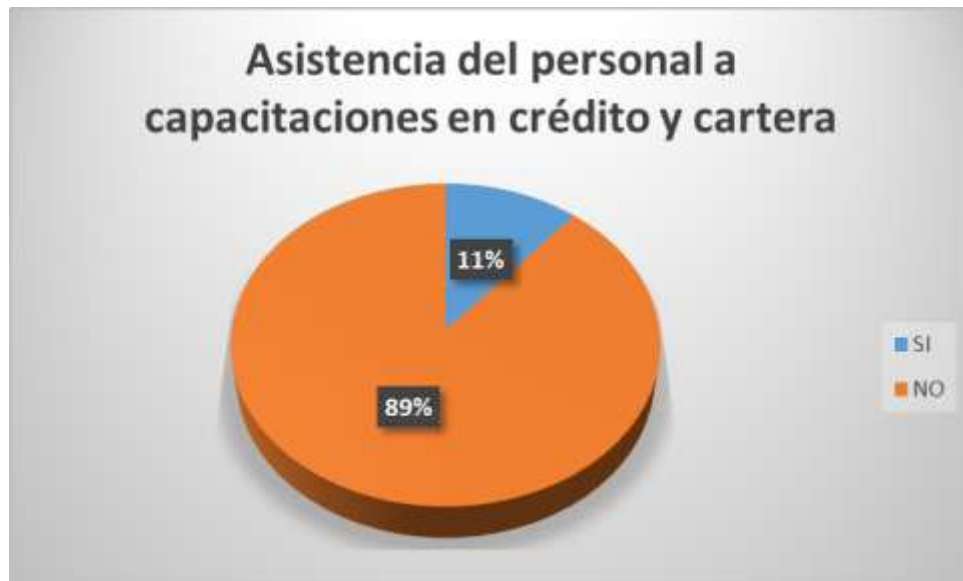
Como puede observarse, la mayor proporción de créditos pasados a prejurídico se encuentran en un rango entre uno y tres millones de pesos con el 38% del total, seguidos de cerca por el rango entre tres y cinco millones con el 27%, por el contrario, el rango con menor proporción es el de más de diez millones de pesos con solamente el 3%; por el otro extremo, el de menores valores, el rango de menos de un millón de pesos tiene el 19% del total.

6. El personal de crédito y cartera asiste actualmente a capacitaciones y formación con relación a análisis de créditos y gestión de cartera? si ___ no ___

Tabla 6. Respuestas a Pregunta 06 - Asistencia del personal a capacitaciones y formación en crédito y cartera

Pregunta 05	SI	NO
Número de respuestas	7	56

Ilustración 9. Respuestas a Pregunta 06 - Asistencia del personal a capacitaciones y formación en crédito y cartera



El hecho que muy pocos de los encargados de gestionar crédito y cartera en las empresas asista a capacitaciones y a formación, sugiere que existe mucho por mejorar en las gestiones y que pueden darse resultados muy positivos con una gestión de cobranza y de administración de cartera bien orientada y con un manejo especializado.

7. ¿Cuál es el mecanismo de recaudo de cartera más reiterativo que maneja en su organización? segmentación de cartera ___ cobro telefónico y visitas ___ cobranza externa ___ emails y mensajes masivos ___

Tabla 7. Respuestas a Pregunta 07 - Mecanismo de recaudo más utilizado en las empresas

Pregunta 06	SEGMENTACIÓN DE CARTERA	COBRO TELEFÓNICO Y VISITAS	COBRANZA EXTERNA	EMAILS Y MENSAJES MASIVOS
Número de respuestas	17	15	14	17

Ilustración 10. Respuestas a Pregunta 07 - Mecanismo de recaudo más utilizado en la empresa



Se observa que no existe un mecanismo que se destaque sobre los otros, lo cual indica que se están utilizando las opciones que se tienen a disposición, pero si se tiene en cuenta la respuesta anterior acerca de la capacitación, puede inferirse que a pesar de que se segmente la cartera, se realice cobro telefónico y visitas, en algunos casos se contrate cobranza externa y se utilicen otros medios de comunicación como correos electrónicos y mensajes de texto, no necesariamente la gestión de cobranza y la administración de cartera tienen los mejores resultados.

La cartera comercial a noviembre de 2018, según reporta la Superintendencia Financiera, tiene un valor en pesos de \$246,7 billones de pesos, de los cuales en situación de vencimiento están \$11,6 billones¹.

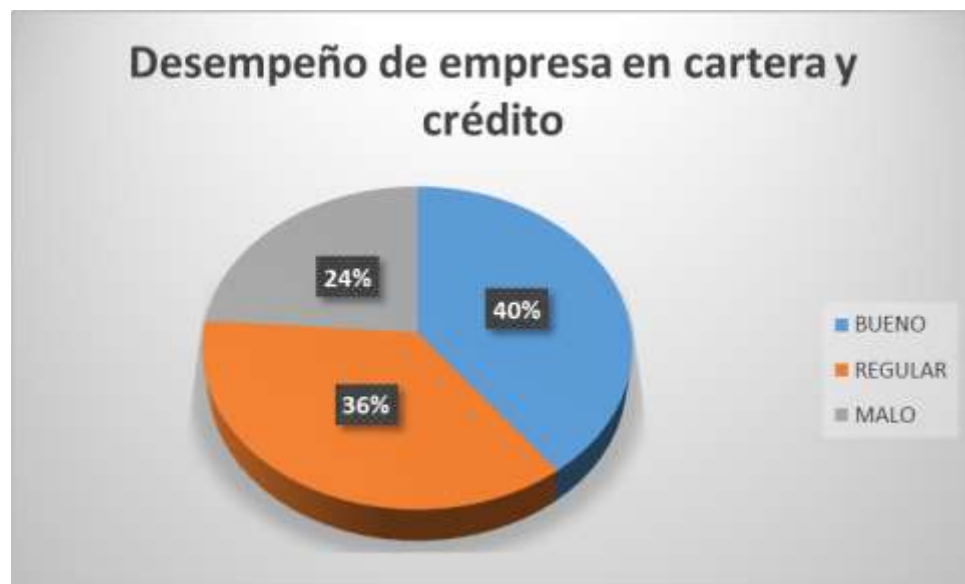
¹ REVISTA DINERO. Préstamos crecieron 2,77% a noviembre de 2018 en Colombia. Reporte de Superfinanciera que hace parte de publicación en Revista Dinero. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2019. [Consultado en 08 de septiembre de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cartera-de-creditos-en-colombia-a-noviembre-de-2018/266120>

8. ¿Cuál ha sido el desempeño de su empresa en crédito y cartera durante el último año? bueno ___ regular ___ malo ___

Tabla 8. Respuestas a Pregunta 08 - Desempeño de la empresa en crédito y cartera, último año

Pregunta 07	BUENO	REGULAR	MALO
Número de respuestas	25	23	15

Ilustración 11. Respuestas a Pregunta 08 - Desempeño de la empresa en crédito y cartera - último año



Un buen desempeño siempre puede mejorar, pero, sobre todo, el reconocimiento de un desempeño regular y de uno malo es aliciente para continuar con el esfuerzo emprendedor de la empresa en estudio de factibilidad, se resalta que el 60% de las respuestas indican desempeños entre regular y malo.

La Superintendencia Financiera propone que haya innovación en la cobranza, pues la tasa de éxito de “recuperación por cobranza” de Colombia (42%), si bien está por

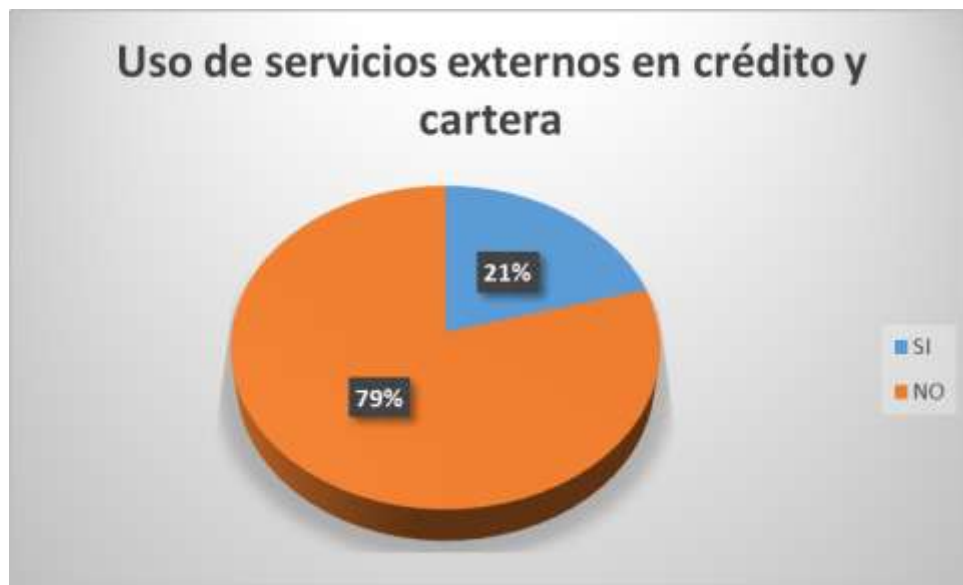
encima que México (38%), China (24%) o Estados Unidos (37%), está por debajo de la de otros países como el Reino Unido (66%)¹.

9. ¿Utiliza servicios externos en administración de cartera? si ___ no ___

Tabla 9. Respuestas a Pregunta 09 - Contratación de servicios externos en administración de cartera

Pregunta 08	SI	NO
Número de respuestas	13	50

Ilustración 12. Respuestas a Pregunta 09 - Contratación de servicios externos en crédito y cartera en la empresa



Los datos sugieren que cuatro de cada cinco empresas no contratan servicios externos, pero debe recordarse que un alto porcentaje dice no tener un área exclusiva dedicada a estas gestiones y que también un alto porcentaje manifiesta

¹ SUPERFINANCIERA. Seminario Cartera y Cobranza, hacia la modernización. Presentación del Seminario publicada en la página web de la Superintendencia Financiera. [En línea]. Bogotá: Superfinanciera, 2018. [Consultado en 08 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1033290/20180913precolcob.pdf>

no hacer que sus trabajadores se capaciten en el tema especializado de gestión de cobranza y administración de cartera.

Es decir que se tiene una necesidad en el mercado, que más adelante en este estudio será cuantificada para conocimiento del mismo y toma de decisiones de factibilidad y continuidad del emprendimiento.

10. ¿Cuál es el presupuesto mensual que destina para gestión de crédito y administración de cartera? entre 500 mil y un millón de pesos __ entre un millón y un millón 500 mil pesos __ entre un millón 500 mil y dos millones de pesos __ entre dos millones y dos millones 500 mil pesos __ más de dos millones 500 mil pesos

Tabla 10. Respuestas a Pregunta 10 – Presupuesto mensual destinado para gestión de crédito y administración de cartera en la empresa

Pregunta 09	Entre 500 mil y un millón de pesos	Entre un millón y un millón 500 mil pesos	Entre un millón 500 mil y dos millones de pesos	Entre dos millones y dos millones 500 mil pesos	Más de dos millones 500 mil pesos
Número de respuestas	13	12	11	11	16

Ilustración 13. Respuestas a Pregunta 10 - Presupuesto mensual para gestión de crédito y administración de cartera



Es una cantidad considerable de dinero la que está destinada por las empresas para la gestión de cobranza y administración de cartera, pero es necesario recordar que el modelo de la empresa en estudio es que el pago de honorarios sea asumido por el deudor y no por la empresa, es de resaltar que 1 de cada 4 empresas destinan más de 2,5 millones de pesos al mes y que 4 de cada 5 presupuestan al menos un millón de pesos mensuales para estas actividades.

11. ¿Estaría interesado en contratar los servicios de gestión de otorgamiento de crédito y administración de cartera, de manera externa, con el fin de reducir los índices de morosidad en su organización? si ___ no ___

Tabla 11. Respuestas a Pregunta 11. Disposición a contratar servicios de la nueva empresa

Pregunta 10	SI	NO
Número de respuestas	39	24

Ilustración 14. Respuestas a Pregunta 11 - Disposición a contratar los servicios de la nueva empresa



Un alentador 62% de las empresas manifiestan disposición a contratar los servicios que la nueva empresa en estudio pretende ofrecer, bajo los parámetros de la pregunta, es decir de manera externa y con el fin de reducir los índices de morosidad. Este dato es importante porque en el análisis de la demanda insatisfecha puede incluirse que hay un porcentaje como el mencionado de empresas que perciben los parámetros propuestos como atractivos y que estarían dispuestos a acceder a los servicios, a pesar de que parte de las empresas ya hayan contratado el servicio con otra empresa de la competencia, se toma como mercado potencial para la empresa en evaluación.

2.4.3 Estimación de la demanda. El cálculo de la demanda se realiza tomando como base la tabulación de las encuestas, la pregunta cuatro está orientada a calcular el número de casos que en un mes son enviados por las empresas a cobro prejurídico, es decir el número de créditos que requieren de una gestión de cobranza para lograr la recuperación:

Demanda = Número de casos a prejurídico

Número de casos a prejurídico

= Promedio de casos mensual × Número de empresas

Número de casos a prejurídico

= (30 casos × 40% empresas) + (65 casos × 32% empresas)

+ (100 casos × 8% empresas)

Tomando en consideración que el total de empresas que conforman el mercado objetivo es de 75 empresas, el número de casos que se envían mensualmente a cobro prejurídico es:

Número de casos a prejurídico

= (30 casos × 30 empresas) + (65 casos × 24 empresas)

+ (100 casos × 6 empresas) = 3.060 casos mensuales

Se envían a cobro prejurídico un total de 3.060 casos o créditos mensuales, el tamaño de la demanda en número de casos es entonces de 3.060 mensuales, es decir de 36.720 casos o créditos en el año 2.019 pues la encuesta se aplicó este año.

Con respecto al valor de la demanda, la información se toma de la pregunta cinco en que se inquirió acerca del valor de los créditos que se pasan a cobro prejurídico, para ello se haya el promedio del valor de dichos créditos para aplicarlos al número de créditos hallados de 3.060 mensuales o 36.720 anuales:

Promedio de valor de créditos a prejurídico

$$\begin{aligned} &= \text{Promedio de rangos} \times \text{Porcentaje de empresas} \\ &= (\text{Promedio rango 01} \times \text{Porcentaje de empresas para rango 01}) \\ &+ \dots + (\text{Promedio rango } n \times \text{Porcentaje de empresas para rango } n) \end{aligned}$$

Promedio de valor de créditos a prejurídico

$$\begin{aligned} &= (\$750.000 \times 19\%) + (\$2.000.000 \times 38\%) + (\$4.000.000 \times 27\%) \\ &+ (\$7.500.000 \times 13\%) + (\$12.000.000 \times 3\%) = \$3.317.500 \end{aligned}$$

El valor promedio de los créditos pasados a prejurídico por las empresas asciende a \$3.317.500 lo que indica que la demanda en pesos corresponde a:

$$\begin{aligned} \text{Demanda en pesos} &= \text{Número de casos anuales} \times \text{Valor promedio de casos} \\ &= 36.720 \times \$3.317.500 = \$121.818.600.000 \end{aligned}$$

El tamaño de la demanda es de \$121,82 mil millones de pesos, una cifra verdaderamente grande, pero que se entiende cuando se toma en consideración el tamaño de la ciudad, la cantidad de vehículos automotores, incluidas motocicletas y transporte público, y el tiempo de un año completo de ventas a crédito, además que para el estudio se ha tomado el valor total del crédito y no exclusivamente el valor en mora, para la determinación de los ingresos esperados de la empresa se hará el ajuste correspondiente.

Para entender esta cifra también es importante considerar que el tamaño de la cartera comercial para el año 2018 se estimó por la Superintendencia Financiera para todo el país en \$246.760.034.000.000¹, es decir que la cartera comercial

¹ REVISTA DINERO. Préstamos crecieron 2,77% a noviembre de 2018 en Colombia. Reporte de Superfinanciera que hace parte de publicación en Revista Dinero. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2019. [Consultado en 08 de septiembre de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cartera-de-creditos-en-colombia-a-noviembre-de-2018/266120>

pasada a cobro prejurídico por los comerciantes automotores pequeños y medianos de Bucaramanga es alrededor del 0,05% del total de la cartera comercial nacional.

Esta demanda se entiende como la cifra total de la cartera que tiene algún atraso en sus pagos, con base en ella se establecerá lo que se espera recaudar por cartera enviada a cobro prejurídico por el mercado objetivo en un periodo de un año, lo que a su vez es la fuente de ingresos de la empresa en estudio pues como se ha mencionado previamente, los honorarios de la empresa son pagados por los deudores y dichos honorarios tienen relación directa con el tamaño de la deuda.

2.4.4 Proyección de la demanda. Para proyectar la demanda se toma en consideración el crecimiento esperado de la cartera comercial, que según ASOBANCARIA se proyecta para el 2019 en 4,5%, luego de regresar a la senda del crecimiento en 2018 con un 2,8%¹. Para el crecimiento del Producto Interno Bruto, y poder realizar un ajuste a ese crecimiento de la cartera para cuatro años más, se toman las proyecciones de la OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos que estiman un crecimiento del PIB de Colombia de 3,4% en 2019 y 3,6% en 2020², a manera de comparación, el Banco Mundial estima el crecimiento de Colombia en 2019 en 3,5%, y para 2020 y 2021 estima un 3,7% de crecimiento³.

¹ ASOBANCARIA. Semana económica 2019 edición 1169. Publicación periódica edición 1169 del 21 de enero de 2019 en la página web de ASOBANCARIA. [En línea]. Bogotá: Asobancaria, 2019. [Consultado en 08 de septiembre de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1169.pdf>

² OCDE. Para la Oede, el Producto Interno Bruto de Colombia sí cumplirá la meta de crecimiento en 2019 del 3,4%. Publicado en la página web de la Presidencia de la República de Colombia. [En línea]. Bogotá: Presidencia de la República, 2019. [Consultado en 08 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190521-Para-la-Ocde-el-Producto-Interno-Bruto-de-Colombia-si-cumplira-la-meta-de-crecimiento-en-2019-del-3-4.aspx>

³ REVISTA DINERO. Algo ve el Banco Mundial de la economía que nosotros no. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2019. [Consultado en 08 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-de-crecimiento-del-banco-mundial-para-colombia/272848>

Con los anteriores datos, y pensando en estimaciones conservadoras, por preferencia se proyecta el crecimiento de la demanda en 3% anual para los próximos cinco años, desde 2019 hasta 2024 inclusive.

Tabla 12. Proyección de la demanda (cifras en millones de pesos)

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda proyectada	\$121.818,6	\$125.473,2	\$129.237,3	\$133.114,5	\$137.107,9	\$141.221,1

2.5 OFERTA

Con relación a la oferta, la investigación se realizó recurriendo a fuentes secundarias en razón a la dificultad para entrevistar a las empresas existentes en el mercado, quienes no se mostraron dispuestos a suministrar información de su negocio como el volumen de ventas, el número de clientes, sus proveedores y demás datos comerciales. Se realizó un análisis a través de páginas web, pero también con base en el conocimiento detallado y cercano de una de las autoras de este documento.

Se analizaron variables muy importantes y suficientes para tener una visión clara de la competencia: servicios, precios, ubicación, canales de comercialización y antigüedad de ellas; con base en estas variables se pudieron formular las fortalezas y debilidades percibidas por las autoras.

2.5.1 Necesidades de información. Para conocer cómo opera la competencia y poder conocer la oferta, es importante contar con información acerca de:

- El tipo de servicio o servicios que la competencia ofrece.
- Los precios que manejan los competidores.
- Sus canales de comercialización que les permiten llegar a los clientes.

- Sus fortalezas y debilidades en la prestación del servicio, y en la forma en que lo prestan.

2.5.2 Ficha técnica.

Cuadro 2. Ficha técnica de investigación de oferta

Tipo de investigación	<p>Se utilizará el tipo de investigación cualitativo con el análisis de variables del mercado de servicios de cartera en aplicación a autopartes en Bucaramanga, con información a obtener por medio de fuentes secundarias y observación directa no estructurada, en el marco de gestiones de administración y cobro de cartera.</p> <p>Se utilizará el tipo de investigación descriptivo para describir variables del desempeño de los competidores como sus servicios, sus canales de distribución, su antigüedad, sus fortalezas y debilidades.</p>
Método de investigación	Método inductivo para alcanzar conclusiones generales con base en la observación directa no estructurada y en fuentes secundarias.
Fuentes de información	Se consultarán fuentes secundarias como estudios independientes, la Alcaldía de Bucaramanga, la Cámara de Comercio y publicaciones de agremiaciones reconocidas y formalmente constituidas.
Técnicas de investigación	Se aplicará la técnica de investigación cualitativa con base en observación directa no estructurada y análisis de información provista por fuentes secundarias.
Instrumento Recolección información	No aplica instrumento de recolección.
Modo de aplicación	No aplica modo de aplicación por no utilizarse instrumentos de recolección.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	La población está conformada por empresas que administran cartera en la ciudad de Bucaramanga y que cuentan en sus clientes con empresas comercializadoras de autopartes. No aplica elemento o unidad de muestreo.

Proceso de muestreo	No aplica proceso de muestreo.
Alcance	Observación directa no estructurada y análisis de datos de fuentes secundarias con relación a la población descrita.
Tiempo de aplicación	El tiempo de la investigación cualitativa no excederá dos semanas.

2.5.3 Análisis de la situación actual de la competencia. En Bucaramanga existen varias empresas dedicadas a la gestión de cartera, es común que surjan como emprendimiento de abogados pues existe una clara relación con esa profesión.

Se ha percibido que no existen empresas que se dediquen exclusivamente a atender a las comercializadoras de autopartes, de modo que no se evidencia un grado de especialización ni de conocimiento profundo de ese mercado y sus particularidades como son los deudores, el tamaño de los créditos, los plazos, los mecanismos de pago que son aplicables cuando se entra en mora y demás.

Tabla 13. Análisis de la competencia

COMPETIDORES	SOLUCIONES INTEGRALES EN CRÉDITO Y COBRANZA	COBRANZAS ESPECIALES DE SANTANDER	ACET LTDA.
SERVICIOS	Cobro de cartera: - Consumo - Comercial - Microcrédito - Hipotecario	Cobro de cartera sector bancario: - Preventiva - Administrativa - Prejurídica - Jurídica	- Administración de cartera vencida y al día. - Asesorías jurídicas. - Manejo de cartera judicializada.
PRECIOS	- El precio de la gestión de cartera está unificado en un rango que va de \$2.000 a \$3.000 por crédito categoría tipo A. (0 a 30 días) - El precio de la gestión de cartera prejurídica con días de vencimiento asciende a un porcentaje del 10% + IVA del valor recaudado. - El precio de la gestión de cartera castigada asciende a un porcentaje del 20% IVA incluido del valor recaudado.	- El precio de la gestión de cartera está unificado en un rango que va de \$2.000 a \$3.000 por crédito categoría tipo A. (0 a 30 días) - El precio de la gestión de cartera con días de vencimiento asciende a un porcentaje del 10% + IVA del valor recaudado. - El precio de la gestión de cartera castigada asciende a un porcentaje del 15% IVA incluido del valor recaudado.	- El precio de la gestión de cartera está unificado en un rango que va de \$2.000 a \$3.000 por crédito categoría tipo A. (0 a 30 días) - El precio de la gestión de cartera con días de vencimiento (prejurídica) asciende a un porcentaje del 10% + IVA del valor recaudado. - El precio de la gestión de cartera castigada asciende a un porcentaje del 20% IVA incluido del valor recaudado.

COMPETIDORES	SOLUCIONES INTEGRALES EN CRÉDITO Y COBRANZA	COBRANZAS ESPECIALES DE SANTANDER	ACET LTDA.
			- El precio de la cartera judicializada se liquida según honorarios y dictamen del juez.
UBICACIÓN	- Bucaramanga, centro de la ciudad. - Cúcuta, centro de la ciudad.	- Bucaramanga, centro de la ciudad.	- Bucaramanga. - Cúcuta.
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	- Directo con presencia en Facebook. - Nota: cuenta con Página Web sin herramientas de contacto con clientes.	- Directo - Redes Sociales - Pagina web con link para contactos y captación de clientes	- Directo - Página web - Redes sociales
ANTIGÜEDAD	Fecha registrada de creación en julio de 2016.	25 años en el mercado	Creación el 19 de noviembre del 2000.
FORTALEZAS	- Ubicación en dos ciudades - Cuenta con plantilla de personal establecida, formal y capacitada - 4 años en el mercado.	- Cobertura a nivel nacional. - Infraestructura tecnológica de punta. - Aliados bancarios que brindan buen flujo de cartera mensual.	- Ubicación en dos ciudades. - Infraestructura. - Servicios adicionales. - Alrededor de 20 años en el mercado.
DEBILIDADES	- Falta de innovación en herramientas tecnológicas.	- Falta cubrir otros mercados alternos, como el	-No hay cobertura a nivel nacional.

COMPETIDORES	SOLUCIONES INTEGRALES EN CRÉDITO Y COBRANZA	COBRANZAS ESPECIALES DE SANTANDER	ACET LTDA.
	- implementación de más alternativas de cobranza.	sector cooperativo, consumo, comercial.	<ul style="list-style-type: none"> - Aunque llevan años en el mercado, les falta reconocimiento de marca. - No han abarcado otros sectores comerciales diferentes al financiero.

Cuadro 3. Desglose de características de la oferta actual en el mercado

FACTORES	
Productos y/o servicios	<p>En el mercado se encuentran servicios de administración y cobro de cartera, así como de asesorías jurídicas; los primeros pueden encontrarse subdivididos en el estado de la cartera, al día o con vencimientos; los segundos pueden hallarse subdivididos por tipo de crédito (de consumo, comercial, micro o hipotecario) o por estado de la misma (preventivo, administrativa, prejurídica y jurídica); finalmente las asesorías jurídicas están relacionadas con la participación de un abogado o experto en cobros que actúa como consultor para realizar las gestiones concernientes a realizar los cobros con participación de un juez de la república..</p>
Precio	<p>Se encuentran diferentes gamas de precios, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El precio del servicio está relacionado de manera indirecta con el tipo de crédito debido al tamaño de cada uno de ellos, por ejemplo, los créditos hipotecarios son generalmente más grandes que los de consumo. - A su vez, el precio del servicio tiene que ver con el estado de la cartera con relación a sus vencimientos, es decir, el cobro tiene un valor fijo en pesos cuando la cartera no tiene vencimiento (de \$2.000 a \$3.000), un 10% del valor de la deuda cuando la gestión pasa a ser prejurídica y de un 15 a un 20% cuando la cartera se encuentra castigada.
Canal de distribución	<p>Con relación al canal de distribución es completamente directo sin intermediarios, es decir, las empresas que prestan el servicio de administración y cobro de cartera, y de asesorías jurídicas, atienden directamente a sus clientes, que son las empresas acreedoras, vale la pena recalcar que los deudores no son los clientes de las empresas recaudadoras sino de las acreedoras.</p>
Estrategia publicitaria	<p>Las estrategias publicitarias que existen actualmente son dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia competitiva comparativa: con esta estrategia las empresas existentes quieren competir (quitarle ventas a la competencia) mediante la comparación (mostrar ventajas frente a la competencia) con base básicamente en obtener mejores eficiencia y eficacia en los cobros, así como mejores

FACTORES	
	<p>indicadores de prevención de aumento de deudores en mora y de tiempos de mora de dichos deudores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia competitiva presencial: con esta estrategia nuevamente las empresas existentes quieren competir (quitar ventas a la competencia) pero mediante la presencia (estar más disponible, más cerca de los clientes) para ello las empresas ubican oficinas en los mismos edificios donde se encuentran las áreas de cartera de las entidades financieras, lo cual es la práctica más común en todas.
Valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> - En uno de los casos el valor agregado en el servicio es nulo, en realidad no se agrega valor, sino que se agrega costo al servicio de administración y cobro de cartera, este costo es asumido por el deudor, la empresa cliente recibe todo el dinero que se recauda. - En el caso de la asesoría jurídica puede presentarse un valor agregado en los casos en que se evitan mayores costos por gestiones judiciales que se logre evitar y por evitar pérdidas de valores adeudados, nuevamente el costo en que se incurre es asumido por el deudor.

2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Hecha la búsqueda en el mercado, mediante observación no estructurada realizada por las autoras del proyecto con base en su conocimiento personal cercano por haber laborado una de ellas, y encontrarse laborando la segunda de las autoras, en que se hallaron veinte (20) empresas dedicadas a la administración y cobro de cartera y/o a las asesorías jurídicas con relación a cobros de deudas, fue posible concluir que no existen empresas dedicadas específicamente al recaudo de cartera relacionada con autopartes, sino que algunas de ellas reciben remisiones de este tipo y las tratan de manera similar a como lo hacen con las deudas del sector financiero.

A lo que esto lleva es a que los clientes – empresas de autopartes – no sean atendidos de manera adecuada, con énfasis en sus propias y únicas necesidades, como fueron identificadas previamente en el estudio de mercado de la demanda.

Para hallar cifras de la demanda potencial insatisfecha se toma el porcentaje de cartera deficiente, de difícil recuperación e irrecuperable del sector financiero, como buen indicador de la evolución de créditos en el país. De acuerdo con la Superintendencia Financiera en su reporte de cartera a 22 de septiembre de 2019⁴⁷, se tienen las cifras totales de la tabla siguiente:

Tabla 14. Evolución de cartera a 22 septiembre 2019

	Total	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D	Tipo E
Total, sector financiero	514.192.710	467.133.251	12.742.791	9.468.109	13.949.468	10.899.091
Porcentajes del total	N.A.	90,84%	2,47%	1,85%	2,72%	2,12%

* Cifras en millones de pesos

Con estos datos se obtiene que el porcentaje de cartera “deficiente, de difícil recuperación e irrecuperable” asciende a 6,67% del total.

Es decir que, al aplicar este porcentaje al total demandado por las empresas de autopartes, se obtiene la demanda potencial insatisfecha que corresponde a la necesidad de evitar que dichas deudas lleguen a los estados Tipo C, D y E:

$$\begin{aligned}
 \text{Demanda en pesos} &= \text{Número de casos anuales} \times \text{Valor promedio de casos} \\
 &= 36.720 \times \$3.317.500 = \$121.818.600.000
 \end{aligned}$$

⁴⁷ Autor desconocido. Reporte oficial de riesgos de mercado. [En línea]. Bogotá: Superfinanciera, 2019. [Consultado en 22 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/reportes-19161>

$$\begin{aligned} \text{Demanda insatisfecha en pesos} &= \text{Demanda en pesos} \times 6,67\% \\ &= \$121.818.600.000 \times 6,67\% = \$8.125.300.620 \end{aligned}$$

2.6.1 Proyección de demanda potencial insatisfecha. De similar modo a como se halló la demanda insatisfecha, se aplica el porcentaje de cartera en estados C, D y E, con lo que se tienen las cifras de la siguiente tabla.

Tabla 15. Proyección de demanda potencial insatisfecha (millones de pesos)

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda insatisfecha proyectada	\$8.125,3	\$8.369,1	\$8.620,1	\$8.878,7	\$9.145,1	\$9.419,4

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.7.1 Estructura de los canales actuales. Como se mencionó anteriormente, el canal de distribución actual es directo, sin intermediario alguno, y relaciona al cliente quien es el acreedor de las deudas, con la empresa prestadora de los servicios de administración y cobro, y de asesorías jurídicas.

Las empresas prestadoras de servicios llegan a las entidades financieras mediante contratos que los obligan a recibir todos los créditos que las entidades financieras remitan y a gestionar los cobros a todos ellos, deben entonces generar reportes de estados de cuentas, de contactos con los clientes y de resultados.

No existe entonces intermediación alguna, ni mayoristas, ni ningún otro tipo de canal salvo el directo.

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales. La principal desventaja del canal de comercialización directo es su rango o alcance, necesariamente llega un

momento en que el tamaño de la empresa empieza a limitar el crecimiento de las ventas, o el aumento del tamaño de la empresa para contar con un canal de distribución más grande resulta más costoso que el aumento marginal de ellas.

La principal ventaja del canal directo es que el margen de utilidad, limitado por el precio máximo en que el producto o servicio puede comercializarse, es aprovechado enteramente por la empresa; cuando el canal de distribución no es directo, el margen del producto debe compartirse con los demás involucrados en el canal.

Para el caso del servicio de administración y cobro de cartera, y asesorías jurídicas, no se percibe como una gran desventaja, salvo que se desee tener alcance geográfico más amplio, en cuyo caso podría ser necesario un canal de distribución con terceros involucrados.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. En línea con lo anterior, no se percibe que deba cambiarse el canal de comercialización, sino más bien resulta provechoso contar con un canal directo para aprovechar todo el margen que da el servicio, más aún con lo que ya se ha observado del análisis de la competencia, de la oferta existente, que el precio es verdaderamente bajo para administración de cartera, con cifras de entre \$2.000 y \$3.000 por crédito manejado.

2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios de la competencia. Se observó anteriormente, en el momento del análisis de la oferta actual, que existe dos tipos de precios: uno directo por crédito manejado y otro porcentual, dependiendo del valor del crédito.

Para el primer tipo de precios, los rangos oscilan entre dos mil y tres mil pesos por crédito administrado por mes, lo cual resulta ser una cifra muy baja, siendo necesario contar con carteras del orden de miles de créditos para generar un ingreso básico suficiente para cubrir los costos fijos, dejando para la utilidad los ingresos generados por porcentaje por valor adeudado.

Tabla 16. Rangos de precios de administración de cartera

TIPO DE CRÉDITO	PRECIO
Gestión de cartera tipo A	\$2.000 a \$3.000 por crédito por mes
Gestión de cartera prejurídica	10% + IVA del valor recaudado
Gestión de cartera castigada	20% + IVA incluido el valor recaudado

Con relación a las asesorías jurídicas existentes actualmente en el mercado, mediante observación no estructurada, las autoras del proyecto han hallado que los precios se encuentran desde alrededor de \$150.000 por consulta, hasta varios millones de pesos *dependiendo de las cifras que se manejen en los procesos judiciales que deriven de la asesoría*. Para el caso se toma solamente a modo de información, la empresa en estudio no prestará asesorías jurídicas.

2.8.2 Estrategia de fijación de precios. Se considera mantener los precios existentes en el mercado para la nueva empresa con base en los siguientes argumentos:

- Competencia posicionada: en el análisis de los oferentes pudo observarse que existen varias empresas dedicadas a la administración y cobro de cartera, y a las asesorías jurídicas con varios años, incluso decenios, de experiencia en el mercado, estas empresas ya se encuentran muy bien posicionadas en el mercado, por lo que pretender una estrategia de comparación con el objeto de quitar ventas a la competencia debería partir de ofrecer algo que la competencia no tenga, y no con menores precios.

- Percepción de precios en los consumidores: por conocimiento propio del mercado por las autoras, es conocido que los mismos precios se vienen utilizando en el mercado, específicamente los porcentajes para cartera prejurídica y castigada, desde hace mucho tiempo, de modo que realizar un cobro diferente, bien sea mayor o menor, sería mal recibido por la clientela, haciendo que resulte mucho más difícil la labor de comercializar los servicios a ofrecer.

- Financiación de la operación: con precios de entre dos y tres mil pesos por cartera tipo A, y de porcentajes del 10% por el valor recuperado, de la cartera prejurídica, solo resta el cobro de cartera castigada para generar ingresos significativos, pero es precisamente esta la cartera de más difícil cobro; todo lo anterior indica que los ingresos serán escasos, especialmente al inicio de las actividades, por lo que realizar disminuciones de precios u ofertas de lanzamiento con descuentos resulta prohibitivo so pena de no contar con recursos suficientes para el funcionamiento.

De acuerdo con todo lo anterior, se utilizará la estrategia precio debido a la competencia en que se mantendrán los mismos precios utilizados por ella, y en consecuencia se utilizará comercialmente una estrategia comparativa en que se muestren ventajas frente a la competencia con base en el valor agregado de la capacitación, los precios entonces se mantendrán iguales a los de la competencia, pero agregando valor en forma de capacitación, que será realizada principalmente por las autoras y emprendedoras del proyecto.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.9.1 Objetivos. Lograr reconocimiento y ventas en el mercado conformado por las empresas comercializadoras de autopartes, de la nueva empresa como prestadora de servicios de:

- Estudios de créditos y aprobaciones, con minimización del riesgo de cartera desde el origen.
- Gestión preventiva de cobro de cartera.
- Gestión de cobro de cartera vencida.
- Acompañamiento y capacitación a empleados directos de las empresas clientes.

2.9.1.1 Objetivos específicos. Se formulan entonces los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo de lanzamiento: Dar a conocer a la empresa a las 75 empresas comercializadoras de autopartes que forman el mercado objetivo con un mensaje de diferenciación basado en la integralidad del servicio prestado orientado a la minimización del riesgo de cartera y por ende a la maximización del recaudo, desde el origen del crédito hasta el pago completo del mismo y el otorgamiento de paz y salvos.
- Objetivos en la operación: Los siguientes son los objetivos de publicidad y promoción para la operación de la empresa:
 - Lograr que al menos el 10% de las empresas que forman parte del mercado objetivo hagan uso de los servicios en los primeros seis meses de operación.
 - Hacer presencia en redes sociales de modo que al menos el 90% de las empresas y/o sus gerentes conozcan y sean amigos de la empresa.
 - Lograr un posicionamiento en la mente de ese 90% de los gerentes de las empresas clientes y una asociación con los siguientes conceptos: efectividad, seriedad, confianza.

2.9.2 Logotipo. El nombre que se ha seleccionado para este emprendimiento es



2.9.3 Eslogan.

**AD&C LO COBRA POR
USTED!**

2.9.4 Análisis de medios. De acuerdo con los servicios que se ofrecerán, en consideración del mercado objetivo, se hace el siguiente análisis de medios:

- Televisión: naturalmente que en Bucaramanga, una inmensa mayoría de la población tiene acceso a televisión nacional e internacional, con al menos un TV en cada uno de los hogares de Colombia y con un consumo de televisión caracterizado

como “alto” por la Agencia Nacional de Televisión⁴⁸, con decenas, incluso cientos de canales a disposición, pero precisamente, debido a la amplia oferta existente en la actualidad, hacer uso de este medio para publicitar a la empresa resulta excesivamente costoso, en primer lugar debería tenerse un cubrimiento en varios canales para tener un amplio espectro y sobre todo, la televisión es el medio más costoso que se encuentra a disposición de los anunciantes, con precios por segundos del orden de millones de pesos, alrededor de \$2,7 millones de pesos por treinta segundos por punto de rating, con lo que la publicidad en un programa en TV nacional, con una repetición semanal, puede absorber más de cuarenta millones de pesos al mes⁴⁹.

- Radio: similar a la TV, existe una amplia oferta a disposición en Bucaramanga, pero se debe ser claro en una cosa y es que no se requiere llegar a miles de personas sino específicamente a unos cuantos, no se desea en realidad dar a conocer la empresa a la población de Bucaramanga, sino a los gerentes y aquellas personas que toman decisiones en las empresas comercializadoras de autopartes en la ciudad, de modo que lanzar publicidad en una emisora o en varias sería realizar un esfuerzo inmensamente grande y costoso, con una eficiencia muy mínima.

- Prensa: existe una clara dominación en la ciudad de un periódico como Vanguardia Liberal, pero debe mantenerse presente que El Frente publica muchos edictos, cuestión que es de interés del gremio de abogados, pero precisamente, el gremio al que se desea llegar es el de gerentes y tomadores de decisiones en las empresas

⁴⁸ Facultad de Comunicaciones. Estudio de audiencias de televisión pública en Colombia. [En línea]. Medellín: Universidad de Antioquia, 2017. [Consultado en 17 noviembre 2019]. Disponible en Internet: <https://www.antv.gov.co/index.php/component/jdownloads/send/1192-estudio-de-audiencias/5708-informe-central-estudio-de-audiencias#page=293&zoom=100,0,129>

⁴⁹ CARDOZO, Angélica. ¿Cuánto cuesta pautar en el programa más visto de Colombia?. [En línea]. Bogotá: Revista PYM, 2014. [Consultado en 06 noviembre 2019]. Disponible en Internet: <https://revistapym.com.co/destacados/cuanto-cuesta-pautar-programa-mas-visto-television-colombiana>

comercializadoras de autopartes en la ciudad, por tanto, sería también un gasto muy grande para unos resultados muy pequeños.

- Pasacalles, rompe tráfico, volantes y otros medios físicos: son estáticos, se pueden encontrar en puntos de mucha circulación, pero, aunque su costo sería mucho menor, nuevamente sería un esfuerzo desenfocado pues se llegaría a gran cantidad de personas en vez de llegar a los tomadores de decisiones referidos anteriormente.

- Redes sociales: las redes sociales tienen una gran acogida y en la actualidad prácticamente la totalidad de personas de un estrato medio a alto, cuentan con un teléfono inteligente y con acceso a al menos una red social: WhatsApp, Instagram y Facebook son las líderes, se espera hacer uso de las redes para mantenerse en contacto con los gerentes y tomadores de decisiones, así como para realizar campañas y anuncios. Soporte de esto es el estudio de Estadísticas de Marketing Digital 2018⁵⁰, el 63% de los colombianos tiene acceso a Internet, Instagram para citar un ejemplo tiene 10 millones de usuarios y según el estudio, el 35% de las empresas consideran de gran importancia el comercio electrónico para acceder a más clientes.

2.9.5 Selección de medios. De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se pretende utilizar redes sociales para llegar de manera directa a los gerentes y/o tomadores de decisiones en las empresas que conforman el mercado objetivo. No se pretende utilizar otros medios porque se considera que sería un desperdicio de recursos dadas las características del mercado objetivo, su reducido tamaño y su dispersión, lo que impediría lograr objetivos de publicidad y promoción con canales como TV, radio y prensa.

⁵⁰ We Are Social. Estadísticas Marketing Digital Colombia 2018. [En línea]. Bogotá: Observatorio ecommerca, 2019. [Consultado en 17 noviembre 2019]. Disponible en Internet: <https://www.observatorioecommerce.com.co/estadisticas-marketing-digital-colombia-2018/>

2.9.6 Estrategias publicitarias. Con relación a la estrategia publicitaria, se formula una estrategia que tiene las siguientes características:

- Comparativa: se pretende mostrar al mercado objetivo las ventajas que tiene la empresa propuesta frente a la competencia, con base en el valor agregado de la capacitación, y los otros atributos diferenciadores como la no existencia de tarifas fijas y la concentración de esfuerzos en dos frentes, los créditos que no requieren procesos jurídicos y los que pueden requerirlos.

- Tracción: se pretende lograr que el cliente busque los servicios con base en una aceptación del concepto y de las características de los servicios que se ofrecerán.

- Extensiva: en primer lugar, durante los primeros años de crecimiento de la empresa se busca conquistar nuevos clientes.

Los siguientes son los conceptos clave de la estrategia de comunicación:

- Público objetivo: es el mercado objetivo de las 75 empresas registradas en la cámara de comercio y que se dedican a la comercialización de autopartes.

- Problema: se pretende resolver el problema de pérdida de dinero y de flujo de caja por las empresas comercializadoras que no logran realizar ventas a crédito a clientes con buen perfil de pago y que no logran mejorar el recaudo de cartera.

- Producto: portafolio de servicios para (i) realización de estudios de créditos y aprobaciones, (ii) gestión preventiva de cobro de cartera incluso vencida, (iii) acompañamiento y capacitación a empleados directos de las empresas cliente en la temática de administración, ventas, crédito y cartera.

- Prioridad: el principal atributo es el valor agregado de acompañamiento y capacitación.

- Prueba: las empresas cliente pueden confiar en el portafolio de servicios que se ofrecerá y en que recibirán beneficios de él porque una gestión realizada de manera estructurada y con fundamentos técnicos, tiene necesariamente resultados de mejoras.

- Presentación: se podrán realizar demostraciones de los efectos de una gestión realizada a través de la empresa propuesta para medir sus resultados.

- Punto de Diferencia: para diferenciar el mensaje y para lograr mayor recordación, se pretende hacer énfasis en el valor agregado recibido en un personal mejor capacitado al interior de la empresa, en que de hecho las capacitaciones tienen valor pero que el mismo es muy bajo pues se accede a ella a precios especiales por ser clientes de la empresa, es decir se realizará énfasis en que la empresa cliente recibirán un mayor valor por prácticamente el mismo precio.

- Plataforma de Difusión: se utilizará como medios a las redes sociales, mediante mensajes directos creados para cada uno de los gerentes y/o tomadores de decisiones en las empresas del mercado objetivo.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción. Para publicidad y promoción se tienen los rubros siguientes.

2.9.7.1 De lanzamiento. Para el lanzamiento de la empresa, se pretende generar varios puntos de contacto con los gerentes y/o tomadores de decisiones en las empresas del mercado objetivo, primero la invitación a participar en el evento, que se realizará de manera personalizada mediante encuentro presencial o virtual, segundo la confirmación de asistencia al evento que se realizará de la misma manera, tercero el evento mismo en que se tratará sobre temas relacionados con la gestión técnica de la asignación de cupo, la suscripción del crédito, el cobro, la recuperación de dineros castigados, los resultados esperados de una gestión

técnica estructurada y eficiente en mejoras de indicadores de gestión, de flujo de caja y de posición financiera de la empresa.

Finalmente, se generarán puntos de contacto con los gerentes y/o tomadores de decisiones como resultado del evento de lanzamiento, bien sea porque no se logró la suscripción de un contrato inicial de prueba o porque se logró el contrato y se desea mostrar los primeros resultados y ampliar el valor/tiempo de este.

Por lo anterior, el presupuesto tiene rubros directamente relacionados con los puntos de contacto, para diferenciar con el presupuesto de publicidad y promoción de operación, el lanzamiento tiene como duración tres meses:

Tabla 17. Presupuesto publicidad y promoción de lanzamiento

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
01	Visita de invitación al evento de lanzamiento	75	\$5.000	\$375.000
02	Visita de confirmación de asistencia al evento	75	\$5.000	\$375.000
03	Alquiler salón evento de lanzamiento	01	\$250.000	\$250.000
04	Decoración del salón para el evento de lanzamiento	01	\$300.000	\$300.000
05	Soporte técnico para el evento (video beam, sonido)	01	\$150.000	\$150.000
06	Coctel post-evento de lanzamiento	75	\$10.000	\$750.000
07	Pasabocas post-evento de lanzamiento	75	\$10.000	\$750.000
08	Meseros post-evento de lanzamiento	02	\$50.000	\$100.000
09	Visita de seguimiento al evento de lanzamiento	150	\$5.000	\$750.000
10	Atención a redes sociales – diseño de campaña para el lanzamiento	01	\$500.000	\$500.000
Total, presupuesto de lanzamiento				\$4.300.000

2.9.7.2 De operación. Para la operación, se pretende continuar con la propuesta de puntos de contacto, los cuales se estiman con base en periodos mensuales, el presupuesto de operación del primer año cubre entonces nueve meses:

Tabla 18. Presupuesto publicidad y promoción de operación

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
01	Visita de seguimiento a clientes con contrato suscrito – presentación de resultados y búsqueda de ampliación de valor o tiempo del contrato	90	\$5.000	\$450.000
02	Visita de seguimiento a clientes sin contrato suscrito – presentación general de resultados de la empresa con sus competidores, búsqueda de contrato de prueba	180	\$5.000	\$900.000
03	Atención a redes sociales – diseño de campañas para el tiempo normal de operación	03	\$500.000	\$1.500.000
Total, presupuesto de operación				\$2.850.000

Para mejor entendimiento: se realizarán tres campañas para el primer año de operación, una cada tres meses, por ello el ítem 03 tiene 03 unidades. Se pretende realizar 10 visitas de seguimiento a clientes actuales por mes, lo cual resulta en 90 visitas durante los nueve meses del primer año de operación, se realizarán 20 visitas de seguimiento a clientes sin contrato suscrito por mes, lo cual resulta en 180 visitas durante ese mismo primer año. Naturalmente, el presupuesto de publicidad y promoción de operación aumenta a partir del segundo año pues la base es de 12 meses y no solamente de 09 meses, el presupuesto de operación de un año típico a partir del segundo aumenta a \$3.800.000.

3. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico parte del tamaño de la demanda y la oferta, además de tomar en consideración que a mayor tamaño del proyecto habrá más ingresos, pero también la necesidad de mayores inversiones iniciales; este estudio también desarrolla la ingeniería del proyecto, con diagramas que permitan entender las operaciones o actividades que se desarrollarán en la empresa.

El estudio técnico debe entonces ser el enlace entre el estudio de mercados que permite conocer el tamaño de la demanda y la oferta, las aspiraciones de los emprendedores, las capacidades de inversión, y finalmente el resultado monetario que permitirá determinar si existe o no factibilidad.

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto será acorde con el tamaño del mercado.

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. Con las premisas presentadas anteriormente, se procede a determinar cuál es el tamaño más adecuado del proyecto, con base en la demanda conocida y en el conocimiento previo de las autoras, quienes pueden estimar de manera provisional los egresos esperados por los grandes rubros como arriendo y salarios. Es decir que el tamaño del proyecto surge de una estimación que toma como insumos a la demanda, a las inversiones necesarias y a los ingresos y egresos del negocio, siempre en búsqueda de factibilidad.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.

3.1.2.1 Tamaño del mercado en demanda, oferta y demanda insatisfecha. De acuerdo con el estudio de mercado, estas cifras enmarcan todo el esfuerzo comercial y la potencial porción del mercado a que puede aspirar la naciente empresa:

Tabla 19. Proyección de la demanda (en millones de pesos)

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda proyectada	\$121.818,6	\$125.473,2	\$129.237,3	\$133.114,5	\$137.107,9	\$141.221,1

Adicionalmente a las cifras de la anterior tabla, en número de casos, la demanda anual es de 36.720 casos pasados a cobro prejurídico, de la investigación de mercados también se halló que 62% de las empresas encuestadas manifiestan disposición a contratar los servicios de la empresa en estudio.

Tabla 20. Proyección de demanda potencial insatisfecha (millones de pesos)

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda insatisfecha proyectada	\$8.125,3	\$8.369,1	\$8.620,1	\$8.878,7	\$9.145,1	\$9.419,4

La demanda potencial insatisfecha corresponde al 6,67% del total y es el porcentaje de cartera de estado C, D y E. Entonces podría estimarse que existen alrededor de 2.450 casos anuales en esa condición.

El tamaño del mercado, la demanda, la demanda potencial insatisfecha, son cifras que permiten orientar el esfuerzo a determinar el tamaño adecuado del proyecto, junto con las variables que se continúa analizando a continuación.

3.1.2.2 Tecnología disponible. Se cuenta con tecnología suficiente para dotar a los trabajadores de la empresa con herramientas de hardware y software. Es necesario tomar en consideración que se deben realizar decenas de llamadas telefónicas, remitir cientos de mensajes de texto y de correos electrónicos, y que para ello existen computadores a los que puede adecuarse tarjetas que con una SIMCard permitan muchas de esas comunicaciones.

Por supuesto que también existe software especializado no solamente para las comunicaciones sino también para el seguimiento del estado de las deudas, los avances realizados por los trabajadores en la gestión de recuperación, así como registrar los pagos efectuados por los deudores en respuesta a dichas gestiones realizadas. También existe software para hacer los análisis de crédito y la generación de documentos de soporte.

3.1.2.3 Capacidad administrativa. Las autoras, basadas en los estudios realizados en el pregrado aplicaran conocimientos necesarios para el desarrollo del emprendimiento.

3.1.2.4 Disponibilidad de talento humano. Como se mencionó anteriormente en el estudio de mercados, en Bucaramanga existen varias empresas dedicadas a la gestión de recuperación de cartera, aunque no existe la capacitación como parte de las propuestas de valor de dichas empresas, la formación del talento humano de la empresa en estudio corre a cargo de las autoras del proyecto quienes cuentan con este documento, así como con su experiencia de varios años de labores administrativas y comerciales, y los conocimientos adquiridos en sus estudios, para desarrollarlo y ponerlo a punto para las gestiones que se requerirán como son la gestión de cartera, la gestión de crédito y la capacitación del personal de las empresas cliente.

3.1.2.5 Impacto en el medio ambiente. La empresa solamente genera residuos por sus actividades administrativas, no produce artículos de ninguna índole de modo que no utiliza materias primas, no requiere estar cerca de recursos hídricos ni de recursos naturales no renovables, y acata la normatividad ambiental. Para la gestión de sus desechos cuenta con los sistemas que proveen servicios a la ciudad como el sistema de alcantarillado con la planta de tratamiento de Riofrío, y con la empresa recolectora de desperdicios y el relleno sanitario del Carrasco.

3.1.2.6 Localización de la empresa. Con respecto a la localización de la empresa, la misma depende de una serie de factores que se tienen en cuenta en el numeral 3.2 de este documento, para el tamaño del proyecto se toma en consideración que deberá ser una ubicación netamente urbana y que la oferta inmobiliaria de la ciudad es suficiente para conseguir una oficina con las prestaciones de servicios públicos y de comunicaciones requeridos (energía, agua, alcantarillado, teléfono, Internet).

3.1.3 Capacidad del proyecto. La capacidad del proyecto está delimitada por el mercado y por los demás factores que se acaban de mencionar, además desde luego por la factibilidad. No puede pretenderse hacer el lanzamiento de una nueva empresa que se adueñe del mercado en corto tiempo, ni tampoco una que no logre cumplir con sus costos de operación. De acuerdo con esto, se presenta la capacidad del proyecto en términos de capacidad diseñada, instalada y utilizada, como se muestra a continuación.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. La capacidad diseñada de la empresa en línea con el tamaño del mercado y tomando en consideración cifras conocidas por las autoras con base en su experiencia propia, se tiene que en gestión de cartera un auxiliar puede hacer entre 12 y 15 contactos por hora, con ello se tiene que en el año, un auxiliar puede hacer en teoría 31.968 contactos.

$$\begin{aligned} \text{Contactos anuales} &= 13,5 \frac{\text{contactos}}{\text{hora}} \times 2.368 \text{ horas hombre anuales} \\ &= 31.968 \text{ contactos anuales} \end{aligned}$$

Las horas hombre anuales se calculan así:

Horas hombre año

$$\begin{aligned} &= [(48 \text{ horas semanales} \times 4 \text{ semanas}) + (8 \text{ horas diarias} \times 2 \text{ días})] \\ &\times 12 \text{ meses} - (8 \text{ horas diarias} \times 16 \text{ días festivos}) \\ &= (192 + 16) \times 12 - 128 = 2.496 - 128 = 2.368 \text{ horas hombre año} \end{aligned}$$

Ahora bien, debe tenerse en cuenta que cada caso requiere varios contactos para lograr la cancelación de la deuda, nuevamente con base en la experiencia de las autoras, se conoce que en promedio cuatro contactos es el estándar de la industria para lograr un resultado de gestión, es decir que el número de contactos se traduce a 7.992 casos que pueden ser tratados por un auxiliar en un año.

Ocurre en la práctica que las personas que caen en situación de morosidad, vuelven a caer pues estas situaciones en ocasiones ocurren por factores externos, fuera de control de estas personas, la experiencia de las autoras indica que la mitad de los casos repite y que dicha repetición es una sola en el año, nuevamente en promedio, con ello se tiene que dado que la mitad de los casos repiten, entonces no se tiene atención por un auxiliar a 7.992 casos sino a dos terceras partes de esa cifra, es decir 5.328 casos pueden ser atendidos por un auxiliar en un año de trabajo, teóricamente.

Lo anterior para la gestión de cartera, para los servicios de análisis de crédito y de capacitación se cuenta con la analista de crédito y la profesional de capacitación, cargos a desempeñar por las autoras del proyecto y emprendedoras del mismo, con base en la siguiente información con que también se cuenta por sus experiencias

propias: un analista de crédito puede analizar en promedio entre una y dos solicitudes en una hora, es decir 1,5 solicitudes por hora.

Con respecto a la capacitación, en línea con la estrategia de publicidad-promoción y comunicaciones planteada en la parte final del estudio de mercado, se realizarán capacitaciones en 1 de cada cinco visitas durante la operación normal del negocio, con lo que se tendrían un mínimo de seis capacitaciones por mes, estimándose un tiempo promedio de dos horas por capacitación, resultan 12 horas mensuales de capacitaciones en empresas cliente, el tiempo restante para las visitas comerciales, las actividades administrativas y demás.

Con todo esto, la capacidad diseñada es así:

Tabla 21. Capacidad diseñada

Funcionario	Cantidad de tareas por hora	Horas hombre por año	Cantidad de tareas por año
Auxiliar de cartera	13,5	2.368	5.328*
Analista de crédito	1,5		3.552
Profesional de capacitación	0,5		1.184

* Se realizaron los cálculos previamente

3.1.3.2 Capacidad total instalada. En la capacidad instalada se tomaron en cuenta factores como la ineficiencia, los cambios que ocurren con naturalidad en la demanda, las demoras que pueden presentarse en las suscripciones de contratos, todo ello representado con un factor de reducción de la capacidad diseñada a un 85%, las cifras de capacidad instalada afectadas por este factor llevan a una real máxima capacidad de:

Tabla 22. Capacidad instalada

Funcionario	Cantidad de tareas por hora	Horas hombre por año	Cantidad de tareas por año
Auxiliar de cartera	11,47	2.368	4.528*
Analista de crédito	1,27		3.019
Profesional de capacitación	0,42		1.006

Esta entonces es la capacidad máxima real de actividades, pero como es de suponer, en los inicios de la empresa no podrá llegarse a la máxima capacidad, sino que lo que se espera es que ocurra un crecimiento del número de contratos y de gestiones de recuperación de cartera, de análisis de créditos y de capacitaciones, por ello la capacidad utilizada y su proyección es la base con la que se realizarán las proyecciones financieras y con que se determinará la factibilidad.

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Para la estimación de la capacidad utilizada se tiene como límite superior la capacidad instalada, y como límite inferior necesariamente tiene que tenerse el punto de equilibrio en que los ingresos soportan los costos fijos, de modo que en teoría no se den utilidades, pero tampoco pérdidas; con base en estimaciones amplias de egresos e ingresos, se plantea que la capacidad utilizada llegue al final del quinto año al 80% de la capacidad instalada, con un crecimiento asintótico, fuerte al inicio y ralentizándose al aproximar al quinto año de actividades.

Tabla 23. Capacidad utilizada y proyectada

Tarea	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Gestión de recuperación de cartera (Auxiliar de Cartera)	1.811	2.264	2.943	3.396	3.622
Análisis de Créditos (Analista de Créditos)	1.207	1.509	1.962	2.264	2.415

Tarea	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Capacitaciones (Profesional de Capacitación)	402	503	653	754	804

3.2 LOCALIZACIÓN

3.2.1 Macrolocalización. La empresa estará localizada en la ciudad de Bucaramanga, se tuvieron en cuenta los siguientes factores para determinar con precisión su ubicación:

- Costo de transporte de insumos.
- Costo de arrendamiento de local.
- Costo de servicios públicos.
- Ubicación preferida de los clientes.
- Disponibilidad de vías de acceso.
- Infraestructura disponible.
- Disponibilidad de servicios públicos.
- Actividades empresariales conexas.
- Disponibilidad de transporte.

Para establecer la localización más conveniente, se realizó el análisis tomando cada uno de los factores, mediante la técnica de selección por ponderación y puntuación; en esta técnica se asigna a cada factor un porcentaje, de acuerdo con su importancia en la determinación de la localización de la empresa, manteniendo que la suma total de tales porcentajes no supere 100%.

El proyecto tiene como sede la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, por la ubicación de la mayoría de las pymes comercializadoras en la ciudad de

Bucaramanga, se opta por esta ciudad y ninguna de las otras que conforman el área metropolitana

3.2.2 Microlocalización. Se tomaron los siguientes puntos y grados de puntuación para la aplicación de la técnica referida, como se muestra en la tabla siguiente:

Cuadro 4. Matriz de análisis cuantitativo y cualitativo de microlocalización

Factor Relevante	Peso	Sector Cabecera		Sector Real de Minas		Sector Centro	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
F1. Costo de transporte de insumos. 1. Muy Costoso: Mayor de \$20.000 2. Costoso: Entre \$10.000 y \$20.000 3. Económico: Menor a \$10.000	0 30 60	2	30	1	0	3	60
F2. Costo de arrendamiento de local. 1. Muy Costoso: Mayor a \$2.000.000 2. Costoso: Entre \$1.000.000 y \$2.000.000 3. Económico: Menor a \$1.000.000	0 55 110	1	0	3	110	2	55
F3. Costo de servicios públicos (acueducto y alcantarillado, aseo, energía eléctrica, Internet y líneas telefónicas). 1. Muy Costoso: Mayor a \$400.000 2. Costoso: Entre \$200.000 y \$400.000 3. Económico: Menor a \$200.000	0 60 120	1	0	3	120	2	60

Factor Relevante	Peso	Sector Cabecera		Sector Real de Minas		Sector Centro	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
F4. Ubicación preferida de los Clientes: 1. Malo: Los clientes prefieren otra ubicación. 2. Bueno: Los clientes prefieren esa ubicación.	0 200	1	0	1	0	2	200
F5. Disponibilidad vías de acceso. 1. Malo: el número de vías de acceso es mínimo. 2. Regular: el número de vías de acceso es regular. 3. Bueno: El número de vías de acceso es adecuado.	0 55 110	3	110	1	0	3	110
F6. Infraestructura Disponible. 1. Malo: Locales comerciales cuentan con muy poca área construida y carecen de distribución interna. 2. Regular: Locales cuentan con área escasa y distribución interna regular. 3. Bueno: Locales cuentan con buena área y distribución interna.	0 50 100	3	100	2	50	3	100

Factor Relevante	Peso	Sector Cabecera		Sector Real de Minas		Sector Centro	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
F7. Servicios Públicos Disponibles.							
1. Malo: Los servicios públicos requeridos son escasos	0						
2. Regular: Los servicios públicos requeridos son limitados.	50	3	100	3	100	3	100
3. Bueno: Los servicios públicos requeridos son variados.	100						
F8. Actividades Empresariales Conexas							
1. Malo: Las actividades empresariales en el sector son escasas	0						
2. Regular: Las actividades empresariales en el sector son limitadas.	45	2	45	1	0	3	90
3. Bueno: Las actividades empresariales en el sector son variadas	90						
F9. Disponibilidad de Transporte							
1. Malo: Transitan muy pocas rutas de buses, busetas y taxis	0						
2. Regular: Transitan algunas rutas de buses, busetas y taxis	60	3	110	2	60	3	110
	110						

Factor Relevante	Peso	Sector Cabecera		Sector Real de Minas		Sector Centro	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
3. Bueno: Transitan numerosas rutas de buses, busetas y taxis.							
TOTAL			495		440		885

El resultado de la aplicación de la técnica concluye que, el Centro de Bucaramanga es la mejor ubicación para la empresa.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del servicio. Se ofrecerá un portafolio de servicios para suplir necesidades de las empresas comercializadoras de autopartes en Bucaramanga en las áreas de otorgamiento de créditos y recolección de dineros adeudados por tales créditos. A continuación, una descripción de los servicios del portafolio con enfoque técnico:

Cuadro 5. Ficha técnica servicios de crédito

Servicio	Análisis, estudio y aprobación de créditos.
Diseño	Documento emitido por la empresa con el resultado de aprobación o improbación de la solicitud de crédito con base en criterios objetivos.
Especificaciones técnicas	Las especificaciones técnicas del servicio comprenden: <ul style="list-style-type: none">- Confirmación de datos personales o comerciales del solicitante.- Confirmación de referencias laborales y/o comerciales.- Verificación de datos en centrales de información financiera.- Verificación de antecedentes de procuraduría y contraloría cuando aplique.- Verificación de garantías presentadas por el solicitante cuando aplique.- Verificación de ingresos presentados por el solicitante.- Verificación de suficiencia económica para el pago de las cuotas pactadas en la solicitud de crédito.
Presentación	Carta formal emitida por la empresa en papel membretado, con número único de seguimiento del estudio de crédito, con la decisión final y una breve explicación de razones de improbación cuando ocurra.
Vida útil	El documento resultado del estudio de crédito tiene una vida útil extremadamente corta, debido a que las condiciones bajo las cuales el crédito haya sido aprobado o improbadado, pueden cambiar de un momento a otro, esto será declarado explícitamente en el documento.

Cuadro 6. Ficha técnica servicios de cartera

Servicio	Administración y cobro de cartera
Diseño	Reporte periódico emitido por la empresa con el estado de la cartera de la empresa cliente, con cantidades y porcentajes de créditos en los diferentes estados de cartera (A, B, C, D, E) y con notas explicativas.
Especificaciones técnicas	<p>Las especificaciones técnicas del servicio comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones preventivas a clientes cuando se registren atrasos de días en los pagos de sus cuotas vía mensaje de texto o correo electrónico con solicitud de comprobación de lectura. - Comunicaciones de cobro a clientes cuando registren atrasos de más de quince días en los pagos de sus cuotas vía mensaje de texto, correo electrónico, llamadas telefónicas con frecuencia de al menos una ronda de comunicaciones cada dos días. - Comunicaciones de cobro a clientes que registren atrasos de más de treinta días en los pagos de sus cuotas por los medios antes listados de manera diaria. - Visita personal a clientes cuando registren atraso de quince (15) días en la segunda cuota del crédito vencido. - Iniciación de proceso jurídico a clientes que presenten atrasos de más de noventa (90) días sin realizar acuerdos de pago, o con incumplimientos de acuerdos de pago, o que hayan mostrado dificultades o renuencia a cancelar los valores adeudados.
Presentación	El reporte de estado de cartera es una sábana en Excel, con columnas de valores totales de capital, de intereses, con indicadores visibles de estado de cada crédito y una hoja de Excel con gráficos de valores y porcentajes de créditos por estado A, B, C, D o E.
Vida útil	La vida útil del reporte es muy corta, definida así: quince (15) días o hasta el próximo reporte extraordinario en caso de ser necesario.

Cuadro 7. Ficha técnica servicios de capacitación

Servicio	Capacitación en crédito y cartera
Diseño	Eventos de capacitación a personal directo de las empresas cliente.
Especificaciones técnicas	<p>Las especificaciones técnicas del servicio comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones en temática de análisis, estudio y aprobación de créditos (datos personales o comerciales mínimos y documentos de confirmación, referencias labores o comerciales mínimos y documentos de confirmación, centrales de información y su manejo, antecedentes de procuraduría y contraloría y su manejo en páginas oficiales, medición de ingresos y documentos requeridos como soporte, análisis de la suficiencia económica para asumir créditos. - Capacitaciones en temática de administración y cobro de cartera (uso de herramientas automáticas para envío de mensajes de texto y correos electrónicos, realización de llamadas telefónicas y protocolo a seguir en la llamada que incluye manejo de clientes reticentes, protocolo de visita personal, documento remisario a proceso jurídico y su contenido con soportes.
Presentación	El reporte de estado de cartera es una sábana en Excel, con columnas de valores totales de capital, de intereses, con indicadores visibles de estado de cada crédito y una hoja de Excel con gráficos de valores y porcentajes de créditos por estado A, B, C, D o E.
Vida útil	La vida útil del reporte es muy corta, definida así: quince (15) días o hasta el próximo reporte extraordinario en caso de ser necesario.

3.3.2 Descripción técnica del proceso. Para cada uno de los servicios del portafolio, se adjuntan cuadros con las actividades y sus tiempos promedio.

Cuadro 8. Listado de actividades y tiempos normales de servicio crédito

Actividad	Tiempo invertido
1. Toma de contacto con la solicitud y documentos adjuntos	10'
2. Confirmación de datos personales o comerciales con documentos soporte.	5'
3. Confirmación de referencias laborales y/o comerciales con documentos soporte.	10'
4. Verificación de datos en centrales de información	5'
5. Verificación de antecedentes de procuraduría y contraloría.	5'
6. Verificación de garantías presentadas, si aplica.	5'
7. Verificación de ingresos presentados contra documentos.	5'
8. Análisis de suficiencia económica.	10'
9. Aprobación o improbación.	5'

Un comentario importante acerca de las actividades y tiempos de estudio de crédito es que cuando el analista encuentra que alguno de los pasos intermedios arroja improbación, no continuará con el proceso y realizará la improbación por tal razón, devolverá a la empresa cliente el dossier de documentos con el formato de improbación suscrito.

Lo anterior afecta los tiempos de servicio, por esta razón el tiempo de 60 minutos, que resulta máximo y que arroja como resultado el análisis de solamente una solicitud por hora, no obsta para que se tome el promedio de 1,5 por hora y de 40 minutos de servicio con que se realizó el análisis de capacidad de este estudio técnico.

Cuadro 9. Listado de actividades y tiempos normales de servicio cartera

Actividad	Tiempo invertido
1. Toma de contacto con el crédito, su estado y las actividades realizadas si aplica	2'
2. Generación de comunicaciones electrónicas que apliquen (mensajes de texto, correos electrónicos).	1'
3. Realización de llamada telefónica.	5'
4. Registro de resultado de llamada (compromiso de pago con fecha, acuerdo de pago con fecha, sin resultado)	1'
5. Generación de solicitud de visita de acuerdo con el estado.	1'
6. Creación de documento de remisión a proceso con documentos anexos.	5'
7. Actualización de estado en sistema.	1'

Comentario importante acerca del tiempo de servicio de cartera, el análisis de capacidad se realizó con 12 a 15 contactos con caso por hora, lo cual arrojaría un tiempo de servicio de entre 4 a 5 minutos por caso. Al tiempo, en el anterior listado de actividades la sumatoria da un total de 16 minutos por caso, la explicación es que el listado de actividades contempla un caso completo de toma de contacto con el caso, remisión de comunicaciones electrónicas, llamada telefónica, decisión de remisión a proceso jurídico y elaboración del documento de remisión; como es obvio suponer, este caso es atípico, los casos más típicos son los de toma de contacto y remisión de comunicaciones electrónicas, que implican solamente 4 minutos.

Cuadro 10. Listado de actividades y tiempos normales de servicio capacitación

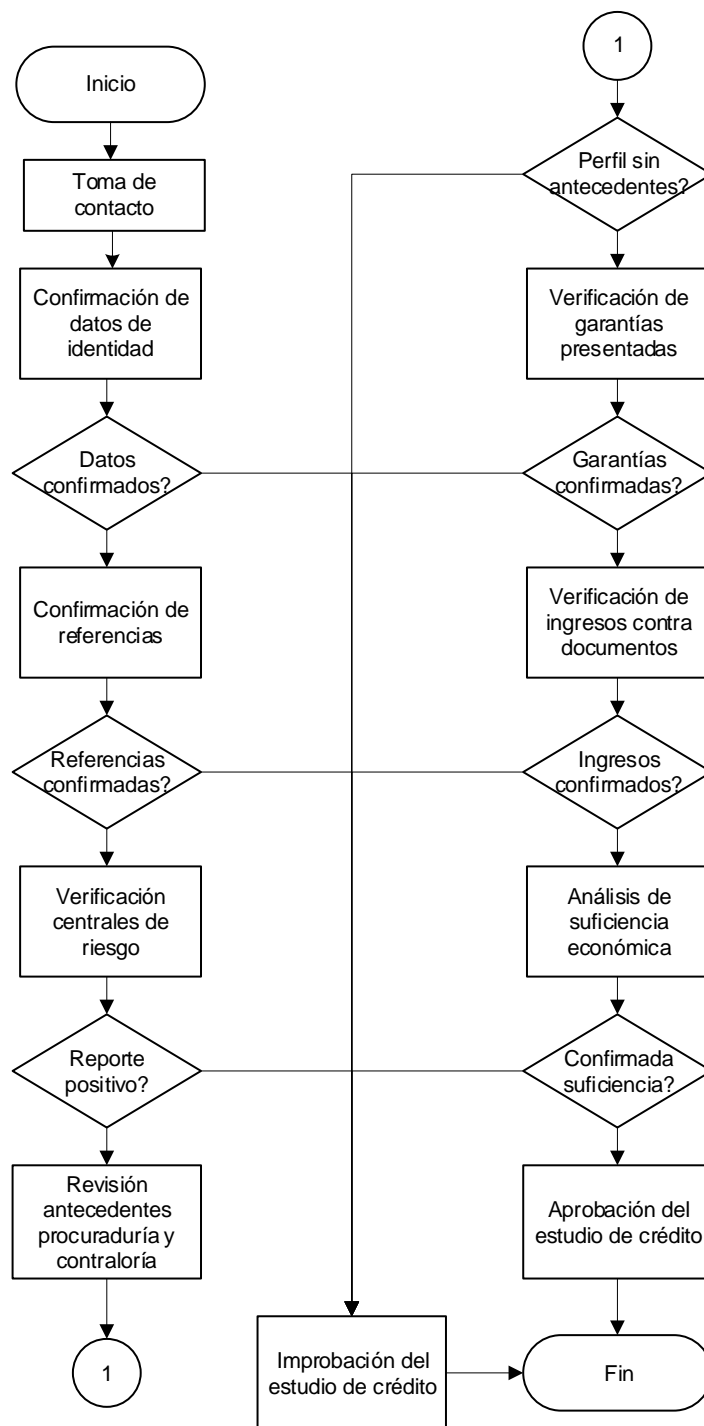
Actividad	Tiempo invertido
1. Toma de contacto con la empresa cliente.	60'
2. Definición de temáticas de capacitación.	15'
3. Elaboración de plan de capacitación.	10'
4. Coordinación de jornadas de capacitación con la empresa cliente (cantidad y fechas, personal asistente)	30'
5. Realización de capacitaciones.	Indeterminado
6. Autoevaluación final y evaluación de servicio.	30'

Con relación a la capacitación y al desglose de actividades, se ha contemplado lo que debe realizarse previo a cada capacitación como es tomar contacto con la empresa cliente, evaluar los conocimientos que se tienen y determinar el plan de capacitación, todas estas actividades se encuentran dentro de las funciones de la profesional de capacitación, para el análisis de capacidad se tuvo en cuenta las dos horas de una jornada de capacitación y el número de capacitaciones mensuales que podrían prestarse.

El análisis de las especificaciones técnicas, del proceso y del tiempo que se consume en capacitación se realiza aparte pues las mismas se otorgan como valor agregado a los clientes, porque de ellas se tendrá un número limitado y porque las funciones de la profesional de capacitación también incluyen actividades operativas en la supervisión del servicio de cartera.

3.3.3 Diagramas de proceso. En primer lugar, se incluye el diagrama de proceso del servicio crédito:

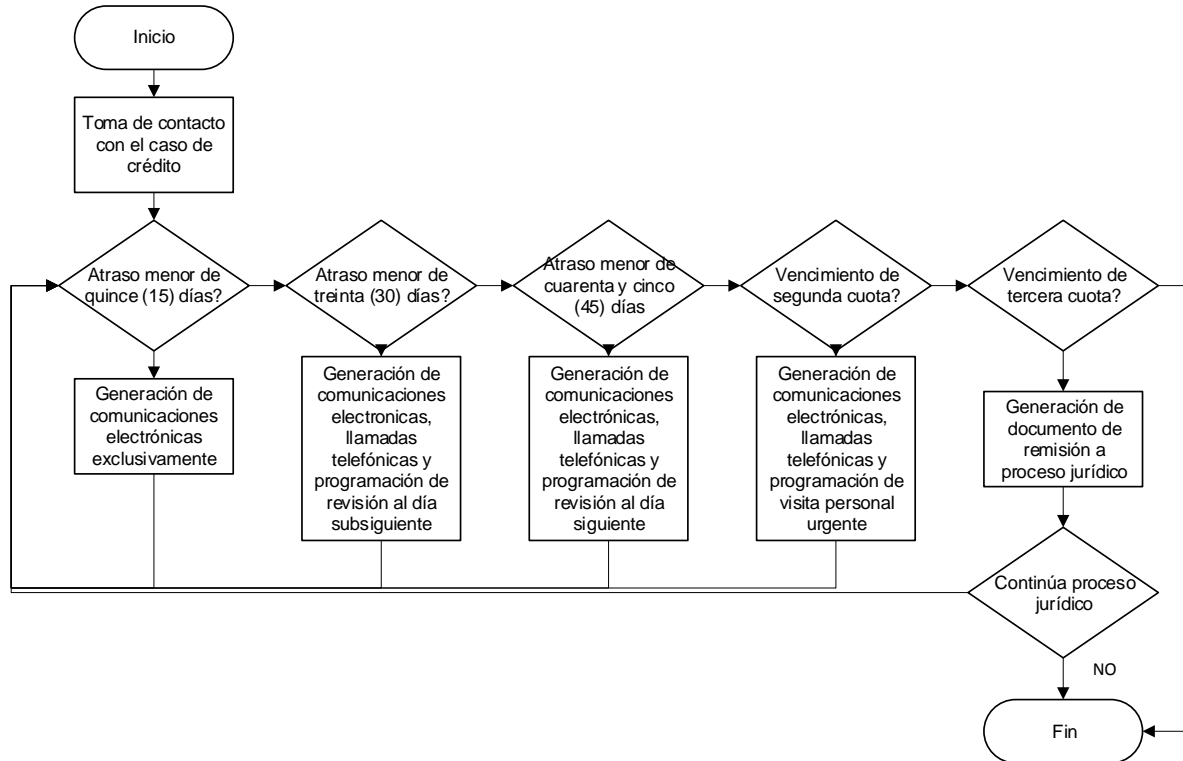
Ilustración 15. Diagrama de proceso servicio crédito



Como puede apreciarse, hay muchas oportunidades para que el estudio sea improbadado, lo que esto representa es que deben cumplirse todos los requisitos para que haya aprobación, pero también corrobora lo mencionado previamente con

respecto a los tiempos de esta actividad, son muy variables pues al momento de registrarse un incumplimiento, se documenta la improbación.

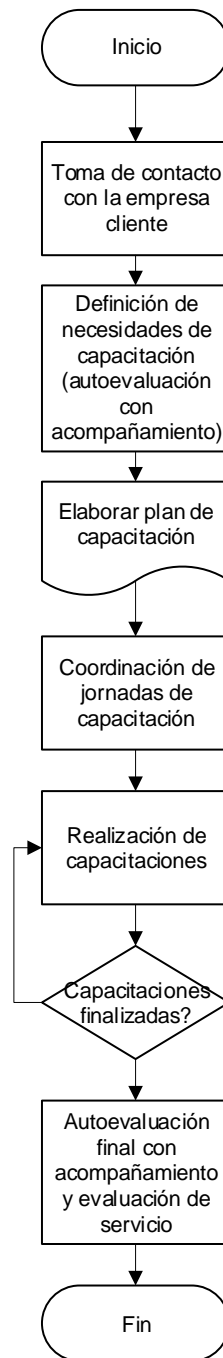
Ilustración 16. Diagrama de proceso servicio cartera



El servicio cartera permite que el auxiliar en funciones haga el seguimiento de cada caso y actúe de acuerdo con los vencimientos presentados, hasta finalmente remitir y hacer seguimiento al proceso jurídico, o llegar al fin del proceso cuando no se presente ningún atraso de pagos.

Como se expresó en la ficha técnica, las actividades incluyen comunicaciones electrónicas, llamadas telefónicas, visitas personales y eventuales remisiones a proceso jurídico; se ha incluido también la programación de nuevas revisiones a cada caso, dependiendo del estado actual, para cumplir con las especificaciones técnicas.

Ilustración 17. Diagrama de proceso servicio capacitación



El proceso capacitación involucre las autoevaluaciones con acompañamiento necesarias, al principio para determinar las necesidades de capacitación del grupo de trabajo, y al final para establecer el nivel de conocimientos apropiados y la

evaluación del servicio, muy importante esto último pues es la capacitación el valor agregado diferencial que ofrece la empresa frente a sus competidores.

3.3.3.1 Descripción del proceso: etapas de servicio. Como se ha descrito anteriormente en diferentes partes de este documento, el portafolio de servicios tiene el servicio crédito que involucra los estudios y aprobaciones de solicitudes de crédito, para que las empresas clientes puedan tener certeza de que están minimizando riesgos de crédito desde la adjudicación, en segundo lugar el servicio cartera que comprende la administración de los créditos otorgados, que de manera natural se encuentran en diferentes estados: cumplimiento pleno cuando las cuotas vienen siendo canceladas de manera oportuna dentro de los plazos, y diferentes niveles de atraso, el atraso en especificaciones técnicas del servicio se ha decidido agrupar en 0 a 15 días, 16 a 30 días, 31 a 45 días, 46 a 89 días, y 90 días en adelante.

En tercer lugar, se encuentra el servicio capacitación, valor agregado diferencial de la empresa frente a la competencia, que pretende dotar al personal interno de la empresa cliente de mayores conocimientos con relación a los trabajos de asignación de créditos y gestión de cartera.

Se pretende ofrecer el portafolio de servicios completo a las empresas clientes, en la cotidianidad ocurrirá que se administrarán carteras de diferentes alturas de mora, que eventualmente se irán depurando, y se emitirán aprobaciones o improbaciones de solicitudes de crédito, lo que permitirá que a futuro los niveles de morosidad sean mejores en las empresas cliente, paralelamente se prestarán capacitaciones en temas específicos para que los empleados directos de los clientes hablen el mismo lenguaje técnico requerido y el trabajo en equipo fluya de manera adecuada, con mayores niveles de productividad y mejores indicadores de las carteras.

En ese orden de ideas, una vez se suscriben contratos de prestación del portafolio de servicios con las empresas cliente, se reciben los casos de crédito y se alimenta la herramienta de seguimiento en Excel en línea; la herramienta de Excel permite que la prestación del servicio cartera, como se planteó en la ficha técnica y en el diagrama de proceso, se dé como se ha diseñado.

Para el caso del servicio crédito, se sugerirán formularios de solicitud de crédito a las empresas cliente y/o se hará acompañamiento en la completitud de los formatos utilizados actualmente, para asegurar que los solicitantes cumplan con lo requerido, que ya se ha detallado, en términos de identidad, referencias, antecedentes e ingresos. Con esto se alimentará otra herramienta de seguimiento en Excel en línea para que se tenga trazabilidad de las aprobaciones o improbaciones y se pueda generar el documento correspondiente a la empresa cliente.

3.3.4 Control de calidad. Con relación al control de calidad, debido al uso de herramientas en línea, existen muchos puntos en que puede hacerse seguimiento de las actividades desarrolladas en los servicios crédito y cartera, mientras que para el servicio capacitación, se realizará una evaluación acompañada del servicio al final de las jornadas de capacitación en las empresas clientes.

3.3.4.1 Control de calidad servicio crédito. En el servicio crédito, cada revisión de documentos queda registrada en la herramienta en línea y se almacenan copias de los documentos adjuntos, así como la solicitud de crédito, para respaldo de las decisiones de aprobación o improbación tomadas.

A juicio de las empresas clientes pueden diseñarse indicadores de gestión, que pueden medir el desempeño en la aprobación de créditos, pero estos indicadores evaluarían la calidad de los solicitantes frente a los requisitos mínimos, para la evaluación de calidad de la empresa en la prestación del servicio se propondría

medir el tiempo transcurrido entre la remisión de las solicitudes y las respuestas de aprobación/improbación, así como la completitud del documento correspondiente.

3.3.4.2 Control de calidad servicio cartera. En el servicio cartera, cada contacto con el cliente deudor queda registrado en la herramienta de seguimiento en línea, así como quedan registradas las evidencias de las comunicaciones vía mensaje de texto y correo electrónico, se pretende incluir un software grabador de las llamadas telefónicas; para el control de calidad pueden también pactarse indicadores con las empresas cliente para medir la eficacia de los contactos con los clientes y el cumplimiento de los contactos pactados en las especificaciones técnicas en número de comunicaciones, de llamadas telefónicas y de remisiones a proceso jurídico.

3.3.4.3 Control de calidad servicio capacitación. Para el servicio capacitación se diseñará una evaluación acompañada del desempeño de la profesional de capacitación, así como el nivel de satisfacción de los clientes (empresa y capacitados) y la apropiación de conocimientos vía autoevaluación de aprendizaje.

3.3.5 Recursos. Se requieren los siguientes recursos para la prestación de los servicios crédito, cartera y capacitación:

3.3.5.1 Talento humano. Con relación al talento humano, se ha mencionado desde la medición de la capacidad que se contará con el auxiliar de cartera, la profesional de capacitación y la analista de crédito. Estas dos últimas profesionales serán las emprendedoras y autoras de este proyecto, quienes también tendrán otras funciones a cargo como son la supervisión del desempeño de la empresa en la prestación de los servicios crédito y cartera, a cargo de la profesional de capacitación, y la gerencia de la empresa a cargo de la analista de crédito, quien también supervisará la prestación del servicio capacitación. En este orden de ideas, solamente se requieren tres personas para el lanzamiento de la empresa, dos

profesionales y una tecnóloga preferiblemente de la carrera de tecnología en gestión empresarial de la UIS.

Cuadro 11. Talento humano de la empresa

Cargo	Cant.	Tipo de nomina	Salario	Transporte	Prestaciones y otros	Sueldo mes
					55,680%	
Gerente y analista de crédito	01	Nómina directa	\$1.500.000	\$97.032	\$889.227	\$2.486.259
Profesional de capacitación	01	Nómina directa	\$1.500.000	\$97.032	\$889.227	\$2.486.259
Auxiliar de cartera	01	Nómina directa	\$950.000	\$97.032	\$582.987	\$1.630.019

Estos trabajadores desempeñarán diferentes labores, como es de esperarse: para el caso de la auxiliar de cartera sus funciones son puramente operativas, la gerente además de sus obvias funciones administrativas, dedicará el 50% de su tiempo a labores operativas. A su vez, la profesional de capacitación dedicará el 50% de su tiempo a labores de supervisión de la gestión de cobros y otro 50% a labores operativas de capacitación.”

En línea con esta anotación, se hacen modificaciones en los cuadros de salarios.

3.3.5.2 Recursos físicos. Los siguientes son los recursos físicos requeridos para la empresa:

Cuadro 12. Recursos físicos - equipos

Equipo	Cantidad	Especificaciones técnicas
Computadores de escritorio	2	Computador HP 400 G1, Intel Core i3, Windows 10 home, pantalla HD 21”, memoria RAM 4 G, disco duro 1 TB,

Equipo	Cantidad	Especificaciones técnicas
Computador portátil	1	
Impresora multifuncional	1	Epson L375, copia, imprime y escanea, inyección, USB y wifi.
Teléfono escritorio	2	Teléfono Panasonic con identificador de llamadas y servicio de fax.

Cuadro 13. Recursos físicos – muebles y enseres

Elemento	Cantidad
Escritorio tipo gerente	2
Sillas fijas	2
Escritorios	1
Sillas giratorias	3
Archivadores de cuatro gavetas	1
Papeleras	2

3.3.5.3 Recursos electrónicos. En atención a sus necesidades de software para su funcionamiento, se requieren:

Cuadro 14. Recursos electrónicos – software

Elemento	Cantidad
Software de cobranza y recaudo	1
Microsoft Office empresarial	1

3.3.6 Análisis de proveedores. El objeto social de la empresa gira en torno a la prestación de servicios, de ahí la importancia de contar con un software que facilite y agilice la gestión de seguimiento de las actividades que se realizarán, pues tendrán relación directa con créditos otorgados o por otorgar a personas, naturales y jurídicas. En este orden de ideas y con base en el conocimiento que poseen las autoras de los softwares existentes en el mercado, acudieron a tres proveedores:

- Cecropia, Empresa de software 1.
- Mayasoft, Empresa de software 2.

- David Blanco, Ingeniero Independiente.

La primera empresa proveedora de software, CECROPIA, ofrece paquetes que van desde \$3 millones hasta \$5 millones, tiene las siguientes ventajas: permite hacer seguimiento de todas las actividades realizadas en torno a un crédito en particular, permite señalar qué funcionario ha tenido el último contacto con el deudor, permite el envío de mensajes de texto y correos electrónicos desde el software, siempre y cuando el computador esté equipado para ello.

La segunda empresa de software, Mayasoft, ofrece similares paquetes con la desventaja que no permite el envío de comunicaciones, el precio es significativamente menor, rondando alrededor de \$4 millones.

Se eligió al ingeniero David Blanco porque su software tiene todas las ventajas del primero descrito, pero a un precio mucho menor.

La empresa es una prestadora de servicios, los proveedores escogidos para el suministro de papelería, muebles, enseres y equipos de oficina son los siguientes:

Tabla 24. Proveedores elegidos

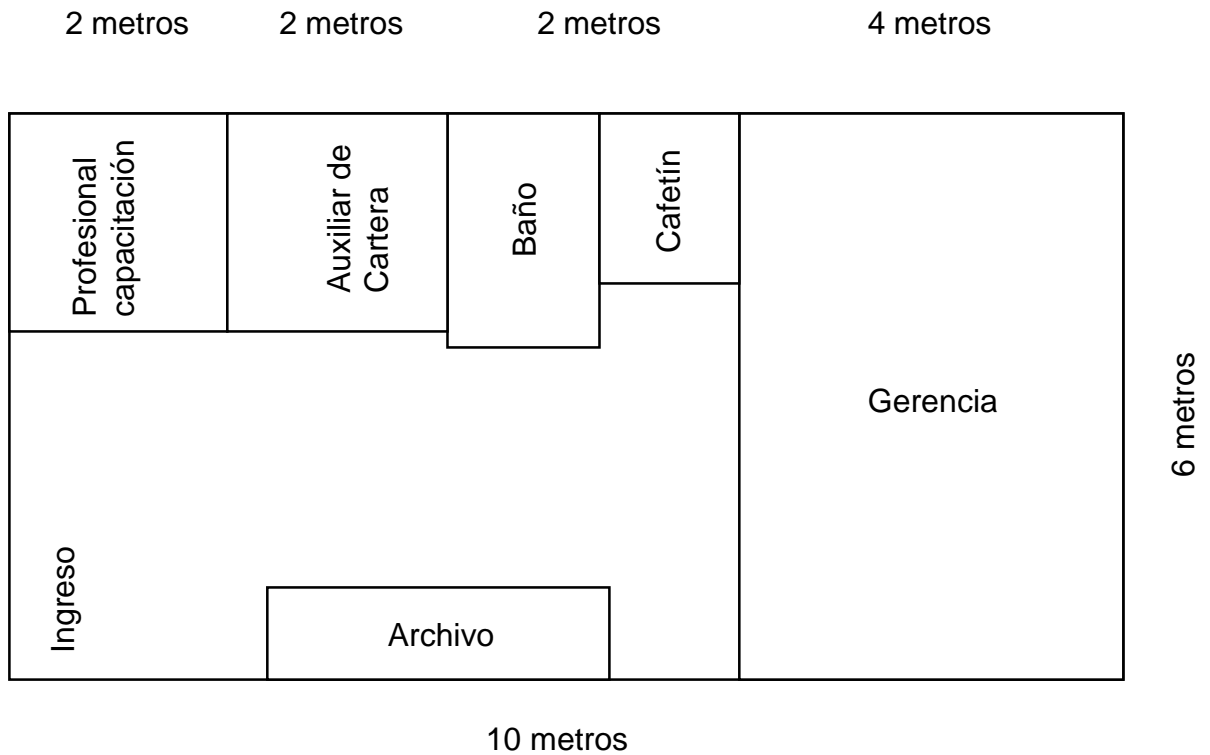
PRODUCTO	PROVEEDOR
Muebles y enseres	Homecenter
Equipos de oficina	Homecenter
Equipos de oficina	Alkosto
<i>Software de cobranza y recaudo</i>	<i>David Blanco, Ingeniero Independiente</i>
Microsoft Office empresarial	Microsoft on-line

3.3.7 Distribución de planta. Las oficinas de la empresa de preferencia deberán tener un espacio privado donde puedan realizarse reuniones de las emprendedoras con clientes o para hacer sus juntas directivas sin necesariamente interrumpir las

actividades del auxiliar de cartería. También deberá contarse con un pequeño espacio de cafetería, baño, y las facilidades de comunicaciones como línea telefónica e internet de alta velocidad.

El plano a continuación muestra como mínimos, las áreas que se pretenden para la empresa, pero su distribución puede modificarse una vez deba seleccionarse el sitio para toma en arriendo.

Ilustración 18. Diseño de planta



4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa se constituye sobre la Sociedad por Acciones Simplificada o SAS.

La escogencia de este tipo de sociedad tiene que ver con la responsabilidad por las obligaciones de la sociedad, la forma en que está expresado el patrimonio, la libre negociación de las acciones la participación en administración y la representación legal de la empresa, y por las características que se muestran a continuación:

- Constitución mediante documento privado, con la consecuente reducción de trámites y costos de escritura.

- El número de accionistas es libre e irrestricto, con lo que se puede ampliar el número de accionistas a conveniencia.

- Igual que la constitución mediante documento privado, las reformas se realizan sin necesidad de elevar a escritura pública, con la consecuente reducción en trámites y costos.

- A diferencia de otros tipos de sociedad, como la de responsabilidad limitada, no existe responsabilidad laboral ni tributaria sobre los socios.

- Existe la posibilidad de un objeto social amplio y abierto, en que quepa prácticamente cualquier actividad, dentro de la ley; si bien la empresa tiene unos objetivos muy claros y definidas completamente sus líneas de servicio, ello no obsta a que se realicen otras actividades comerciales eventualmente.

- El capital social puede pagarse en un plazo más largo, que se establece en los Estatutos Sociales, sin que sea mayor a 2 años, a comparación, en las sociedades anónimas es de un año, y en las de responsabilidad limitada debe ser hecho al momento de constitución.

- No hay la obligación de contar con órganos corporativos, como en el caso de la sociedad anónima, sino que se pueden pactar en los estatutos.

- Para el caso en que haya malos resultados, que pueden suceder por numerosas causas, se cuenta con mayor plazo para activar la causal de disolución cuando el patrimonio neto resulta menor del 50% del capital suscrito; este plazo es de 18 meses y no de solamente seis meses.

- No existe la obligación expresa de tener revisor fiscal, sino cuando se superan activos brutos mayores a 5.000 salarios mínimos y/o los ingresos brutos superan los 3.000 salarios mínimos.

- A diferencia de la sociedad anónima, por ejemplo, no se necesita que el representante legal tenga suplente, con la consecuente reducción de costos y obligaciones.

- Existe una simplificación de trámites pues el representante legal está autorizado a realizar todo acto de acuerdo con el objeto social, salvo que sea expresamente reglamentado.

- El voto puede fraccionarse para simplificar o viabilizar la elección de juntas directivas u otros órganos que por estatutos se haya decidido crear.

- En todas las decisiones, salvo excepciones estipuladas, se toman con la mitad más uno de los accionistas. No es necesario seguir los procedimientos para estimar las mayorías cualificadas como está reglamentado en el Código de Comercio.

- Si bien una de las ventajas es la libre negociación de acciones, en los estatutos se pueden establecer restricciones a tales negociaciones, con un plazo máximo de 10 años prorrogables por otros 10.

- Se puede realizar expulsión de accionistas de acuerdo con lo que se pacte en los estatutos sociales.

Debido a todo esto, se elige el tipo de Sociedad por Acciones Simplificada, lo cual implica lo siguiente:

- Tamaño del proyecto y número de aportantes: Se pretende contar con socios aportantes, debido al tamaño de la inversión que se ha estimado en parte en el estudio técnico y será cuantificada en detalle en el estudio financiero.

- Aportes (monto, forma de realización y administración): Tanto para la administración como para la realización de los aportes, en consideración de las autoras y futuras propietarias, se optó como la mejor solución a las necesidades particulares.

- Responsabilidad fiscal y frente a terceros: Como mecanismo de protección de los patrimonios personales y familiares de las autoras y futuras propietarias, se tuvo en cuenta también esto, para la escogencia de este tipo de sociedad.

- Costos asociados: Se optó por este tipo de sociedad por las bondades en materia de reducción de costos asociados a la constitución, a la administración y a la simplificación de trámites.

En consecuencia, se conoce de antemano que se han de cumplir los siguientes requisitos y pagar los siguientes valores:

Cuadro 15 Requisitos de conformación de una Sociedad por Acciones Simplificada

No	Actividad y/o documento	Costo
1	Registro del documento privado de constitución en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Los estatutos deben venir acompañados de los demás documentos señalados por la cámara, se deberá realizar el pago de derechos e impuestos de registro.	0.7% del valor del capital suscrito de la sociedad (impuesto de registro) + \$30.000 por derechos de inscripción.
2	Solicitud y obtención del Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN.	No tiene costo
3	Enviar a la cámara de comercio una solicitud de actualización del certificado de existencia y representación legal de la sociedad con el fin de que se incluya el NIT definitivo.	No tiene costo
4	Solicitud de certificado de existencia y representación legal.	\$12.000 aproximadamente

Cuadro 16. Requisitos de orden tributario para la conformación, Sociedad por Acciones Simplificada

No	Actividad y/o documento
1	Inscripción de RUT y obtención de NIT: Trámites y documentos que permiten a la DIAN contar con información veraz, actualizada, clasificada y contable de todos los sujetos obligados para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como la simplificación de trámites y reducción de costos

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Misión. Responder a las necesidades en los ámbitos de crédito y cobranza, minimizando los indicadores de riesgo, brindando soluciones a las empresas con una gestión especializada para el saneamiento de la cartera y análisis de crédito, a través de políticas diseñadas con altos estándares de calidad, una efectiva gestión con personal capacitado y orientado a resultados.

4.2.2 Visión. En el 2025 se consolidará como una entidad reconocida por la prestación de servicios integrales de calidad, en el análisis de créditos y gestión de cartera, buscando ser aliados estratégicos de empresas del sector comercial de autopartes para vehículos automotores, entregando soluciones de valor orientadas a buscar satisfacción para nuestros clientes.

4.2.3 Políticas. Se formulan las políticas de:

- Política de calidad: en su permanente búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de manera eficiente y eficaz, dando cumplimiento a la ley y normatividad aplicable, tiene el compromiso de la mejora continua para el logro de sus objetivos empresariales, en el marco de sus valores corporativos.

- Política de Gestión de Talento Humano: Se busca continuamente el desarrollo de competencias y la dignificación de sus colaboradores, para ello propende por el mantenimiento de un ambiente de trabajo apropiado, partiendo de sus valores corporativos, calidad de vida y bienestar de ellos y sus familias. En desarrollo de su política, desarrollará las siguientes acciones:

Contratación de personal: Se seguirán procesos de selección claros y con igualdad de condiciones para todos los aspirantes; en estos procesos se elegirán los

candidatos idóneos, de acuerdo con los requisitos previamente definidos, evitando asignar puntajes de manera subjetiva. Se seguirá la normativa laboral y lo concerniente al Sistema de Seguridad Social Integral.

Formación y capacitación: Para lograr sus objetivos empresariales, se realizarán actividades de capacitación, en cabeza de los gerentes general y administrativo, para que el personal logre formarse para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

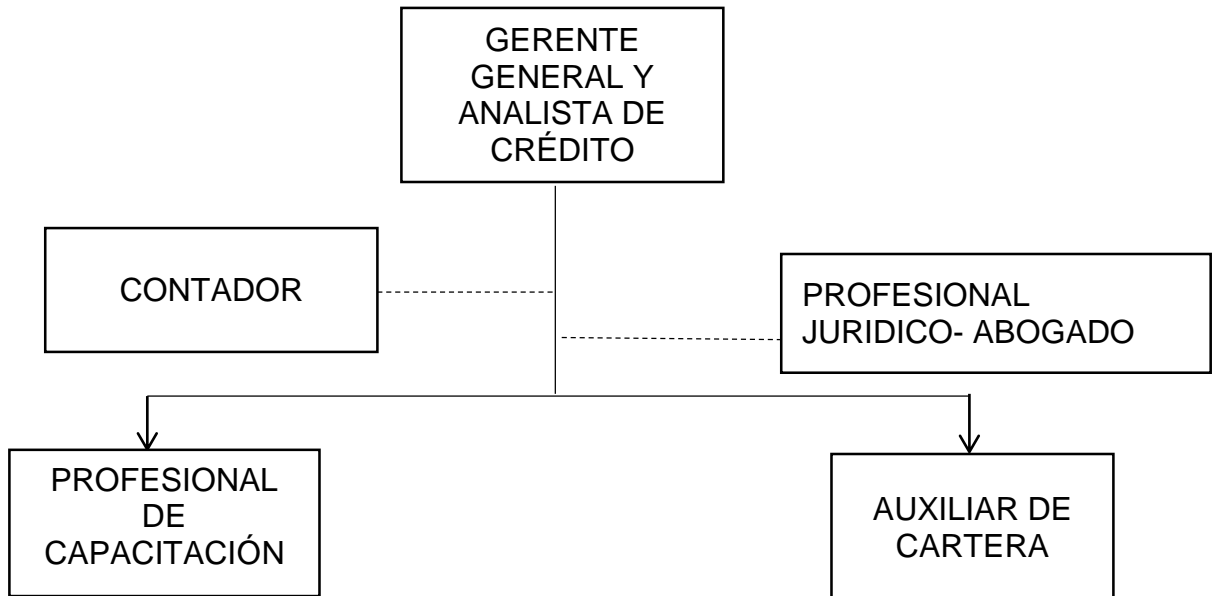
- Política de Ventas: recibe de sus clientes comercializadores, bases de datos que contienen listados de clientes compradores potenciales, solicitantes de créditos y/o deudores, las ventas se perfeccionan con base en las labores efectivamente realizadas sobre esas bases de datos y se cobran a los clientes comercializadores con el soporte de las gestiones realizadas. Liquida sus ventas con base en las tarifas unitarias previamente establecidas y acepta los pagos sin descuentos adicionales y de contado.

- Política de Compras: Como empresa prestadora de servicios no adquiere materias primas para agregar valor, sino que se limita a adquirir insumos para su funcionamiento; en la adquisición de insumos la empresa opta por productos que afecten mínimamente al medio ambiente y prefiere mantener los inventarios necesarios para el funcionamiento de un mes.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama. El organigrama de la empresa muestra los cargos, la dependencia y autoridad, así como la responsabilidad que tienen ciertos cargos en relación con otros. Para la empresa se tendrá el siguiente organigrama:

Ilustración 19. Organigrama



4.3.2 Descripción y perfil de cargos. El talento humano que conformará la organización está compuesto de:

- Gerente General y Analista de Crédito.
- Profesional de capacitación.
- Auxiliar de Cartera.
- Contador.

A continuación, se realiza la descripción detallada de los cargos:

Cuadro 17. Descripción del cargo Gerente General/Analista de Crédito.

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General / Analista de Crédito.		AREA: Administrativa
SECCION: Gerencia		JEFE INMEDIATO: Junta De Socios
REQUISITOS: Profesional en gestión empresarial y/o carreras administrativas		
<p>FUNCION PRINCIPAL: Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar la gestión estratégica de la compañía, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa. A su cargo está la gestión comercial de la empresa, en búsqueda de lograr los objetivos de ventas de la organización, y la gestión de clientes, en búsqueda de lograr la satisfacción de las necesidades de los mismos. Cumplir satisfactoriamente con el análisis de los créditos y dar respuesta oportuna a los clientes.</p>		
<p>DETALLE DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar la gestión estratégica de la compañía • Diseñar estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados. • Organizar la empresa en forma concordante con sus objetivos y las condiciones del mercado. • Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios sustentado en el presupuesto y en los estados financieros proyectados. • Señalar y determinar los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los servicios que ofrece la empresa. • Ejercer la representación legal, administrativa y judicial de la empresa. • Aprobar la adquisición de bienes y contratación de servicios. • Realizar la gestión comercial. • Formular el Plan de Negocios de la organización. <p>Análisis de créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según políticas de las empresas revisar que la documentación está completa y debidamente diligenciada. • Consultar bases de datos para comprobar que las garantías son reales. • Confirmar referencias. • Realizar la verificación de clientes en las centrales de información financiera: CIFIN y DATACRÉDITO. • Determinar el ICI (INDICE DE CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO). 		
V⁰ B⁰ Empleado	V⁰ B⁰ Jefe Inmediato	V⁰B⁰ Gerente

Cuadro 18. Descripción del cargo Profesional de Capacitación.

NOMBRE DEL CARGO: Profesional de Capacitación.		AREA: Administrativa	
SECCION: Administrativa		JEFE INMEDIATO: Gerente General	
REQUISITOS: Persona con estudios profesionales administrativos, con experiencia en el cargo			
FUNCION PRINCIPAL: Cumplir satisfactoriamente con las funciones propias para lograr el posicionamiento de marca y la generación de demanda de los clientes, aportando para ello sus capacidades y destrezas.			
Supervisar la gestión y cobro de cartera garantizando la eficiencia en esta labor.			
DETALLE DE FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Generar y procesar información de la actividad comercial de las empresas comercializadoras donde se pueda dar soporte. • Realizar llamadas para el monitoreo de necesidades y resultados de la gestión. • Dar soporte a la gerencia en la supervisión, área de mercadeo y cartera • Realizar la planeación y ejecución de actividades de fechas especiales, con clientes del mejor perfil, para su fidelización en las diferentes empresas. • Realizar el envío de correos masivos, correspondencia y mensajería de texto. • Entregar informes al superior inmediato sobre la gestión realizada, con la periodicidad que éste determine. • Realizar atención de usuarios internos y externos. • Supervisar a la auxiliar de cartera, para la correcta gestión y recuperación de la misma. • Dar respuesta a los clientes por cada solicitud. 			
V⁰ B⁰ Empleado		V⁰ B⁰ Jefe Inmediato	V⁰B⁰ Gerente

La gerente es quien dirige la empresa, pero también es quien realiza los análisis de crédito, además, la gerente supervisa a la profesional de capacitación; la profesional de capacitación supervisa la labor de la auxiliar de cartera, por eso ambas tienen injerencia en la mano de obra indirecta.

Cuadro 19. Descripción del cargo Auxiliar de Cartera

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de cartera		AREA: Administrativa	
SECCION: Administrativa		JEFE INMEDIATO: Gerente General	
REQUISITOS: Persona con estudios tecnológicos administrativos con experiencia en procesos de cobranza.			
FUNCION PRINCIPAL: Cumplir satisfactoriamente con las funciones propias para el recaudo de cartera.			
DETALLE DE FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse con los clientes que presenten mora en los pagos acordados con la empresa y generar compromisos de pago, • Hacer seguimiento al cumplimiento de compromisos adquiridos por los clientes, • Hacer seguimiento a cartera. • Enviar correos y mensajería de texto masivos. • Generar correspondencia a clientes vencidos. • Actualizar listado de clientes en mora, • Realizar, conciliar y reportar el recaudo mensual. 			
V⁰ B⁰ Empleado		V⁰ B⁰ Jefe Inmediato	V⁰B⁰ Gerente

Cuadro 20. Descripción del cargo Contador

NOMBRE DEL CARGO: Contador.		AREA: Administrativa	
SECCION: Administrativa		JEFE INMEDIATO: Gerente General	
REQUISITOS: Contador público titulado con tarjeta profesional vigente.			
FUNCION PRINCIPAL: Desarrollar toda la función contable y tributaria de la empresa.			
DETALLE DE FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el registro de ingresos y egresos • Llevar el registro de cuentas por cobrar y por pagar • Llevar el registro de inventarios de activos e insumos. • Realizar la nómina de la empresa • Llevar los estados financieros, hacer conciliaciones bancarias y todas las declaraciones de impuestos 			
V⁰ B⁰ Empleado		V⁰ B⁰ Jefe Inmediato	V⁰B⁰ Gerente

4.3.3 Asignación salarial.

Cuadro 21. Asignación salarial de trabajadores

CARGO	SALARIO	TIPO DE CONTRATO
Gerente y analista de crédito	\$ 1.300.000	Nómina directa
Profesional de capacitación	\$ 1.300.000	Nómina directa
Auxiliar de cartera	\$ 900.000	Nómina directa

Cuadro 22. Factores prestacionales

CONCEPTO	FACTOR
Cesantías	8,333%
Interés cesantías	1,000%
Vacaciones	4,167%
Prima	8,333%
Parafiscales	4,000%
Pensión	12%
Dotación	7,000%
Riesgos profesionales	0,522%
TOTAL, FACTOR PRESTACIONAL	45,355%

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión fija.

5.1.1.1 Recursos electrónicos - software. Es necesario contar con software de cobranzas y software de edición de textos y hoja de cálculo.

Cuadro 23. Equipo de computo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Software de cobranza y recaudo	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Microsoft office empresarial - tres equipos	1	\$ 1.537.596	\$ 1.537.596
SUBTOTAL RECURSOS ELECTRÓNICOS - SOFTWARE			\$ 3.537.596

5.1.1.2 Muebles y enseres.

Cuadro 24. Muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios tipo gerente	2	\$ 396.240	\$ 792.480
Sillas fijas	2	\$ 89.900	\$ 179.800
Escritorios	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Sillas giratorias	3	\$ 168.400	\$ 505.200
Archivadores de cuatro gavetas	1	\$ 239.000	\$ 239.000
Papeleras	2	\$ 47.900	\$ 95.800
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 2.062.280

5.1.1.3 Equipo de oficina.

Cuadro 25. Equipos de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadores de escritorio	2	\$ 1.170.000	\$ 2.340.000
Computador portátil	1	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000
Impresora multifuncional	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Teléfono escritorio	2	\$ 109.900	\$ 219.800
SUBTOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 4.559.800

5.1.1.4 Total de inversión fija.

Cuadro 26. Total, de inversión fija

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Recursos electrónicos - software	\$ 3.537.596
Muebles y enseres	\$ 2.062.280
Equipos de oficina	\$ 4.559.800
TOTAL, INVERSION ACTIVOS FIJOS	\$ 10.159.676

5.1.2 Inversión diferida.

Cuadro 27. Inversión diferida

DESCRIPCION	VALOR TOTAL	VALOR DIFERIDO ANUAL	VALOR DIFERIDO MENSUAL
Estudio de viabilidad	\$ 1.000.000	\$ 200.000	\$ 16.667
Publicidad de lanzamiento	\$ 4.300.000	\$ 860.000	\$ 71.667
TOTAL	\$ 5.300.000	\$ 1.060.000	\$ 88.334

5.1.3 Inversión en capital de trabajo.

5.1.3.1 Costos de producción.

Cuadro 28. Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN	ANUAL	MENSUAL
Mano de obra directa	\$ 41.758.701	\$ 3.479.892
Costos indirectos	\$ 17.102.844	\$ 1.425.237
TOTAL	\$ 58.861.544	\$ 4.905.129

1 Mano de obra directa.

Cuadro 29. Mano de obra directa

Mano de obra directa	Valor total anual
Gerente y analista de crédito	\$ 12.183.935
Profesional de capacitación	\$ 12.183.935
Auxiliar de cartera	\$ 17.390.830
TOTAL	\$ 41.758.701

Cuadro 30. Depreciación recursos electrónicos, equipos, muebles y enseres

CONCEPTO	VR. TOTAL, COMPRA	AÑOS DEPRE- CIACION DIRECTA	DEPRE- CIACION AÑO
Recursos electrónicos - software	\$ 3.537.596	5	\$ 707.519
Muebles y enseres	\$ 2.062.280	10	\$ 206.228
Equipos de oficina	\$ 4.559.800	5	\$ 911.960
SUBTOTAL DEPRECIACIÓN			\$ 1.825.707

Para el cálculo de valores de mantenimiento y seguros, se destinó un 5% del valor de los equipos de manera anual, y se asignó un 80% a costos indirectos y un 20% a administración.

Cuadro 31. Otros costos indirectos de fabricación

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR AÑO
Mantenimiento	\$ 33.866	\$ 406.387
Seguros	\$ 33.866	\$ 406.387
Servicios	\$ 264.000	\$ 3.168.000
Arrendamiento	\$ 960.000	\$ 11.520.000
SUBTOTAL OTROS CIF	\$ 1.291.732	\$ 15.500.774

De acuerdo con precios de mercado, se presupuesta un canon de arrendamiento de 1,2 millones de pesos, distribuidos 80% en costos de servicio y 20% en gastos de administración. Este cálculo se realizó con base en estudios previos realizados por las autoras, bajo la dirección de sus tutores y maestros.

El total de costos indirectos de fabricación es:

Cuadro 32. Total, costos indirectos de fabricación

CONCEPTO	ANUAL	MENSUAL
Depreciación	\$ 1.602.070	\$ 133.506
Otros CIF	\$ 15.500.774	\$ 1.291.731
TOTAL, CIF	\$ 17.102.844	\$ 1.425.237

5.1.3.2 Gastos de administración y ventas.

Cuadro 33. Mano de obra de administración y ventas

CARGO	SALARIO MENSUAL	AUX. TRANSPORTE	PRESTACIONES	TOTAL, SALARIO MENSUAL	TOTAL, SALARIO ANUAL
Gerente y analista de crédito	\$ 650.000	\$ 48.516	\$ 316.812	\$ 1.015.328	\$12.183.935
Profesional de capacitación	\$ 650.000	\$ 48.516	\$ 316.812	\$ 1.015.328	\$12.183.935
SUBTOTAL M.O. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS				\$2.030.656	\$24.367.870

Cuadro 34. Depreciación equipos, muebles y enseres administración y ventas

CONCEPTO	VR. TOTAL, COMPRA	AÑOS DEPRECIACION DIRECTA	DEPREC. AÑO
Muebles y enseres	\$ 206.228	10	\$ 41.246
Equipos de oficina	\$ 911.960	5	\$ 182.392
SUBTOTAL DEPRECIACION	\$ 1.118.188		\$ 223.638

Cuadro 35. Gastos de administración y ventas

DETALLE	MENSUAL	ANUAL
Mantenimientos e Instalación de equipos y adecuación de las oficinas	\$ 8.466	\$ 101.597
Seguros	\$ 8.466	\$ 101.597
Depreciación Muebles y enseres	\$ 3.137	\$ 41.246
Depreciación Equipos de oficina	\$ 15.199	\$ 182.392
Arrendamiento 20% del total	\$ 240.000	\$ 2.880.000
Servicios 20% del total	\$ 66.000	\$ 792.000
Publicidad de operación	\$ 237.500	\$ 2.850.000
Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000
Amortización de Diferidos	\$ 88.333	\$ 1.060.000
Servicios profesionales – contadora	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
ADMINISTRACION	\$ 1.717.403	\$ 20.608.831

5.1.3.3 Gastos financieros.

Cuadro 36. Gastos financieros

Año	Intereses
1	\$ 3.156.567,62
2	\$ 2.751.126,80
3	\$ 2.218.485,22
4	\$ 1.518.735,59
5	\$ 599.450,36
Total	\$ 10.244.365,58

Cuadro 39. Amortización de crédito

CUOTA	PAGO	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
0				\$12.000.000,00
1	\$370.739,43	\$276.000,00	\$94.739,43	\$11.905.260,57
2	\$370.739,43	\$273.820,99	\$96.918,43	\$11.808.342,14
3	\$370.739,43	\$271.591,87	\$99.147,56	\$11.709.194,58
4	\$370.739,43	\$269.311,48	\$101.427,95	\$11.607.766,63
5	\$370.739,43	\$266.978,63	\$103.760,79	\$11.504.005,84
6	\$ 370.739,43	\$264.592,13	\$106.147,29	\$11.397.858,55
7	\$ 370.739,43	\$262.150,75	\$108.588,68	\$11.289.269,87
8	\$ 370.739,43	\$259.653,21	\$111.086,22	\$11.178.183,65
9	\$ 370.739,43	\$257.098,22	\$113.641,20	\$11.064.542,44
10	\$ 370.739,43	\$254.484,48	\$116.254,95	\$10.948.287,49
11	\$ 370.739,43	\$251.810,61	\$118.928,81	\$10.829.358,68
12	\$ 370.739,43	\$249.075,25	\$121.664,18	\$10.707.694,50
13	\$ 370.739,43	\$246.276,97	\$124.462,45	\$10.583.232,05
14	\$ 370.739,43	\$243.414,34	\$127.325,09	\$10.455.906,96
15	\$ 370.739,43	\$240.485,86	\$130.253,57	\$10.325.653,40
16	\$ 370.739,43	\$237.490,03	\$133.249,40	\$10.192.404,00
17	\$ 370.739,43	\$234.425,29	\$136.314,13	\$10.056.089,86
18	\$ 370.739,43	\$231.290,07	\$139.449,36	\$9.916.640,50
19	\$ 370.739,43	\$228.082,73	\$142.656,69	\$9.773.983,81
20	\$ 370.739,43	\$224.801,63	\$145.937,80	\$9.628.046,01
21	\$ 370.739,43	\$221.445,06	\$149.294,37	\$9.478.751,64
22	\$ 370.739,43	\$218.011,29	\$152.728,14	\$9.326.023,50
23	\$ 370.739,43	\$214.498,54	\$156.240,89	\$9.169.782,62
24	\$ 370.739,43	\$210.905,00	\$159.834,43	\$ 9.009.948,19
25	\$ 370.739,43	\$207.228,81	\$163.510,62	\$8.846.437,57
26	\$ 370.739,43	\$203.468,06	\$167.271,36	\$8.679.166,21
27	\$ 370.739,43	\$199.620,82	\$171.118,60	\$8.508.047,61
28	\$ 370.739,43	\$195.685,09	\$175.054,33	\$8.332.993,28
29	\$ 370.739,43	\$191.658,85	\$179.080,58	\$8.153.912,69
30	\$ 370.739,43	\$187.539,99	\$183.199,43	\$7.970.713,26
31	\$ 370.739,43	\$183.326,40	\$187.413,02	\$7.783.300,24
32	\$ 370.739,43	\$179.015,91	\$191.723,52	\$7.591.576,72
33	\$ 370.739,43	\$174.606,26	\$196.133,16	\$7.395.443,56

CUOTA	PAGO	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
34	\$ 370.739,43	\$170.095,20	\$200.644,22	\$7.194.799,33
35	\$ 370.739,43	\$165.480,38	\$205.259,04	\$6.989.540,29
36	\$ 370.739,43	\$160.759,43	\$209.980,00	\$6.779.560,29
37	\$ 370.739,43	\$155.929,89	\$214.809,54	\$6.564.750,75
38	\$ 370.739,43	\$150.989,27	\$219.750,16	\$6.345.000,59
39	\$ 370.739,43	\$145.935,01	\$224.804,41	\$6.120.196,18
40	\$ 370.739,43	\$140.764,51	\$229.974,91	\$5.890.221,26
41	\$ 370.739,43	\$135.475,09	\$235.264,34	\$5.654.956,93
42	\$ 370.739,43	\$130.064,01	\$240.675,42	\$5.414.281,51
43	\$ 370.739,43	\$124.528,47	\$246.210,95	\$5.168.070,56
44	\$ 370.739,43	\$118.865,62	\$251.873,80	\$4.916.196,75
45	\$ 370.739,43	\$113.072,53	\$257.666,90	\$4.658.529,85
46	\$ 370.739,43	\$107.146,19	\$263.593,24	\$4.394.936,61
47	\$ 370.739,43	\$101.083,54	\$269.655,88	\$4.125.280,73
48	\$ 370.739,43	\$94.881,46	\$275.857,97	\$3.849.422,76
49	\$ 370.739,43	\$88.536,72	\$282.202,70	\$3.567.220,06
50	\$ 370.739,43	\$82.046,06	\$288.693,37	\$3.278.526,69
51	\$ 370.739,43	\$75.406,11	\$295.333,31	\$2.983.193,38
52	\$ 370.739,43	\$68.613,45	\$302.125,98	\$2.681.067,40
53	\$ 370.739,43	\$61.664,55	\$309.074,88	\$2.371.992,52
54	\$ 370.739,43	\$54.555,83	\$316.183,60	\$2.055.808,93
55	\$ 370.739,43	\$47.283,61	\$323.455,82	\$1.732.353,10
56	\$ 370.739,43	\$39.844,12	\$330.895,31	\$1.401.457,80
57	\$ 370.739,43	\$32.233,53	\$338.505,90	\$1.062.951,90
58	\$ 370.739,43	\$24.447,89	\$346.291,53	\$716.660,37
59	\$ 370.739,43	\$16.483,19	\$354.256,24	\$362.404,13
60	\$ 370.739,43	\$8.335,30	\$362.404,13	\$0,00

5.1.3.4 Total capital de trabajo. Se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 37. Total, capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR A NECESITAR
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 4.905.129	\$ 4.905.129
Gastos de Administración y Ventas	\$ 3.748.058	\$ 3.748.058
Gastos Financieros 2 Meses int	\$ 276.000	\$ 549.821
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 36.465	\$ 36.465
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 240.476	\$ 240.476
TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO	\$ 8.725.176	\$ 8.998.997

El cuatro por mil se calcula sobre todos los ingresos generados por el negocio, es de todos sabido que estamos en una economía cada vez más bancarizada, incluso por temas tributarios es mejor no tener grandes manejos de efectivo, sino realizar transferencias bancarias en todo momento. Con relación a las demás cifras, todas se calcularon con base en las tablas de subnumerales inmediatamente anteriores, de allí se tomaron las cifras de costos del servicio, gastos de administración y ventas, gastos financieros, depreciación y amortizaciones (tomados de los cuadros de costos indirectos y gastos de administración de este mismo documento).

5.1.4 Inversión total.

Cuadro 38. Inversión total

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Inversión fija	\$ 10.159.676	41,54%
Inversión diferida	\$ 5.300.000	21,67%
Inversión en capital de trabajo	\$ 8.998.997	36,79%
TOTAL	\$ 24.458.673	

5.1.5 Fuentes de financiación.

Cuadro 39. Fuentes de financiación

FUENTE	VALOR TOTAL	PORCENTAJE
Aportes de las socias	\$ 12.458.673	50,94%
Crédito a solicitar	\$ 12.000.000	49,06%
TOTAL, PROYECTO	\$ 24.458.673	

5.2 COSTOS Y GASTOS

5.2.1 Costos y gastos fijos.

Cuadro 40. Costos fijos

COSTOS Y GASTOS FIJOS	VALOR /AÑO
Mano de obra directa	\$ 41.758.701
Arriendo	\$ 14.400.000
Servicios	\$ 633.600
Depreciación	\$ 1.602.070
Mantenimiento	\$ 406.387
Seguros	\$ 406.387
TOTAL, COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 59.207.144

La porción de costos fijos asciende a \$59.207.144.

5.2.2 Costos variables.

Cuadro 41. Costos variables

COSTOS VARIABLES	VALOR /AÑO
Costos indirectos variables (servicios públicos)	\$ 2.534.400
TOTAL, COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$ 2.534.400

5.2.3 Costo y gasto total unitario.

Cuadro 42. Costo y gasto total unitario

Detalle	Costo Total	Porcentaje de participación	Costo Total Unitario
Costos fijos	\$ 59.207.144	96%	\$ 19.775
Costos variables	\$ 2.534.400	4%	\$ 846
TOTAL	\$ 61.741.544		\$ 20.622

Calculado para un nivel de servicios de 2.994 unidades.

5.3 PRECIO DE VENTA

El precio unitario de venta es de \$36.538 en promedio, para una cantidad estimada de 2.994 unidades totales de servicios, esto se halla tomando en cuenta la totalidad de ingresos del primer año de actividades, dividido entre la totalidad de servicios, debe advertirse que los ingresos se calculan prorrateados a la cantidad de servicios década tipo multiplicando por el precio unitario de cada servicio.

$$\begin{aligned} \text{Precio unitario} &= \text{Ingresos totales} \div \text{Cantidad de servicios} \\ &= \$109.394.545 \div 2.994 = \$36.538 \end{aligned}$$

Se sigue una estrategia de imitación de los precios de la competencia: la empresa no se encuentra preparada financieramente para ofrecer precios menores, se hicieron estimaciones con la herramienta Excel utilizada y sería antieconómico con resultados de no factibilidad, la empresa tampoco puede ofrecer precios mayores pues la diferenciación no es suficientemente fuerte para soportar la comparación con los precios de la competencia.

En seguimiento a la estrategia y con base en el conocimiento de las autoras del mercado en que se desenvolverá la empresa, se estimaron los precios para cada servicio así:

- Para la recuperación de cartera se ha estimado un precio promedio unitario de \$2.500.

- Para la gestión de cartera prejurídica se ha estimado un precio unitario que resulta de aplicar el 10% al valor de la cartera, la cual tiene un valor promedio de \$3.317.500 tomado del estudio de mercados.

- Para la gestión de cartera castigada se ha estimado un precio unitario que resulta de aplicar el 20% al valor de la cartera, con un valor promedio de los mismos \$3.317.500.

- Para los análisis o estudios de crédito, se tomó un precio unitario de \$20.000 por cada estudio realizado.

- Para las capacitaciones, se tomó un precio unitario de \$ 60.000 por cada capacitación realizada.

De acuerdo con cifras halladas en el estudio de mercados, los porcentajes de recaudo para la gestión de cartera son así:

Cuadro 43. Porcentajes recuperación cartera

Recuperación cartera	Porcentaje
Tipo A	90,84%
Prejurídica	4,32%
Castigada	4,84%

Tomando en consideración el estudio técnico y la capacidad de la empresa, las siguientes son las cantidades proyectadas por cada servicio desde el año 01 al 05, las cuales se hallan aplicando los porcentajes de la tabla inmediatamente anterior:

Cuadro 44. Cantidades de servicios proyectados

	Año	Año	Año	Año	Año
Servicio	1	2	3	4	5
Gestión de recuperación cartera	1584	2264	2943	3396	3622
Análisis de créditos	1057	1509	1962	2264	2415
Capacitaciones	352	503	653	754	804
Totales por año	2994	4278	5561	6418	6846

Finalmente, se aplicó un factor de eficiencia de 87% para toda la gestión, tanto de cartera tipo A como prejurídica y castigada. Este factor de eficiencia es una innovación administrativa de las autoras, quienes con base en su experiencia conocen las muchas dificultades que se encuentran en el recaudo de cartera, especialmente por factores externos sobrevinientes, fuera del control de los deudores. Se decidió aplicar el 87% para realizar el estudio de factibilidad más exigente, si bien la primera propuesta de las autoras es el 90.

Este factor se aplica a todos los ingresos, y la empresa continúa siendo factible, como se verá más adelante.

5.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

5.4.1 Ingresos.

Cuadro 45. Proyección de ingresos

Producto	Ingresos estimados por año*				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestión recuperación cartera	\$ 67.134.545	\$ 95.954.931	\$124.732.934	\$143.932.396	\$153.510.936
Análisis de créditos	\$ 21.140.000	\$ 30.180.000	\$ 39.240.000	\$ 45.280.000	\$ 48.300.000
Capacitaciones	\$ 21.120.000	\$ 30.180.000	\$ 39.180.000	\$ 45.240.000	\$ 48.240.000
Ingresos totales	\$109.394.545	\$156.314.931	\$203.152.934	\$234.452.396	\$250.050.936

* Cifras en millones de pesos

5.4.2 Egresos.

Cuadro 46. Proyección de egresos cinco primeros años

EGRESOS*	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Mano de obra directa	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701
Costos Indirectos Fijos	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444
Costos Indirectos Variables	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400
Gastos de Personal Administración	\$ 24.367.870	\$ 24.367.870	\$ 24.367.870	\$ 24.367.870	\$ 24.367.870
Gastos de Administración	\$ 20.608.831	\$ 20.608.831	\$ 20.608.831	\$ 20.608.831	\$ 20.608.831
Gastos Financieros	\$ 3.156.568	\$ 2.751.127	\$ 2.218.485	\$ 1.518.736	\$ 599.450
TOTAL, EGRESOS	\$106.994.814	\$106.589.373	\$106.056.731	\$ 105.356.981	\$ 104.437.696

* Cifras en millones de pesos

5.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A CINCO AÑOS

5.5.1 Estado de resultados. Proyecciones del estado de resultados a cinco años.

Cuadro 47. Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$109.394.545	\$ 156.314.931	\$ 203.152.934	\$ 234.452.396	\$ 250.050.936
TOTAL, INGRESOS	\$109.394.545	\$ 156.314.931	\$ 203.152.934	\$ 234.452.396	\$ 250.050.936
Mano de Obra Directa MOD	\$41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701
Materia Prima	\$-	-	-	-	-
Costos Indirectos Fijos	\$14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444
Costos Indirectos Variables	\$2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400
COSTOS DE OPERACIÓN	\$58.861.544	\$ 58.861.544	\$ 58.861.544	\$ 58.861.544	\$ 58.861.544
UTILIDAD OPERACIONAL	\$50.533.001	\$ 97.453.386	\$ 144.291.389	\$ 175.590.852	\$ 191.189.392

	Año	Año	Año	Año	Año
Gastos de Personal Administración	\$24.367.870	\$ 24.367.870	\$ 24.367.870	\$ 24.367.870	\$ 24.367.870
Gastos de Administración	\$20.608.831	\$ 20.608.831	\$ 20.608.831	\$ 20.608.831	\$ 20.608.831
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$44.976.701	\$44.976.701	44.976.701	44.976.701	44.976.701

UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 5.556.299	\$ 52.476.685	\$ 99.314.688	\$ 130.614.150	\$ 146.212.690
Gastos Financieros	\$ 3.156.568	\$ 2.751.127	\$ 2.218.485	\$ 1.518.736	\$ 599.450
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 437.578	\$ 625.260	\$ 812.612	\$ 937.810	\$ 1.000.204
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 1.962.154	\$ 49.100.298	\$ 96.283.591	\$ 128.157.605	\$ 144.613.036
Provisión para Impuestos 33%	\$ 647.511	\$ 16.203.098	\$ 31.773.585	\$ 42.292.010	\$ 47.722.302
UTILIDAD NETA	\$ 1.314.643	\$ 32.897.200	\$ 64.510.006	\$ 85.865.596	\$ 96.890.734
RESERVAS 10%	\$ 131.464	\$ 3.289.720	\$ 6.451.001	\$ 8.586.560	\$ 9.689.073

5.5.2 Flujo de caja proyectado. Se proyectan ingresos y egresos de dinero a cinco años.

Cuadro 48. Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 100.278.33 3	\$ 143.288.68 7	\$ 186.223.52 2	\$ 214.914.69 7	\$ 229.213.35 8
Recuperación de Cartera			\$ 9.116.212	13.026.244	16.929.411	19.537.700
Total, de Ingresos Operacionales		\$ 100.278.33 3	\$ 152.404.89 9	\$ 199.249.76 7	\$ 231.844.10 8	\$ 248.751.05 8
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701	\$ 41.758.701
Pago Costos Indirectos Fijos		\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400	\$ 2.534.400
Depreciaciones		-\$ 1.602.070	-\$ 1.602.070	-\$ 1.602.070	-\$ 1.602.070	-\$ 1.602.070
Pago Costos Indirectos Variables		\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444	\$ 14.568.444
Total, Pagos de Costos Operacionales		\$ 57.259.475	\$ 57.259.475	\$ 57.259.475	\$ 57.259.475	\$ 57.259.475

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$ 43.018.858	\$ 95.145.424	\$ 141.990.292	\$ 174.584.633	\$ 191.491.583

Pagos de Gastos

Pago de Gastos de Administración		\$ 44.976.701	\$ 44.976.701	\$ 44.976.701	\$ 44.976.701	\$ 44.976.701
Amortizaciones		-\$ 1.060.000	-\$ 1.060.000	-\$ 1.060.000	-\$ 1.060.000	-\$ 1.060.000
Depreciaciones		-\$ 223.638	-\$ 223.638	-\$ 223.638	-\$ 223.638	-\$ 223.638
Pago de Impuestos		\$ 0	\$ 647.511	16.203.098	31.773.585	42.292.010
Total, Pago de Gastos Operacionales		\$ 43.693.064	\$ 44.340.575	\$ 59.896.162	\$ 75.466.649	\$ 85.985.074
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		-\$ 674.206	\$ 50.804.849	\$ 82.094.129	\$ 99.117.984	\$ 105.506.509

Inversiones

Inversión Fija	\$ 10.159.676					
Inversión Diferida	\$ 5.300.000					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 8.998.997					
Total, de Inversiones	\$ 24.458.673		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ - 24.458.673	-\$ 674.206	\$ 50.804.849	\$ 82.094.129	\$ 99.117.984	\$ 105.506.509
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 12.458.673					
Crédito Financiero	\$ 12.000.000					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)						
Total, Ingresos de Financiación	\$ 24.458.673	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos de Financiación						
Abonos a capital		\$ 1.292.305	\$ 1.697.746	\$ 2.230.388	\$ 2.930.138	\$ 3.849.423
Pago de Intereses		\$ 3.156.568	\$ 2.751.127	\$ 2.218.485	\$ 1.518.736	\$ 599.450
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 437.578	\$ 625.260	\$ 812.612	\$ 937.810	\$ 1.000.204
Pago de Utilidades						
Total, Egresos de Financiación	\$ -	\$ 4.886.451	\$ 5.074.133	\$ 5.261.485	\$ 5.386.683	\$ 5.449.077
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 24.458.673	-\$ 4.886.451	-\$ 5.074.133	-\$ 5.261.485	-\$ 5.386.683	-\$ 5.449.077
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -	-\$ 5.560.657	\$ 45.730.717	\$ 76.832.645	\$ 93.731.301	\$ 100.057.433

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del período	\$ - 24.458.673	-\$ 5.560.657	\$ 45.730.717	\$ 76.832.645	\$ 93.731.301	\$ 100.057.43 3
Saldo anterior de Caja y Bancos		\$ 8.998.997	\$ 3.438.341	\$ 49.169.057	\$ 126.001.70 2	\$ 219.733.00 3
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	\$ - 24.458.673	\$ 3.438.341	\$ 49.169.057	\$ 126.001.70 2	\$ 219.733.00 3	\$ 319.790.43 6

5.5.3 Balance general proyectado.

Cuadro 49. Balance general proyectado a cinco años.

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$8.998.997	\$3.438.341	\$49.169.057	\$126.001.702	\$219.733.003	\$319.790.436
Cartera (Cuentas por Cobrar)		\$9.116.212	\$13.026.244	\$16.929.411	\$19.537.700	\$20.837.578
Total, Activo Corriente	\$8.998.997	\$12.554.553	\$62.195.301	\$142.931.113	\$239.270.703	\$340.628.014
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$3.537.596	\$3.537.596	\$3.537.596	\$3.537.596	\$3.537.596	\$3.537.596
Muebles y Enseres	\$2.062.280	\$2.062.280	\$2.062.280	\$2.062.280	\$2.062.280	\$2.062.280
Equipos de Oficina	\$4.559.800	\$4.559.800	\$4.559.800	\$4.559.800	\$4.559.800	\$4.559.800
Herramientas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$-1.825.707	\$-3.651.414	\$-5.477.122	\$-7.302.829	\$-9.128.536
Total, Activo Fijo Neto	\$10.159.676	\$8.333.969	\$6.508.262	\$4.682.554	\$2.856.847	\$1.031.140
Activos Diferidos	\$5.300.000	\$5.300.000	\$5.300.000	\$5.300.000	\$5.300.000	\$5.300.000
Amortización Diferida	\$ -	\$-1.060.000	\$-2.120.000	\$-3.180.000	\$-4.240.000	\$-5.300.000
Activo Diferido Neto	\$5.300.000	\$4.240.000	\$3.180.000	\$2.120.000	\$1.060.000	\$ -
TOTAL, ACTIVOS	\$24.458.673	\$25.128.521	\$71.883.563	\$149.733.667	\$243.187.550	\$341.659.154
Obligaciones Financieras	\$1.292.305	\$1.697.746	\$2.230.388	\$2.930.138	\$3.849.423	\$ 0
Impuestos por pagar		\$647.511	\$16.203.098	\$31.773.585	\$42.292.010	\$47.722.302
Total, Pasivo Corriente	\$1.292.305	\$2.345.257	\$18.433.486	\$34.703.722	\$46.141.432	\$47.722.302
Obligaciones de Largo Plazo	\$10.707.695	\$9.009.948	\$6.779.560	\$3.849.423	\$ 0	\$ -
PASIVO TOTAL	\$12.000.000	\$11.355.205	\$25.213.047	\$38.553.145	\$46.141.432	\$47.722.302
Aportes Sociales	\$12.458.673	\$12.458.673	\$12.458.673	\$12.458.673	\$12.458.673	\$12.458.673
Utilidades Ejercicios Anteriores		\$ -	\$1.183.179	\$30.790.659	\$88.849.664	\$166.128.700
Utilidades del Presente Ejercicio		\$1.183.179	\$29.607.480	\$58.059.005	\$77.279.036	\$87.201.661

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reservas (10% utilidades)		\$131.464	\$3.421.184	\$9.872.185	\$18.458.744	\$28.147.818
PATRIMONIO TOTAL	\$12.458.673	\$13.773.316	\$46.670.516	\$111.180.522	\$197.046.118	\$293.936.852
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	\$24.458.673	\$25.128.521	\$71.883.563	\$149.733.667	\$243.187.550	\$341.659.154

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 EVALUACIÓN SOCIAL

El impacto social del proyecto tiene dos aristas: de un lado el efecto positivo del emprendimiento en las familias de las autoras del proyecto, quienes eventualmente derivarán su sustento, y el de sus familias, de la empresa que se formará con la base de este documento, así como el sustento de la auxiliar de cartera, de quien se plantea sea una tecnóloga en gestión empresarial y también tenga una elevación en su calidad de vida; en segundo lugar el impacto que tendrá el proyecto en las vidas de quienes laboran en la gestión de créditos y cartera en las empresas de autopartes de Bucaramanga, que tendrán la posibilidad de capacitarse en estas lides, ampliando sus horizontes personales y profesionales.

6.1.1 Capacitación de trabajadores. Para el segundo ítem, el impacto en las vidas de trabajadores de empresas de autopartes, un breve cálculo muestra que el total de personas impactadas en los cinco años puede ser de alrededor de ciento cincuenta personas:

$$\textit{Personas capacitadas} = \textit{número de empresas} \times \textit{asistentes}$$

$$\textit{Personas capacitadas} = 30 \times 5 = 150$$

Si se toman cinco personas asistentes por empresa de autopartes y se logra realizar capacitaciones en treinta de ellas, tomando en consideración que el mercado potencial es de 75, se lograría un total de 150 trabajadores capacitados en lo relacionado con crédito y cartera.

Estas personas amplían su horizonte profesional pues esas habilidades adquiridas los preparan para pasar a otras empresas o incluso a otro sector comercial, pudiendo incluso aumentar sus ingresos y elevar su nivel de vida.

6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

Como se mencionó anteriormente, la empresa en estudio se somete a todas las normas ambientales aplicables, además, se tiene que no genera residuos peligrosos pues sus actividades no implican el uso de materias primas, para el desecho de elementos electrónicos este se realizará siguiendo el conducto regular destinado para tal fin.

6.2.1 Matriz de aspectos e impactos ambientales.

Cuadro 50. Matriz de aspectos e impactos ambientales

ACTIVIDADES	ASPECTO	IMPACTO	PREVENCIÓN	CONTROL	MITIGACIÓN
Prestación de servicios crédito, cartera y capacitación	Agua	Contaminación de aguas por vertimientos	Se utilizarán exclusivamente detergentes y otros productos de limpieza amigables con el medio ambiente, para asegurar que los vertimientos no sean perjudiciales para la flora y fauna de Bucaramanga.	Se desecharán los residuos en recipientes cerrados, con demarcación del área de depósito transitorio de los mismos, para que los residuos orgánicos y no reciclables estén en un único sitio en todo momento.	Se llevará registro de la generación de residuos de la empresa y se harán actividades de sensibilización dentro de SGSST para lograr su disminución permanente.
	Flora y Fauna	Afectación por vertimientos y residuos sólidos	Se tendrá registro de los dispositivos electrónicos utilizados en la empresa, con fecha de compra y fecha de disposición por depreciación (10 años)	Se dispondrá adecuadamente de los elementos electrónicos, siguiendo para ello la ruta dispuesta por la autoridad competente, llevando los elementos a los	Se actualizará el registro de elementos electrónicos cuando estos sean dados de baja por depreciación y cuando nuevos elementos sean adquiridos para el correcto desempeño de las labores de la empresa.

ACTIVIDADES	ASPECTO	IMPACTO	PREVENCIÓN	CONTROL	MITIGACIÓN
			programar su disposición adecuada.	recipientes disponibles en Bucaramanga (en el momento de redacción de este documento, en la estación Provenza de Metrolínea y en la entrada de Real de Minas – puntos ambientales.	
	Aire	Contaminación del aire por uso de ambientadores y otros rociadores con CFC	No se utilizarán ambientadores con CFC que afecten el medio ambiente, ni aerosoles envasados a presión, se usarán exclusivamente aquellos de uso mecánico con pistola manual.	Se dispondrá de ambientadores y otros líquidos como los de limpieza de vidrios y espejos con rociadores sin CFC	Se llevará inventario de los rociadores que existen en la empresa, teniéndose presente que no está permitido el uso de aquellos con CFC
	Clima y paisaje	No habrá impacto	No aplica	No aplica	No aplica
	Seres humanos	Contraer enfermedades por basuras en contacto	Se utilizarán exclusivamente empaques	Se desecharán los residuos en recipientes cerrados,	Se llevará control de la generación de residuos de la

ACTIVIDADES	ASPECTO	IMPACTO	PREVENCIÓN	CONTROL	MITIGACIÓN
		con alimentos y bebidas	desechables (cartón y papel encerado únicamente, nunca icopor) para el transporte de alimentos a la empresa.	con demarcación del área de depósito transitorio de los mismos, para que los residuos orgánicos y reciclables estén en un único sitio en todo momento.	empresa y se harán actividades de sensibilización dentro de SGSST para lograr su disminución permanente.

6.2.2 Plan de mitigación. Las actividades de mitigación o prevención propuestas para los aspectos tomados en consideración serán los siguientes:

- Personas: En el área de residuos de la empresa se utilizarán exclusivamente recipientes cerrados con tapa automática, el área será demarcada, y los recipientes para los residuos orgánicos se encontrarán aislados.

- Flora, fauna y agua: Se utilizarán exclusivamente productos de limpieza amigables con el medio ambiente.

- Aire: No se utilizarán ambientadores con CFC ni los aerosoles envasados a presión, se usarán exclusivamente aquellos de uso mecánico con pistola manual.

- Paisaje: No habrá impacto sobre el paisaje porque la oficina estará en el centro de la ciudad.

Para concluir, en la empresa se llevará registro de elementos electrónicos para su apropiada disposición en puntos dispuestos para tal efecto como los ubicados en la estación Provenza de Metrolínea y a la entrada de Real de Minas, existentes al momento de redacción de este documento.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.3.1 Valor Presente Neto. La fórmula utilizada para hallar el Valor Presente Neto es:

$$VPN = -inversión\ inicial + \sum_{n=1}^T \frac{FN_n}{(1+r)^n}$$

Dónde:

FN=Flujo Neto de cada periodo.

r=Tasa de descuento.

n=Período.

T=Número de periodos.

El VPN para este proyecto asciende a \$ 185.995.481 a cinco años con una inversión inicial de \$ 24.458.673 y una tasa de descuento de 15,74%.

Tabla 25. Cálculo de tasa de descuento

Tasa Libre de Riesgo	6,21%	TES a 5 años
Prima de Riesgo Media	12,00%	Anual
Ke	18,96%	Anual
Tasa del Crédito	31,37%	Anual
Beneficio Tributario	33,00%	Anual
Kd	21,02%	Anual
COSTO PROMEDIO DE CAPITAL	19,97,00%	Anual
Tasa de Inflación	3,68%	Primer trimestre 2018
Tasa de Descuento Deflactada	15,71%	Anual

6.3.2 Tasa Interna de Retorno. La TIR puede entenderse como la Tasa con que el Valor Presente Neto es igual a cero, esta es la fórmula:

$$VPN = -inversión\ inicial + \sum_{n=1}^T \frac{FN_n}{(1+r)^n} = 0$$

La Tasa Interna de Retorno para este proyecto es de 119.14% efectivo anual.

6.3.3 Periodo de Recuperación. Para hallar el periodo de recuperación se tiene en cuenta el flujo de caja operacional neto del año contra el saldo del valor actual, cuando este supere la inversión inicial, para el caso debe tomarse en consideración el flujo del año 02. Este flujo del año 02, si se divide en 365 días, arroja un resultado de \$ 139.191 que son los pesos diarios de flujo neto.

Dado que el saldo de valor actual del año anterior es negativo \$ 25.052.949, al dividir ese valor entre \$139.191 arroja un total de días de 180, que son los días que le tomará al flujo operacional neto, igualar el valor total de la inversión inicial. Estos 180 días se cumplen en junio del año 02 del proyecto.

Tabla 26. Saldos de flujo operacional neto

AÑO	FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL	
Año 0	\$ -24.458.673	13,45%	1,000000	\$ -24.458.673	\$ -24.458.673
Año 1	\$ -674.206	13,45%	0,881446	\$ -594.275	\$ -25.052.949
Año 2	\$ 50.804.849	13,45%	0,776946	\$ 39.472.639	\$ 14.419.691
Año 3	\$ 82.094.129	13,45%	0,684836	\$ 56.221.005	\$ 70.640.695
Año 4	\$ 99.117.984	13,45%	0,603646	\$ 59.832.129	\$ 130.472.825
Año 5	\$ 105.506.509	13,45%	0,532081	\$ 56.137.976	\$ 186.610.801
VALOR PRESENTE ANUAL				\$ 186.610.801	

6.3.4 Análisis de las razones financieras.

Razón Corriente o Razón de liquidez.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cuadro 51. Razón corriente

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5,35	3,37	4,12	5,19	7,14

La razón corriente indica la liquidez de la empresa para sus gastos cotidianos pues compara los activos corrientes, de corto plazo, y los pasivos corrientes, las deudas como la nómina que son pagaderas antes de 30 días.

Una razón de alrededor de 4 indica que por cada peso de deuda de corto plazo la empresa cuenta con 4 pesos en dinero líquido o activos convertibles en efectivo en el corto plazo, como facturas cobrables en 30 días.

Capital de Trabajo Neto.

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

Cuadro 52. Capital de trabajo neto - cifras en pesos colombianos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$10.209.296	\$43.761.815	\$108.227.390	\$193.129.270	\$292.905.712

Otra cifra que representa la liquidez de la empresa es el capital neto, que resulta de restar los activos de corto plazo como caja y bancos contra los pasivos de corto plazo como la nómina y los servicios públicos, las cifras de la tabla indican el dinero que excede las obligaciones de corto plazo, se muestra que la empresa tiene los recursos para su funcionamiento.

Nivel de endeudamiento.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

Cuadro 53. Nivel de endeudamiento

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
45,19%	35,07%	25,75%	18,97%	13,97%

La totalidad de pasivos con relación a los activos indican que la empresa inicia con una fuerte deuda por el préstamo que se contrata para empezar, pero puede observarse la forma progresiva en que se va pagando ese crédito, lo cual exhibe que la empresa tiene manera de pagar su deuda, y esto también indica que se tendrá activos y cupo de crédito para el crecimiento posterior.

Rotación de activos.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos por Venta}}{\text{Total Activos}}$$

Cuadro 54. Rotación de activos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4,35	2,17	1,36	0,96	0,73

El hecho que se muestra en la rotación de activos es que los activos crecen de una manera acelerada, como se pudo apreciar en el balance general proyectado a cinco años, como resultado de excedentes por mantener costos bajos y aumentar los ingresos de manera acelerada hasta alcanzar el 80% de la capacidad instalada en el año 05.

Margen bruto de utilidad.

$$\text{Margen Bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Cuadro 55. Margen bruto de utilidad

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
46,19%	62,34%	71,03%	74,89%	76,46%

Los márgenes de utilidad muestran precisamente lo mencionado anteriormente, la empresa aumenta sus ingresos sin aumentar sus gastos, de acuerdo con los análisis de capacidad, pudo observarse que con tres empleados se aumentan los ingresos hasta el año 05, los excedentes que se han ido generando en los años 02 a 05 pueden utilizarse para financiar el crecimiento de la empresa pues de continuar con el ritmo proyectado, deberá incluirse más personal.

Margen Neto de Utilidad.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Cuadro 56. Margen neto de utilidad

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1,20%	21,05%	31,75%	36,62%	38,75%

La diferencia entre margen bruto y margen neto muestra que los gastos y costos no operacionales siguen siendo altos a través del tiempo, pues varios de ellos también son variables junto con la operación.

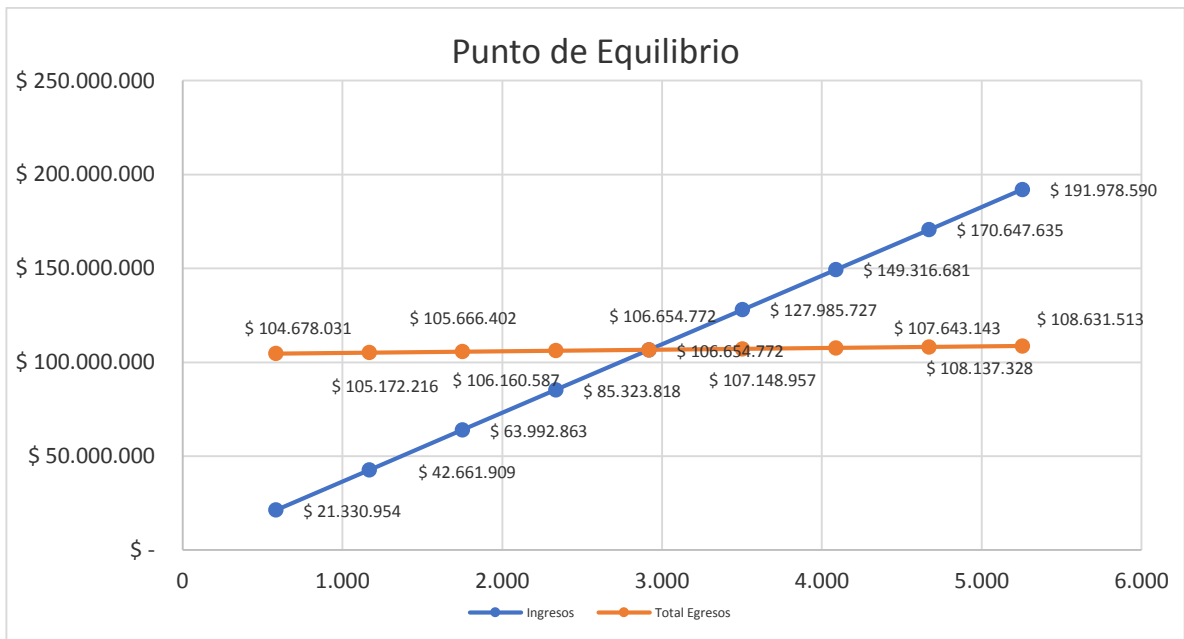
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se halló que el punto de equilibrio se encuentra en 2.919 servicios, tomando en consideración que corresponden a la suma ponderada entre gestión de cartera, análisis de créditos y capacitaciones.

Cuadro 57. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTOS FIJOS	\$ 59.207.144
GASTOS FIJOS	\$ 44.976.701
PRECIO DE VENTA	\$ 36.538
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 846
Punto de Equilibrio (unidades anuales)	2.919

Ilustración 20. Punto de equilibrio



7. CONCLUSIONES

Como conclusiones del estudio se tiene:

- El proyecto es factible, a pesar de un inicio que requiere de un gran esfuerzo para las emprendedoras, en que se debe lograr un 35% de la capacidad instalada, al final se logran unas cifras muy prometedoras de valor presente neto y de TIR.

- Las altas cifras de VPN (\$186.610.801) y TIR (119,14%) indican que se tiene una holgura para el desempeño de la empresa, que se ha introducido en el análisis bajo la forma de un factor de eficiencia, incluido en la proyección de ingresos de gestión de cartera, es decir, pueden darse resultados más reducidos que los esperados y la empresa logrará equilibrio, esto a pesar de un inicio muy duro en el primer año. Los buenos resultados en VPN y TIR se explican en el crecimiento de la empresa en los primeros años de funcionamiento, con base en la misma estructura y personal.

- Las autoras del proyecto comparten la visión de una estructura muy plana en su organigrama, con una gerente que realiza actividades de supervisión y operativas, y una profesional de capacitación ídem, la única persona externa aparte de la contadora.

- Se tiene un impacto social significativo vía capacitación de trabajadores de empresas de autopartes, quienes accederán a conocimientos y tendrán un horizonte profesional más amplio, al adquirirlos, en temáticas relacionadas con crédito y cartera, estos trabajadores podrán desempeñarse en otros sectores no solamente el de autopartes.

- Se ha demostrado que la empresa no tendrá un impacto ambiental significativo pues hará uso de un plan de mitigación que impedirá los vertimientos a aguas, las afectaciones de fauna y flora, incluso para elementos electrónicos como computadores e impresora, que serán de uso cotidiano pero que serán desechados en su momento de manera adecuada.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Hacer una escogencia técnica del software de recaudo, para asegurar la emisión automática de mensajes de texto y correos electrónicos, así como para generar las comunicaciones telefónicas requeridas, esto es fundamental para cumplir los tiempos planteados en el análisis de capacidad.
- Implementar un plan de capacitación al interior de la organización, para que se compartan conocimientos, para que se empodere a la auxiliar de cartera para que esta funcionaria pueda realizar otras funciones, eventualmente incluso de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, Gloria, MONTES, Enrique y VARELA, Carlos. Evolución de los Flujos de Capital y de la Deuda Externa del Sector Privado en Colombia 1990-2003. Publicado en la página web del Banco de la República de Colombia. [En línea]. Bogotá: Banco de la República, 2003. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/es/borrador-266>

ASOBANCARIA. Semana económica 2019 edición 1169. Publicación periódica edición 1169 del 21 de enero de 2019 en la página web de ASOBANCARIA. [En línea]. Bogotá: Asobancaria, 2019. [Consultado en 08 de septiembre de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1169.pdf>

Autor desconocido. 5 claves para entender el escándalo de Cambridge Analytica que hizo que Facebook perdiera U\$37.000 millones en un día. Publicado en la página web de BBC Mundo. [En línea]. Londres: BBC, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43472797>

Autor desconocido. BBVA rebajó proyección de PIB mundial en 2019; la de Colombia se mantuvo. Publicado en la página web de Valora Analitik. [En línea]. New York: BBVA Research, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.valoraanalitik.com/2019/07/18/bbva-rebajo-proyeccion-de-pib-mundial-en-2019-la-de-colombia-se-mantuvo/>

Autor desconocido. Cartera. Publicado en la página web de Wikifinanzas. [En línea]. México: Wikifinanzas, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2012C0578>

Autor desconocido. Cifras y perspectivas de la Industria Automotriz. Publicado en la página web de Portal Empresarial. [En línea]. Bogotá: Portal Empresarial, 2017. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://portalempresarial.org/industria/automotriz/cifras-y-perspectivas-de-la-industria-automotriz/>

Autor desconocido. Confianza del consumidor regresa a terreno positivo. Publicado en la página web de El Tiempo. [En línea]. Bogotá: El Tiempo, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/economia/confianza-de-los-consumidores-en-colombia-350900>

Autor desconocido. Datos generales del municipio. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bucaramanga. Datos generales del municipio. [En línea]. Bucaramanga: Alcaldía de Bucaramanga, 2019. Disponible en Internet: <http://versionantigua.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>

Autor desconocido. El clima promedio en Bucaramanga. Publicado en la página web de Weatherspark. [En línea]. Cedar Lake: Weatherspark, 2019. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://es.weatherspark.com/y/24381/Clima-promedio-en-Bucaramanga-Colombia-durante-todo-el-a%C3%B1o>

Autor desconocido. Historia de Bucaramanga. Publicado en la página web de la Alcaldía de Bucaramanga. [En línea]. Bucaramanga: Alcaldía de Bucaramanga, 2019. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/historia/>

Autor desconocido. La migración mundial puede ser una herramienta potente en el combate para poner fin a la pobreza en todo el mundo, según un nuevo informe. Publicado en la página web del Banco Mundial. [En línea]. Washington: Banco

Mundial, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/06/14/global-migration-can-be-a-potent-tool-in-the-fight-to-end-poverty-across-the-world-new-report>

Autor desconocido. “Los inversionistas internacionales están tranquilos con Colombia” Publicado en la página web de La República. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.larepublica.co/finanzas/los-inversionistas-internacionales-estan-tranquilos-con-colombia-2857802>

Autor desconocido. Motor vehicles (per 1.000 people). Publicado en la página web del Banco Mundial. [En línea]. New York: World Bank, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: https://web.archive.org/web/20140209085318/http://data.worldbank.org/indicator/IS.VEH.NVEH.P3?order=wbapi_data_value_2010+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

Autor desconocido. Normatividad. Publicado en la página web de Asobancaria. [En línea]. Bogotá: Asobancaria, 2019. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.asobancaria.com/normatividad/>

Autor desconocido. Parque automotor Área Metropolitana de Bucaramanga a diciembre 31 año 2018. Publicado en la página web de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga. [En línea]. Bucaramanga: Dirección de Tránsito de Bucaramanga, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.transitobucaramanga.gov.co/files/2019/estadisticas/parque-automotor-area-metropolitana-corte-31-diciembre-2018.png>

Autor desconocido. Perfil económico: Departamento de Santander. [En línea]. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019. [Consultado en 27

agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=14bd43fc-7060-410d-972f-08cad3925963>

Autor desconocido. Presentación Cámara Industria Automotriz. Publicado en la página web de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. [En línea]. Bogotá: Cámara Industria Automotriz, ANDI, 2019. [Consultado en 05 octubre 2019]. Disponible en Internet: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>

Autor desconocido. ¿Por qué Standard & Poor's nos mantiene al borde de un ataque de nervios? Publicado en la página web de la revista Dinero. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2019. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/calificaciones-de-la-deuda-colombiana/272451>

Autor desconocido. Radiografía de la industria automotriz en Colombia. Publicado en la página web de Procolombia. [En línea]. Bogotá: Procolombia, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1219-radiografia-de-la-industria-automotriz-en.html>

Autor desconocido. ¿Sirvió o no la última reforma tributaria de Santos? Publicado en la página web de Revista Dinero. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2018. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/balance-de-la-ultima-reforma-tributaria-de-juan-manuel-santos/263693>

BELTRAN, Camila; GOMEZ, Camilo y JAULIN, Oscar. Reporte de la situación del crédito en Colombia – Junio 2019. Publicado en la página web del Banco de la República. [En línea]. Bogotá: Banco de la República, 2019. [Consultado en: 19

agosto 2019]. Disponible en Internet:
http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9726/Encuesta_de_credito_junio_2019.pdf?sequence=15&isAllowed=y

BOHORQUEZ, Kevin. La deuda externa de Colombia a enero alcanzó U\$ 134.712 millones. Publicado en la página web del diario La República. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.larepublica.co/economia/la-deuda-externa-de-colombia-a-enero-alcanzo-us134712-millones-2849436>

BOLAÑOS, María Fernanda. Eliminalia, la empresa que estaría involucrada en el hackeo de elecciones en Colombia. Publicado en la página web de Asuntos Legales. [En línea]. Bogotá: La República, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/eliminalia-la-empresa-que-estaria-involucrada-en-hackeo-de-elecciones-en-colombia-2898256>

CARDOZO, Angélica. ¿Cuánto cuesta pautar en el programa más visto de Colombia?. [En línea]. Bogotá: Revista PYM, 2014. [Consultado en 06 noviembre 2019]. Disponible en Internet: <https://revistapym.com.co/destacados/cuanto-cuesta-pautar-programa-mas-visto-television-colombiana>

CASTAÑEDA, Erika; ROA, Martha. Análisis del sector de Autopartes en Colombia con la implementación del libre comercio. [En línea]. Bogotá: Uniagustiniana, 2018. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7186/1/440636-2018-II-NIIE.pdf>

DUQUE, Horacio. Bucaramanga: su historia y sus principales problemas de pobreza y miseria. Publicado en la página web de América Latina en movimiento. [En línea].

Santiago de Chile: América Latina en movimiento, 2015. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.alainet.org/es/articulo/169239>

COMPITE 360. ADN METRICA. Publicado en la página web de COMPITE 360. [En línea]. Bogotá: COMPITE 360, 2019. [Consultado en 07 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <http://www.compite360.com/sitio/CIAdnMetrica/>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY ESTATUTARIA 1266 DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2008. Publicado en la página web de la Unidad de Información y Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda. [En línea]. Bogotá: UIAF, 2017. [Consultado en 30 agosto 2019]. Disponible en Internet: https://www.uiaf.gov.co/sistema_nacional_ala_cft/normatividad_sistema/leyes/ley_estatutaria_1266_2008

GONZÁLEZ, Carolina. El sector nacional de las autopartes vendió 13 billones de pesos en 2018. Publicado en la página web de Revista Semana. [En línea]. Bogotá: Revista Semana, 2019. [Consultado en 24 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/sobre-ruedas/articulo/resultados-del-sector-de-autopartes-en-colombia/616206>

LLANES, María Claudia. Situación Automotriz Colombia 2019. Publicado en la página web de BBVA Research. [En línea]. Bogotá: BBVA Research, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-automotriz-colombia-2019/>

LOPEZ, Tino. ¿Cuál fue el origen del dinero y la banca? (I). Publicado en la página web del blog No Solo Economía. [En línea]. Ciudad de México: No Solo Economía, 2015. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://nosoloeconomia.com/cual-fue-el-origen-del-dinero-y-la-banca/>

MÁQUEZ, Ali. La buena hora de la economía de Bucaramanga. Publicado en la página web de El Tiempo. [En línea]. Bogotá: El Tiempo, 2014. [Consultado en 27 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13733918>

MONTAÑO, Agustín. Administración de la Cobranza. Ciudad de México: Editorial Trillas, 2010. p. 12.

MUOZ, Javier. Los créditos “subprime” de Roma. Publicado en la página web del blog El Correo. [En línea]. Bilbao: El Correo, 2012. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.elcorreo.com/vizcaya/20120527/local/creditos-subprime-roma-201205261347.html>

OCDE. Para la Ocede, el Producto Interno Bruto de Colombia sí cumplirá la meta de crecimiento en 2019 del 3,4%. Publicado en la página web de la Presidencia de la República de Colombia. [En línea]. Bogotá: Presidencia de la República, 2019. [Consultado en 08 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190521-Para-la-Ocde-el-Producto-Interno-Bruto-de-Colombia-si-cumplira-la-meta-de-crecimiento-en-2019-del-3-4.aspx>

PEIRO, Alfonso. Riesgo de crédito. Publicado en la página web Economipedia. [En línea]. Madrid: Economipedia, 2019. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-credito.html>

REVISTA DINERO. Algo ve el Banco Mundial de la economía que nosotros no. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2019. [Consultado en 08 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-de-crecimiento-del-banco-mundial-para-colombia/272848>

REVISTA DINERO. Préstamos crecieron 2,77% a noviembre de 2018 en Colombia. Reporte de Superfinanciera que hace parte de publicación en Revista Dinero. [En línea]. Bogotá: Revista Dinero, 2019. [Consultado en 08 de septiembre de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cartera-de-creditos-en-colombia-a-noviembre-de-2018/266120>

SANTOS, Alejandro. 2019 para dónde va el país. Publicado en la página web de Revista Semana. [En línea]. Bogotá: Revista Semana, 2019. [Consultado en 25 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.semana.com/nacion/articulo/2019-para-donde-va-el-pais/599978>

SILVA, Luis Antonio; BERMÚDEZ, Andrea y ÁVILA, Diana. Boletín Tecnológico – Autopartes Diseño de Componentes. Publicado en la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio. [En línea]. Bogotá: SIC, 2012. [Consultado en: 19 agosto 2019]

SUPERFINANCIERA. Seminario Cartera y Cobranza, hacia la modernización. Presentación del Seminario publicada en la página web de la Superintendencia Financiera. [En línea]. Bogotá: Superfinanciera, 2018. [Consultado en 08 septiembre 2019]. Disponible en Internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1033290/20180913precolcob.pdf>

VELEZ, Luis Eduardo. ¿Qué tipos de crédito existen? Publicado en la página web Rankia. [En línea]. Bogotá: Rankia, 2018. [Consultado en: 19 agosto 2019]. Disponible en Internet: <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3169934-que-tipos-credito-existen>