

ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA PREAMBIOS S.A.S COMO UN BPO  
COMPETITIVO Y SOSTENIBLE DE PROCESOS DE COBRANZA EN EL  
SECTOR FINANCIERO

URIEL ALEXANDER TOBÓN TOBÓN

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Integral por  
Procesos

Asesor temático: Sergio Andrés Zapata Aristizábal Mag.

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández Phd.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS  
MEDELLÍN

2021

## DEDICATORIA

Con todo mi amor, dedico este proyecto a Dios, por su abundancia de conocimientos y sabiduría derramada en su hijo. A mi esposa y a mi familia, que tuvieron fe y confianza en el proyecto que un día emprendí y que hoy culmino lleno de satisfacción.

## AGRADECIMIENTOS

Al terminar este trabajo de grado, expreso mis sinceros agradecimientos a Dios, a mi esposa y a mi familia, que fueron base y apoyo indispensable durante el desarrollo de mi proyecto de Maestría.

Agradezco a la Universidad Eafit y a todos los docentes, coordinadores y compañeros de clase que hicieron parte de este proyecto, por la disposición, las enseñanzas y orientaciones que hacen que hoy sea un Magíster en Gerencia Integral por Procesos.

Finalmente, un agradecimiento especial a mi asesora metodológica, Gina María Giraldo Hernández, y a mi asesor temático, Sergio Andrés Zapata Aristizábal, quienes hicieron posible la realización de este trabajo de grado.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. OBJETIVOS.....	14
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	17
2.3 ANTECEDENTES.....	178
3. MARCO TEÓRICO .....	20
3.1 MODELO DE NEGOCIO .....	20
3.1.1 Segmentos de mercado.....	20
3.1.2 Propuesta de valor.....	21
3.1.3 Canales .....	22
3.1.4. Relaciones con clientes .....	22
3.1.5. Fuentes de ingresos .....	23
3.1.6. Recursos clave.....	24
3.1.7. Actividades clave .....	24
3.1.8. Asociaciones clave .....	25
3.1.9. Estructura de costes .....	26
3.2 COBRANZA .....	27
3.3 BPO.....	28
4. MÉTODO .....	30
4.1 DISEÑO METODOLÓGICO .....	30
4.2 DELIMITACIÓN GEOGRAFICA Y TEMPORAL.....	31
4.3 PARTICIPANTES .....	31
5. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	33
5.1 LA EMPRESA .....	44
5.1.1 Resumen ejecutivo.....	44

5.1.2 Misión .....	44
5.1.3 Visión.....	45
5.1.4 Valores .....	45
5.1.5 Política del sistema de gestión de calidad.....	46
5.1.6 Estructura organizacional .....	47
5.1.7 Marco legal.....	47
5.1.8 Generalidades del sector y la empresa .....	50
5.1.9 Elementos atractivos para el mercado .....	53
5.1.10 Sector económico en el que opera la empresa.....	54
5.1.11 Características económicas.....	54
5.1.12 Fuerzas competitivas actúan en el sector .....	54
5.1.13 ¿Qué tan difícil es derribar las barreras de entrada al sector?.....	56
5.2 MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PRACTIVOS.....	58
5.2.1 Segmentos de clientes.....	58
5.2.2 Propuesta de valor para Practivos .....	60
5.2.3 Canales .....	75
5.2.4 Relación con los clientes.....	76
5.2.5 Fuentes de ingresos.....	77
5.2.6 Recursos clave.....	80
5.2.7 Actividades clave.....	84
5.2.8 Aliados clave .....	88
5.2.9 Estructura de costos .....	91
5.3 FORMULACIÓN DE INDICADORES EMPRESA PRACTIVOS S.A.S.....	96
5.4 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO .....	103
5.5 ANÁLISIS FINANCIERO PRACTIVOS S.A.S .....	105
5.5.1 Talento humano .....	105
5.5.2 Insumos.....	107
5.5.3 Maquinaria y equipo.....	107
5.5.4 Muebles y enseres .....	109
5.5.5 Tasa de interés referente en el análisis financiero.....	109
5.5.6 Balance general de Practivos S.A.S.....	111
5.5.7 Estado de pérdidas y ganancias de Practivos S.A.S.....	112
5.5.8 Ventas netas proyectadas .....	113
5.5.9 Proyección de la utilidad bruta en ventas.....	114
5.5.10 Proyección de gastos operacionales .....	114
5.5.11 Utilidad neta .....	117
5.5.12 Punto de equilibrio .....	117
5.5.13 Costos fijos.....	118
5.5.14 Costos variables.....	119
5.5.15 Costos totales .....	119
5.5.16 Validación del punto de equilibrio.....	120
5.5.17 Gráfico del punto de equilibrio.....	120

5.6 ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO .....	122
5.6.1 Total salidas .....	122
5.6.2 Total ventas.....	122
5.6.3 Saldo del ejercicio .....	123
5.7 UTILIDAD.....	123
5.7.1 Utilidad operacional.....	123
5.7.2 Utilidad acumulada.....	124
5.7.3 Inversión por recuperar.....	124
5.7.4 Dividendo .....	125
5.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) ...	125
5.8.1 Valor presente neto (VPN).....	125
5.8.2 Tasa interna de retorno (TIR) .....	127
5.9 INVERSIÓN TOTAL INICIAL PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE PREACTIVOS S.A.S.....	129
5.9.1 Activos fijos.....	130
5.9.2 Activos no fijos .....	133
5.9.3 Activos de trabajo.....	134
6. CONCLUSIONES .....	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	138
ANEXOS .....	142
ANEXO 1. INSTRUMENTO DE ENTREVISTA PARA CANDIDATOS DE LAS EMPRESAS .....	142
ANEXO 2. PROTOCOLO PARA LAS ENTREVISTAS.....	147
ANEXO 3. FICHA TÉCNICA PARA CARACTERIZAR LOS PROCESOS.....	149
ANEXO 4. GUÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	151
ANEXO 5. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL AL INSTRUMENTOS O INSTRUMENTOS QUE SE ELIGIERON PARA EL DESARROLLO O TRABAJO DE CAMPO DEL TRABAJO DE GRADO .....	153

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Definición del sector BPO y subsectores	28
Tabla 2	Principales beneficios del servicio	71
Tabla 3	Servicios que presta Preactivos	73
Tabla 4	Honorarios cobrados por Preactivos S.A.S	78
Tabla 5	Modelo de negocio de Preactivos S.A.S	92
Tabla 6	Ecuación de valor CX	97
Tabla 7	Métricas estratégicas y operacionales CX	98
Tabla 8	Gastos de talento humano	106
Tabla 9	Insumos	107
Tabla 10	Maquinaria y equipo Preactivos S.A.S	108
Tabla 11	Muebles y enseres Preactivos S.A.S	109
Tabla 12	Balance general inicial de Preactivos S.A.S	112
Tabla 13	Estado de pérdidas y ganancias de Preactivos S.A.S	113
Tabla 14	Proyección de ventas de Preactivos S.A.S	113
Tabla 15	Proyección de la utilidad bruta en ventas de Preactivos S.A.S	114
Tabla 16	Proyección de gastos operacionales	115
Tabla 17	Proyección de gastos servicios públicos	115
Tabla 18	Costo arriendo de oficina	116
Tabla 19	Formación y actualización RR. HH.	116
Tabla 20	Otros costos	117
Tabla 21	Proyección del punto de equilibrio	118
Tabla 22	Costos fijos	118
Tabla 23	Costos variables	119
Tabla 24	Costos totales	119
Tabla 25	Margen de contribución	120
Tabla 26	Punto de equilibrio	121

Tabla 27 Total salidas	122
Tabla 28 Proyección ventas año 1	123
Tabla 29 Saldo del ejercicio	123
Tabla 30 Inversión por recuperar	125
Tabla 31 Tasas de captación mensuales depósitos a término fijo (DTF) (2020-2021)	127
Tabla 32 VPN y TIR proyectados a cinco años para Preactivos S.A.S	129
Tabla 33 Inversión inicial total proyectada para Preactivos S.A.S	130
Tabla 34 Muebles y enseres	131
Tabla 35 Maquinaria y equipos	132
Tabla 36 Formación y actualización RR. HH.	133

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	27
Figura 2	Organigrama Preactivos S.A.S	47
Figura 3	Principales <i>contact centers</i> en Colombia	55
Figura 4	Principales <i>contact centers</i> en el mundo	56
Figura 5	Distribución de empresas por industrias a las que se les presta servicios	59
Figura 6	Perfil del cliente Preactivos S.A.S	61
Figura 7	Mapa de valor para Preactivos S.A.S	63
Figura 8	Encaje propuesta de valor para la empresa Preactivos S.A.S	64
Figura 9	Flujograma de gestión de las personas	66
Figura 10	Flujograma de gestión de los procesos	67
Figura 11	Flujograma de gestión de la tecnología	67
Figura 12	Flujograma de gestión de la información	68
Figura 13	Bancos nacionales y bancos internacionales	69
Figura 14	Cooperativas financiera colombianas	70
Figura 15	Flujograma de gestión del cliente	85
Figura 16	Flujograma de gestión de contratación	87
Figura 17	IPC e indicadores de inflación básica (variación anual)	111
Figura 18	Punto de equilibrio	121

## RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo la estructuración de la empresa Preactivos como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, con un modelo de negocios de valor diferencial que permita la captura de clientes y su inmersión a nivel internacional. Se llevo a cabo en Medellín (Antioquia), entre febrero de 2020 y junio de 2021. Se usó una metodología de tipo cualitativo, en donde se describieron y analizaron las características, conceptos y fundamentos que conforman la situación problema u objeto de estudio, a partir de entrevistas, cuestionarios, videos, fotografías y observaciones de campo. Los hallazgos se presentan en forma de tablas, diagramas de flujo y procesos, fichas técnicas de procesos, fichas técnicas de indicadores, imágenes y redacción textual. Este trabajo concluye con la generación de la propuesta de valor de la empresa y evidenciando el potencial y la viabilidad para crear un modelo de negocio para Preactivos, como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, de acuerdo con el contexto, los indicadores del mercado y las políticas del Gobierno.

*Palabras clave: business process outsourcing (BPO), cobranza, sector financiero*

## ABSTRACT

The objective of this work was the structuring of the company Preactivos as a competitive and sustainable BPO of collection processes in the financial sector, with a business model of differential value that allows the capture of clients and its immersion at an international level. It was carried out in the city of Medellin (Antioquia), between February 2020 and June 2021. A qualitative methodology was used, where the characteristics, concepts and fundamentals that make up the problem situation or object of study were described and analyzed, from interviews, questionnaires, videos, photographs and field observations. The findings are presented in the form of tables, flow and process diagrams, process data sheets, indicator data sheets, images and textual writing. This work concludes by generating the value proposition of the company and evidencing the potential and feasibility to create a business model for Preactivos, as a competitive and sustainable BPO of collection processes in the financial sector, according to the context, market indicators and government policies.

*Keywords:* business process outsourcing (BPO), collections, financial sector

## INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de su crecimiento y su competitividad, las empresas buscan adoptar herramientas, técnicas y procesos que les permitan mejorar su gestión, y el caso de Preactivos S.A.S no es la excepción. Esta empresa nació el 27 de agosto de 2020, y surgió sin una estructura definida; sin embargo, ocho meses después de haber sido fundada ya había sido formalizada, y se fue consolidando como una empresa de externalización de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés *business process outsourcing*), debido a la gran demanda que hay en el mercado para la tercerización de los procesos de cobranza.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo estructurar un modelo de negocios para Preactivos, basado en la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2011). Para lograrlo, se parte del desarrollo de nueve módulos básicos: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes, y se desarrolla en forma cualitativa, describiendo y analizando las características, conceptos y fundamentos que conforman la situación problema u objeto de estudio.

De acuerdo con el contexto, los indicadores del mercado y las políticas del gobierno, resultan evidentes el potencial y la viabilidad para crear un modelo de negocio para Preactivos como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, que sea viable, escalable y rentable, y que satisfaga una necesidad actual del mercado, el cual es altamente competitivo y

se encuentra en constante variación, y que garantice la sostenibilidad de la empresa a largo plazo en el mercado del sector y su ingreso a los mercados internacionales.

Los capítulos 2, 3, 4 y 5 presentan los objetivos, el planteamiento del problema, los conceptos y la metodología utilizada para elaborar el trabajo. En el capítulo 6, se desarrolla el contenido del proyecto, que empieza por la caracterización de la empresa y la caracterización del entorno al que apuntamos nuestro modelo de negocio, y se desarrolla cada uno de los nueve módulos planteados por Osterwalder y Pigneur (2011). Finalmente, en el capítulo 7 se presentan las conclusiones relacionadas con los objetivos planteados al inicio del proyecto.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar la empresa Preactivos como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, con un modelo de negocios de valor diferencial que permita la captura de clientes y su inmersión a nivel internacional.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar la propuesta de valor para la empresa BPO Preactivos.
- Definir la propuesta de valor para la empresa BPO Preactivos.
- Estructurar los procesos *core*, los macroprocesos y los microprocesos de la empresa.
- Identificar el segmento de clientes.
- Estructurar el modelo financiero para conocer la viabilidad del negocio.
- Formular un sistema de indicadores.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Colombia es un país que comenzó a incursionarse en el negocio de recuperación de cartera hace aproximadamente 50 años. A medida que el sector financiero y los créditos en las diferentes entidades han venido avanzando, este sector también ha venido evolucionando. Al mismo tiempo, las casas de cobro se han venido especializando en *outsourcing* de cartera o cobranza, con el objetivo de recuperar esos dineros, ya que la tercerización se ha convertido en un modo rentable no solo para la banca, sino para aquellas entidades vinculadas a créditos que necesitan recuperar cartera.

Estas entidades dedicadas a ofrecer servicios de cobranza se han encontrado con los siguientes problemas a la hora de prestar sus servicios: retrasos en los trámites de los autos y en las demandas; un sistema de archivos deficiente que no permite tener expedientes actualizados; se dejan vencer los términos de los procesos; cuando un proceso está en sentencia se deja pasar el tiempo, y se debe actualizar la liquidación del crédito; hace falta un sistema de comunicación asertiva con las partes interesadas, especialmente con los clientes, de los cuales no hay un seguimiento individual; hay falencias en el proceso de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS); hay un sistema administrativo y operativo mal definido y caracterizado; hacen falta procedimientos que garanticen unas bases de datos y una información general actualizada; no se cuenta con un sistema que defina el porcentaje de ganancia o pérdida de la

cartera; hay falencias en el control de honorarios generados, y así podríamos continuar enumerando más operaciones o actividades conflictivas para la unidad productiva, lo cual vuelve a dichas entidades potencialmente insostenibles en el mediano y el largo plazo, y las conduce a desaparecer en el tiempo.

En Ecuador, viendo estos mismos inconvenientes (Yagual, 2013; Castillo, 2015), se buscó solucionar estos problemas a través del enfoque basado en procesos, a partir del diseño de un sistema de gestión por procesos y de una propuesta de mejora en el área de cobranzas, para la recuperación de cartera vencida. De esta manera, se buscaba hacer que las entidades fueran rentables en el tiempo, facilitarles el ahorro de dinero a las compañías que necesitaban estos servicios de cobranza, tener una tasa representativa del mercado y permitirles a las empresas tener un flujo de caja.

Tal como ya se ha dicho, el mercado de cobranzas se ubica en el sector de servicios, y este contribuye a incrementar la productividad de las ramas financieras. De ahí la importancia de desarrollar estrategias pertinentes, que busquen mejorar estos servicios e incrementar la rentabilidad financiera.

Partiendo de esta necesidad a nivel contextual, surge la inquietud acerca de cómo Preactivos puede contribuir a este negocio y puede consolidarse en el sector a nivel del tiempo, por lo que surge la siguiente pregunta a la que se le intenta dar respuesta: *¿Como se puede estructurar la empresa Preactivos como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, que permita el desarrollo eficiente de la cadena de valor del negocio?*

## 2.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo buscaba estructurar un modelo de negocios para Preactivos S.A.S, que llevara a que se pudiera consolidar como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, que le permitiera desarrollar de manera eficiente la cadena de valor del negocio e implementar su gestión para evitar así la pérdida de recursos y mantener la empresa a lo largo del tiempo.

Esta idea surge de identificar en el sector BPO la posibilidad creciente, tanto en el país como a nivel internacional, de tercerizar el proceso destinado a recuperar los dineros que les adeudan los clientes en las grandes compañías. La subcontratación de este servicio es cada vez más utilizada, por cuanto permite que las empresas no solo no tengan que hacer inversiones cuantiosas en la creación de departamentos destinados a la recuperación de cartera, sino ahorrar dinero por concepto de contratación de personal de planta que se dedique a hacer dichos cobros. De esta manera, se busca responder a las necesidades del sector y de la segmentación de clientes a nivel nacional e internacional, posibilitar mayor eficiencia en las operaciones y optimizando sus recursos.

Asimismo, en la propuesta de valor se busca que nuestro talento humano lo conformen mujeres que pertenezcan a los estratos 1-2 y adultos mayores que no gozan de pensión, de modo que sea una forma de contribuir a compensar la desigualdad de género en la empleabilidad, y a mejorar las condiciones

económicas de estas personas; además, se les dará prioridad a las personas que no tengan experiencia y para las que este sea su primer empleo.

### 2.3 ANTECEDENTES

Como ayuda para llevar a cabo la estructuración de Preactivos como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, cooperativo y real, se tuvieron en cuenta algunos trabajos previos desarrollados sobre este tema.

A nivel internacional encontramos los siguientes trabajos:

Yagual (2013) llevó a cabo la investigación: *Diseño de un sistema de gestión por procesos en el departamento de cobranza de una empresa prestadora de servicios públicos ubicada en un cantón de la provincia del Guayas*, en el que diseña un plan estratégico para el Departamento de Cobranzas de una empresa prestadora de servicios públicos; además, propone un rediseño y un análisis de los procedimientos que son claves en la gestión de la cobranza. Este trabajo se desarrolló en Guayaquil (Ecuador).

Castillo (2015) hizo una investigación en la que hace una propuesta de mejora en el área de cobranzas para recuperación de cartera vencida, a través del enfoque basado en procesos en consultores CIA. Ltda. Este trabajo, que se denomina: *Propuesta de mejora en el área de cobranzas para recuperación de*

*cartera vencida. Caso: Actuaría Consultores Cía. Ltda.*, se desarrolló en Quito (Ecuador).

A nivel nacional, encontramos:

Burbano y López (2012) elaboraron un trabajo denominado *Plan estratégico de la empresa “Casa de cobranzas Beta”*, en el cual plantean estrategias que permiten optimizar el mercado de cobranzas no solo para el banco Davivienda, sino para el sector financiero en general. Este trabajo se desarrolló en Pasto (Nariño).

López (2008), en su trabajo *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional, el caso antioqueño*, presenta los conceptos, las características, los principios y las metodologías para la implementación del enfoque de gestión por procesos; además describe los conceptos y variables del diseño organizacional, así como el impacto que tiene en las variables del diseño la adopción del enfoque de gestión por procesos. Este trabajo fue desarrollado en organizaciones en Antioquia que han adoptado este enfoque administrativo.

Baena (2005) elaboró un trabajo en el que relacionan aspectos determinantes en la gestión de las dependencias de crédito y cobranzas, a partir de una investigación realizada en cinco empresas pertenecientes al Valle de Aburrá. Esta investigación fue llevada a cabo en Medellín.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 MODELO DE NEGOCIO

Entendemos un modelo de negocio como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2011) refieren que un modelo de negocio es una especie de anteproyecto que se aplica en los procesos, estructuras y sistema de una empresa. Este modelo se puede dividir en nueve módulos básicos, que dan cuenta de la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, y cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Estos nueve módulos básicos que plantean Osterwalder y Pigneur (2011), en los cuales se apoya este trabajo son los siguientes: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes, que se describen a continuación.

##### 3.1.1 Segmentos de mercado

En la empresa se deben seleccionar los segmentos a los cuales se van a dirigir los servicios de BPO de cobranzas, de tal forma que permita diseñar las estrategias del negocio con base en el conocimiento específico del segmento o cliente objetivo. El objetivo de segmentar el mercado es identificar y agrupar a

los clientes que comparten características, necesidades y comportamientos comunes (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En este módulo del modelo de negocio debemos darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿para quién creamos valor?, ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

### 3.1.2 Propuesta de valor

Con respecto a la propuesta de valor, Osterwalder y Pigneur (2011) precisan: “La propuesta de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado (...). La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (p. 22).

En la propuesta de valor se deben definir los servicios y estrategias que crean valor para el segmento de clientes objetivo de la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. La propuesta de valor también debe ser la justificación y diferenciación que les permita a los clientes tomar la decisión de utilizar o acceder a los servicios ofrecidos por la organización. Es importante tener en cuenta que los valores pueden ser cuantitativos, tales como el precio, la velocidad del servicio, o cualitativos, tales como la experiencia del cliente entre otros (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En este módulo del modelo de negocio debemos de darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué valor les proporcionamos a nuestros clientes?, ¿qué

problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos?, ¿qué paquetes de productos o servicios le ofrecemos a cada segmento de mercado?

### 3.1.3 Canales

Los canales son los medios que la empresa tiene a disposición para comunicarse con los diferentes segmentos de clientes, y, a través de estos, llevarles la propuesta de valor. Se consolidan como puntos de contacto con el cliente. Las propuestas de valor les llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En este módulo del modelo de negocio debemos darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?, ¿cómo se conjugan nuestros canales?, ¿cuáles tienen mejores resultados?, ¿cuáles son más rentables?, ¿cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

### 3.1.4. Relaciones con clientes

Con respecto a las relaciones con los clientes, Osterwalder y Pigneur (2011) manifiestan:

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en

los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva). (p. 28)

En este módulo del modelo de negocio debemos darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿cuál es su coste?, ¿cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

### 3.1.5. Fuentes de ingresos

Según Osterwalder y Pigneur (2011):

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias (...). Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. (p. 30)

Osterwalder y Pigneur (2011) plantean que un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos: los ingresos por transacciones, que se derivan de los pagos puntuales de clientes, y los ingresos recurrentes, que se derivan de pagos periódicos efectuados a cambio de suministrar una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. En este módulo del modelo de negocio debemos darles

respuesta a las siguientes preguntas: ¿por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

#### 3.1.6. Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que le permiten a las empresas. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur, 2011): "(...) crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos" (p. 34).

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. En este módulo del modelo de negocio debemos darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, nuestros canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

#### 3.1.7. Actividades clave

Entendemos las actividades clave como las acciones necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir los ingresos. Estas actividades se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas, plataforma/red (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En este módulo del modelo de negocio debemos darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, nuestros canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

### 3.1.8. Asociaciones clave

Osterwalder y Pigneur (2011) refieren que las empresas se asocian por múltiples motivos, y tienden a crear alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. De acuerdo con dichos investigadores, se pueden identificar cuatro tipos de asociaciones: “Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competición-asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, *joint ventures* (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios, relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros” (p. 38).

Osterwalder y Pigneur (2011) afirman: “Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades” (p. 39).

Algunas actividades se externalizan, y determinados recursos se adquieren por fuera de la empresa. En este módulo del modelo de negocio debemos darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿quiénes son nuestros socios clave?,

¿quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?, ¿qué actividades clave realizan los socios?

### 3.1.9. Estructura de costes

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011):

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.  
(... )

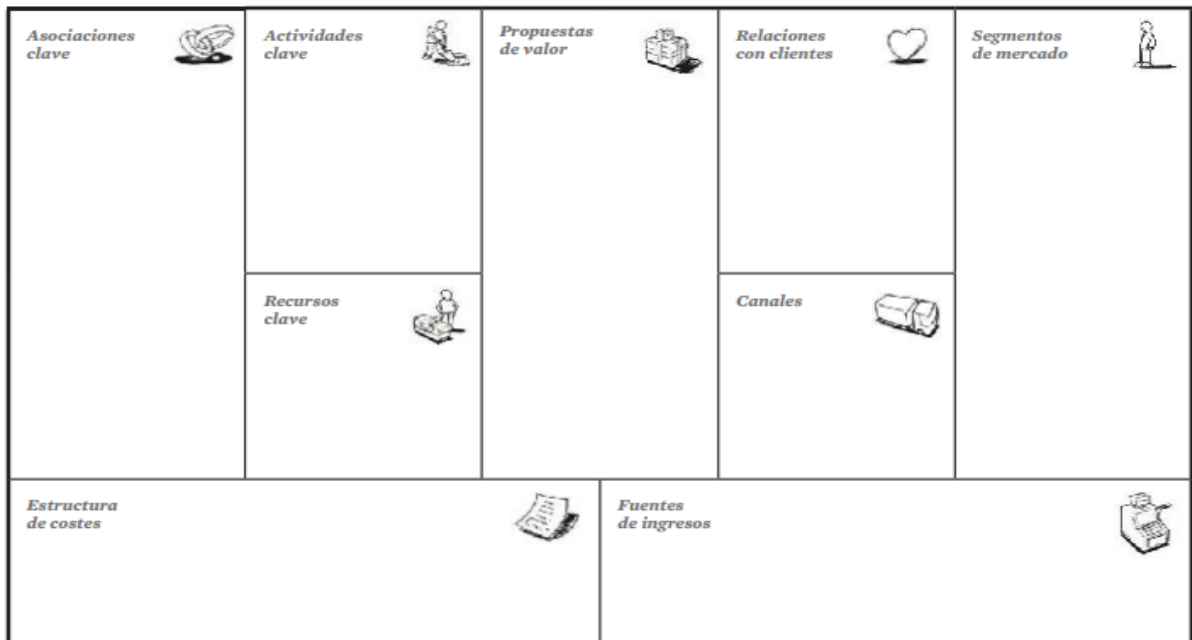
Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor. se identifican las características de costes: costes fijos, costes variables, economías de escala, economías de campo. (pp. 40-41)

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. En este módulo del modelo de negocio debemos darles respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más caros?, ¿cuáles son las actividades clave más caras?

Los nueve módulos descritos forman el lienzo canvas que nos sirve para estructurar la empresa Preactivos (figura 1).

### Figura 1

*Plantilla para el lienzo del modelo de negocio*



Nota. Plantilla tomada de *Generación de modelos de negocio*, de Osterwalder y Pigneur (2011, p. 44).

### 3.2 COBRANZA

Entendemos este término como las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora (Morales Castro & Morales Castro, 2014). Generalmente, en las empresas que se dedican a este tipo de acciones se hace cobro preventivo, prejurídico y jurídico, cada uno de los cuales presenta características específicas en variables de tiempo, modo, lugar y normatividad.

### 3.3 BPO

El Programa de Transformación Productiva de Colombia (IDC, 2013) definió y delimitó el subsector BPO tal como se presenta a continuación en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Definición del sector BPO y sus subsectores*

Definición	Taxonomía
BPO Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles.	<i>Front office</i> : servicio al cliente, <i>contact centers</i> (español, bilingües) <i>Back office</i> Gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso) Facturación, cartera Finanzas, contabilidad Gestión de compras Logística Analítica de negocio, análisis de información, CRM

Nota. Tabla tomada de *Caracterización General del sector BPO, KPO e ITO en Colombia* (IDC, 2013, p. 4).

IDC (2013) mapea además el subsector de BPO a nivel global, diferenciando cuatro verticales específicas marcadamente correlacionadas con las definidas por el PTP en Colombia así: *customer care* (PTP: procesos de *front office*);

*finance and accounting* (PTP: finanzas, contabilidad, facturación, cartera); *human resources* (PTP: gestión de recursos humanos tales como nómina, pruebas de ingreso) y *procurement* (PTP: gestión de compras), con lo que la taxonomía local tendrá referentes internacionales para compararse (p. 5).

Según el informe de mesas sectoriales del Observatorio Laboral y Ocupacional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, s. f.):

La subcontratación de funciones de procesos de negocio con proveedores de servicios, más conocido como tercerización de procesos BPO, es un sector que está ofreciendo grandes oportunidades en Colombia, especialmente con relación al mercado emergente para servicios multilinguaje y expansión en la demanda de servicios de alto valor, tales como cobranzas y actividades de BackOffice. (p. 1)

## 4. MÉTODO

### 4.1 DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en el presente trabajo de grado es de tipo cualitativo, y se describen y analizan las características, conceptos y fundamentos que conforman la situación problema u objeto de estudio.

Como instrumentos, se utilizaron los siguientes:

- Entrevistas personales o por vía internet, las cuales fueron formuladas a cuatro participantes.
- Cuestionarios elaborados con la herramienta de formularios en Google, donde se abordan temas específicos de la investigación; en este caso, de cobranzas y gestión por procesos, y como clientes objetivos, varias empresas o personas que se desempeñan en este sector. Estos cuestionarios se les formularon a dos participantes.
- Fotografías tomadas en las empresas del sector, y otras obtenidas de fuentes tales como libros e internet.
- Videos grabados en las empresas y videos tomados tanto de internet como de bases datos y de repositorios de las universidades o empresas.
- Observación en el campo de trabajo y las empresas de cobranza, y en otro tipo de empresas que nos permitieron recopilar información para sustentar la investigación no participante (guía de observación elaborada previamente y elaboración de actas y de sus registros de la información).

Los hallazgos se presentarán en forma de tablas, diagramas de flujo y procesos, fichas técnicas de procesos, fichas técnicas de indicadores, imágenes y redacción textual.

#### 4.2 DELIMITACIÓN GEOGRAFICA Y TEMPORAL

Este trabajo se desarrolla en Medellín (Antioquia), entre febrero de 2020 y junio de 2021.

#### 4.3 PARTICIPANTES

Paola Marcela Hernández Vega, de profesión abogada y gerente de Preactivos S.A.S, es la representante legal y socia de la compañía. La empresa cuenta con ocho meses de creación, y con clientes tales como compraventas y tiendas.

Nora Ramírez, de profesión abogada y auditora de procesos en la empresa cobro Activo, con más de cinco años de experiencia en el sector de las cobranzas, inició como estudiante en la empresa, y hoy se desempeña como abogada y auditora de los procesos. Es una fuente de información importante, por su experiencia en los cargos desempeñados.

Brayan Ossa, de profesión abogado, con dos años de experiencia como asesor jurídico en la empresa grupo GER (Gestión Empresarial y Representación Legal), se desempeña en actividades iniciales del proceso de cobranza, tales como contactar clientes, hacer llamadas e impulsar procesos jurídicos.

Gisella Alexandra Flórez Yepes, de profesión abogada y asesora jurídica en la empresa Sistecredito, hace más de cuatro años se desempeña como asesora jurídica, en actividades tales como el cobro jurídico mediante el impulso de las demandas en la empresa.

Sergio Andrés Zapata Aristizábal, que se desempeña como director comercial de Weword, soluciones de ubicaciones inmobiliarias para el sector BPO.

## 5. DESARROLLO DEL PROYECTO

Este trabajo parte de una revisión bibliográfica preliminar del sector de los *call center*, BPO y las cobranzas , y continua con el análisis de estudios económicos, administrativos, financieros de fuentes de información primarias y secundarias de dos empresas de Medellín que se desempeñan en el sector BPO, con el objetivo de tener una idea y de poder observar qué tan viable es estructurar la empresa Preactivos como un BPO.

Los resultados de las entrevistas y cuestionarios formulados a expertos que se desempeñan en empresas del sector de las cobranzas (BPO) se analizaron posteriormente. El propósito de las preguntas formuladas fue profundizar en temas pertinentes al funcionamiento de este tipo de empresas, con el fin de adquirir bases teórico-prácticas para dar respuestas acertadas en la construcción de los bloques de un modelo de negocios propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).

Entre los resultados obtenidos de las fuentes podemos mencionar los siguientes:

- Empresa Grupo GER S.A.S.: se puede evidenciar que es una empresa legalmente constituida que opera en el sector de las cobranzas desde 2009; es decir, hace aproximadamente trece años, con sede y operación en Medellín, y con clientes ubicados en todo el territorio nacional. Entre ellos, Juriscoop (cooperativa de la rama judicial), Servifinanciera, Hogar y Moda y otros. El talento humano de la empresa son 12 personas ubicadas en diferentes cargos de la

compañía: gerente, abogado, contador, dependiente jurídico y auxiliar contable, mensajero, secretaria y servicios de aseo-mantenimiento, entre otros. La comunicación con los clientes se hace por vía correo electrónico corporativo, llamadas de voz, mensajes de texto (por vía WhatsApp y MSM) y directamente con los clientes, en visitas presenciales. Las actividades de la compañía se centran en los procesos de cobro prejurídico y jurídico de cartera morosa. El pago de honorarios de la empresa abarca desde el salario mínimo, con el mensajero y la persona de servicios generales-mantenimiento, con COP 908.526/mes; los dependientes jurídicos y auxiliares, con COP 1.100.000/mes aproximadamente; los abogados y los contadores, con COP 1.300.000/mes; hasta el gerente, COP 3.000.000/mes. Las sede de la empresa se ubica en el barrio Laureles, en una casa de dos pisos obtenida en arriendo, para desarrollar sus actividades. Cuenta con dotación de 15 escritorios, 10 computadores de escritorio y un servidor, una impresora industrial, 10 teléfonos, archivadores y otros. Según las operaciones financieras de la organización, esta se considera rentable y sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

- Cartera Integral S.A.S: se puede evidenciar que es una empresa legalmente constituida, que opera en el sector de las cobranzas desde 2010; es decir, hace aproximadamente 11 años, con sedes y operaciones en Medellín, Bogotá y Barranquilla, y con clientes ubicados en todo el territorio nacional. Entre ellos, Bancolombia, tarjeta Tuya, Clínica Somer y otros. El talento humano de la empresa son 29 personas aproximadamente ubicadas en la sede de Medellín, en diferentes cargos de la compañía: gerente, director jurídico, contabilidad, coordinación jurídica, abogados, asistencia de coordinación jurídica,

dependiente jurídico, apoyos de dependiente, recursos humanos, secretaria, asesores de cobranza, mensajero y servicios de aseo-mantenimiento, entre otros. La comunicación con los clientes se hace por vía correo electrónico corporativo, llamadas de voz, mensajes de texto (por vía WhatsApp y MSM) y directamente con los clientes, en visitas presenciales y envío de correspondencia física (cartas). Las actividades de la compañía se centran en los procesos de cobro prejurídico y jurídico de cartera morosa, procesos laborales (demandas laborales). El pago de honorarios de la empresa abarca desde el mínimo con las personas de apoyo de dependiente jurídico, los asesores de cobranza, el mensajero y la persona de servicios generales-mantenimiento, con COP 908.526/mes; los dependientes jurídicos, con COP 1.300.000/mes, aproximadamente; los abogados y los contadores, COP 1.500.000/mes; asistencia de coordinación, con COP 1.600.000; coordinación jurídica, con COP 2.000.000; el director jurídico, con COP 2.500.000; hasta el gerente, con COP 3.000.000/mes. Las sede de la empresa se ubica en el barrio Belén Malibú, en una casa de dos pisos obtenida en arriendo, para desarrollar sus actividades. Cuenta con dotación de 35 escritorios, 27 computadores portátiles y un servidor, dos impresoras industriales, 27 teléfonos, archivadores, sistema de circuito cerrado de seguridad (cámaras de vigilancia) y otros. Según las operaciones financieras de la organización, esta se considera rentable y sostenible en el corto, mediano y largo plazo.

Además, se entrevistó a cuatro personas que trabajan en este medio, y algunas de sus respuestas y afirmaciones frente a este sector son las siguientes:

Los participantes responden a las siguientes preguntas:

- **Por convención:**

P1: equivalente a respuesta del participante 1.

P2: equivalente a respuesta del participante 2.

- **Segmentos de clientes, preguntas 1, 2, 3 y 4:**

1. *¿Cuáles son las características de los consumidores/clientes del sector de las cobranzas? (edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia).*

P1/ “Son personas entre los 18 años y 65 años. Pueden ser hombres, al igual que mujeres; devengan salarios que oscilan entre el mínimo y los seis millones de pesos, con ninguna formación académica o profesionales; pueden vivir en ciudades, municipios o veredas”.

P2/ “Son mujeres y hombres mayores de edad que viven en Colombia, trabajadores que devengan desde un salario mínimo en adelante; algunos de ellos, profesionales”.

2. *¿Cuáles son los clientes que acceden al servicio de las cobranzas?*

P1/ “Las empresas o entidades que en sus servicios está la financiación de productos o el préstamo de dinero”.

P2/ "Por lo general, son empresas que otorgan créditos a las personas y poseen una cartera morosa. Entre ellas, instituciones bancarias, cooperativas, almacenes, hospitales, supermercados".

3. *¿Cuáles son los clientes más importantes para el negocio?*

P1/ "Las entidades financieras como los bancos y cooperativas".

P2/ "En nuestra empresa, todos los clientes son tratados de la misma manera, tratando de conservar el principio de igualdad de condiciones en la prestación de nuestros servicios".

4. *¿Consideras que el mercado potencial del sector de las cobranzas crece, decrece o se mantiene estable?*

P1/ "Considero que crece muy rápido, ya que en la actualidad acceder a un crédito más fácil que tiempo atrás".

P2/ "Considero que es un mercado que está creciendo por la situación difícil de la economía en nuestro país, que obliga a que mucha gente adquiera tarjetas de crédito, préstamos, deudas, compran electrodomésticos y muebles financiados".

- **Propuesta de valor, preguntas 5 y 6:**

5. *¿De qué se trata el negocio de las cobranzas?*

P1/ “Se trata de recuperar los recursos de una empresa”.

P2/ “Es un negocio que hace el cobro de cartera de clientes como los bancos y las cooperativas, almacenes, hospitales; se gestionan cobros preventivos, jurídicos y prejurídicos; se realizan demandas, localizan clientes y auditan empresas. Una vez localizados y contactados los clientes, la empresa trata de hacer acuerdos de pago para recuperar la cartera”.

6. *¿Cómo funciona el servicio de las cobranzas?*

P1/ No responde.

P2/ “Se reciben las bases de datos de las empresas que nos solicitan el servicio, donde se encuentran la información de contacto de los clientes que adeudan dinero por créditos, préstamos u otros; se localizan y contactan vía telefónica, email, correo certificado a los clientes, para llegar a acuerdos que permitan saldar la deuda. Nuestra empresa recibe el pago de honorarios de acuerdo con unas tablas con porcentajes sobre la gestión de la cobranza”.

- **Canales de distribución y comunicación, preguntas 7, 8, 9, 10, 11 y 12:**
- **Análisis de la competencia, preguntas 7, 8 y 9:**

7. *¿Cuáles son los competidores de la empresa?*

P1/ "Son muchos. Actualmente en Colombia muchas empresas prestan el servicio de cobranza, pero considero que competencia directa aquí en Medellín es Conalcréditos".

P2/ "Empresas del mismo sector de las cobranzas que muchas veces son opción de nuestros clientes, como Cartera Integral S.A.S y las mismas empresas que deciden gestionar su cartera".

8. *¿Cuáles son los argumentos de diferenciación frente a la competencia?*

P1/ "Lo que buscamos es ayudarle a los clientes a recuperar su vida financiera y crediticia, con el fin de salvar los recuerdos".

P2/ "La empresa tiene indicadores altos de gestión en la recuperación de la cartera. Se destaca por tener personas comprometidas y respetuosas con los clientes. Estas necesitan mucha tolerancia, en muchas ocasiones les insultan y les responden de forma grosera".

9. *¿La competencia supone una barrera de entrada al mercado?*

P1/ "No".

P2/ No responde.

- **Comunicación con el cliente, preguntas 10, 11 y 12**

10. *¿Qué medios y formas de contacto utilizan con el cliente para prestar sus servicios?*

P1/ "El más utilizado es por teléfono".

P2/ "La mayoría de las veces contactamos los clientes por llamadas telefónicas, correos electrónicos y mensajes de texto. En pocas ocasiones se hace personalmente".

11- *¿Son estos medios usuales en el sector?*

P1/ "Sí".

P2/ "Considero que son los más tradicionales".

12. *¿Qué tipo de relación existe entre la empresa y los clientes? (personal, directa y por afinidad: cara a cara, telefónica, etc., automatizada (email, buzones, etc., a través de terceros o de representantes, individual o colectiva, autoservicio u otras.*

P1/ "Telefónicamente o por email".

P2/ “En nuestra empresa, la comunicación con los clientes es a través de llamadas telefónicas, *email*, WhatsApp, mensajes de texto, y atención personal”.

- **Actividades clave, preguntas 13, 14, 15 y 16**

13. *¿Qué actividades son las que realizan en la empresa para mantener un nivel de servicio satisfactorio?*

P1/ “Estar muy activos con los clientes”.

P2/ “Buena gestión de las bases de datos, comunicación constante con los clientes; se envían informes de la gestión de cobranzas actualizados, y permanentemente se mantienen indicadores del cobro altos; se capacitan los empleados en temas de servicio al cliente; se trabaja y resuelven inquietudes en equipo; se tienen promedios estándares diarios del servicio; se es insistente en el trato respetuoso con los clientes”.

14. *¿Qué perfiles serán necesarios para llevar a cabo los procesos de la empresa?*

P1/ “Todos”.

P2/ “Por lo general, la empresa contrata abogados, contadores, estudiantes de los dos últimos semestres de derecho y personas bachilleres, que se ubican en

diferentes puestos de acuerdo con la necesidad de la empresa y las funciones que van a desempeñar”.

15. *¿Cuáles serán las funciones de las personas contratadas?*

P1/ “Depende en que área estén, pero lo que se necesita como primordial es calidad humana, ya que eso hace falta mucho en el área de cobranza”.

P2/ “El gerente administra y planifica las actividades del equipo de la empresa; los contadores desempeñan actividades financieras y de costos, emiten facturas y realizan la liquidación de la nómina; los abogados realizan el cobro prejurídico y jurídico a los clientes, y los estudiantes hacen gestión de cobro preventivo”.

16. *¿Qué materiales o recursos físicos e intangibles se necesitan para el funcionamiento de la empresa? (computadores, escritorio, recurso intelectual, licencias, oficina, etc.).*

P1/ “Computadores, celulares, escritorios, internet y bases de datos, entre otros”.

P2/ “Computadores, teléfono, diadema, escritorio, sillas, mesas, internet, aplicaciones”.

- **Socios clave, preguntas 17 y 18**

17. *¿Quiénes son los proveedores clave de la empresa?*

P1/ “Las cooperativas, los bancos y almacenes que tienen créditos para sus usuarios”.

P2/ “Por lo general, los bancos, cooperativas, almacenes, hospitales y tiendas”.

18. *¿Qué socios clave son necesarios para el servicio de la empresa?*

P1/ “Empresas que suministran bases de datos que nos suministran al momento de entrega de la cartera”.

P2/ “Gremios del sector, SENA, Cámara de Comercio”.

- **Estructura de ingresos y costos, 19 y 20**

19. *¿Cómo es la estructura de precios de la empresa?*

P1/ “El precio es un acuerdo que llegamos con la entidad que se le presta el servicio, pero por lo general está en un rango, del 15, en etapa perjudicial, y un 20, en la etapa jurídica. Ese porcentaje se toma de la base que se cobrará”.

P2/ “La empresa paga arriendo de la casa donde se ubica la oficina, servicios públicos, cámara de comercio, industria y comercio, servicios de internet, servicios de seguridad, servicios de mensajería y la nómina de los empleados”.

20. *¿Cómo es la estructura de ingresos de la empresa?*

P1/ “Esa información la maneja más el departamento de contabilidad”.

P2/ “La empresa cobra por porcentaje sobre los montos de recuperación de la cartera y las auditorías que realiza”.

A partir de la información obtenida en las encuestas y entrevistas, la fundamentación teórica y la consulta de información en diferentes fuentes de información tales como bases de datos, libros y el aporte de los docentes que acompañan el trabajo en la estructuración temática, se empieza a desarrollar el modelo de negocio para Preactivos, que cumpla con el objetivo de este trabajo.

## 5.1 LA EMPRESA

### 5.1.1 Resumen ejecutivo

Preactivos S.A.S surge como una idea de emprendimiento de una empresa líder de prestación de servicios en tercerización de procesos (BPO) de cobranzas, que trabaja en pro de aumentar la productividad de los procesos en las empresas del sector financiero colombiano, que potencialice y favorezca la dinámica comercial y que genere empleo y rentabilidad.

### 5.1.2 Misión

Aumentar la productividad de los clientes con procesos centrados en experiencias positivas y diferenciadoras.

### 5.1.3 Visión

En el 2023, ser una empresa BPO líder y reconocida por los clientes gracias a la eficiencia de los procesos centrados en experiencias positivas y diferenciadoras.

### 5.1.4 Valores

*Respeto a sus empleados:* la empresa promueve un ambiente de trabajo bajo el respeto, donde se vincula a todas las partes interesadas, clientes, proveedores y trabajadores, entre otros.

*Transparencia y honestidad:* la empresa debe ser honesta con sus clientes, sus proveedores y su competencia, y demostrar una completa transparencia, que se debe reflejar en la presentación de cuentas económicas periódicas y accesibles.

*Aprendizaje y adaptabilidad:* la empresa siempre debe estar en constante aprendizaje. Dicho aprendizaje es indispensable para poder adaptarse a los cambios que se puedan producir en el futuro.

*La máxima calidad como meta:* la empresa debe buscar ofrecer el mejor servicio al mejor precio. Para ello, es imprescindible mejorar los procesos productivos y operativos de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia.

*Responsabilidad social:* la empresa tiene una responsabilidad social con la comunidad donde está ubicada, y deberá mejorar las condiciones de vida en las

zonas donde tenga influencia o impulsar iniciativas que contribuyan positivamente a la vida de la comunidad.

*Capacidad de análisis y autocrítica:* la empresa debe realizar análisis periódicos que le permitan descubrir cuáles son sus fortalezas y debilidades, saber qué errores se cometieron en el pasado y que no se incida nuevamente en ellos.

#### 5.1.5 Política del sistema de gestión de calidad

Preactivos S.A.S es una empresa BPO de cobranzas líder en la recuperación y control de cartera generada en la prestación de servicios financieros de crédito. Está comprometida con la mejora continua de sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo, teniendo en cuenta los principios de calidad, responsabilidad social, seguridad y salud en el trabajo, y medio ambiente, todos dentro del marco normativo y las disposiciones legales vigentes. Trabajamos en pro del desarrollo del capital humano y la administración eficiente de recursos de capital, físicos, equipos y tecnologías que permiten garantizar el cumplimiento de necesidades y expectativas de nuestros clientes y de las partes interesadas en el crecimiento de la empresa.

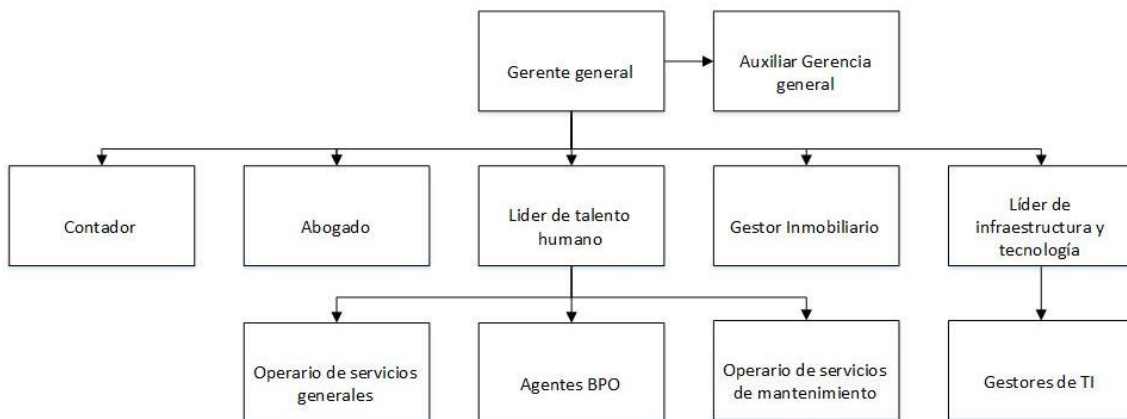
Las acciones de la compañía están enfocadas en la identificación, el tratamiento y la reducción de los factores de riesgo que afecten el crecimiento y desarrollo de la empresa, la calidad de su servicio, la previsión de impactos ambientales negativos, los accidentes e incidentes laborales de todas las partes interesadas.

### 5.1.6 Estructura organizacional

La empresa se consolida como S.A.S (sociedad por acciones simplificada), la distribución del 100% de las acciones corresponden el 60% a Paola Marcela Hernández, y el 40%, a Alexander Tobón. Paola, profesional en derecho, se consolida como representante legal y gerente de la organización, y Alexander, profesional en ingeniería de productividad y calidad, ejerce como director de procesos y operaciones (figura 2).

**Figura 2**

*Organigrama de Preactivos S.A.S*



Igualmente, Paola desempeñara el rol de jefe de talento humano; Yaneth Tobón, profesional en contabilidad, se ocupa del proceso financiero y contable. Los generadores de experiencias son el talento humano que se contrata para la atención del servicio, de acuerdo con las necesidades demandadas.

### 5.1.7 Marco legal

El Estado impacta con dinamismo el sector, en la medida en que viene obteniendo logros significativos en normatividad y regulación y en la promoción

del ingreso de grandes jugadores del país, mediante la protección de sus inversiones.

Entre la normatividad desarrollada con éxito por el Estado, se incluyen la flexibilidad laboral, las políticas de primer empleo, la eliminación del IVA para servicios exportados, las leyes de propiedad intelectual, la ley de protección de datos, la definición de zonas francas permanentes, especiales unipersonales y de servicios, y la venta país para el ingreso de grandes jugadores globales con protección de su inversión.

La normatividad y los acuerdos pendientes que marcadamente golpearían la capacidad del sector para crecer son los siguientes (IDC, 2013):

- La inclusión del idioma inglés como prioridad y política de Estado, para llevarlo masivamente a los colegios. Según el PTP, y luego de analizar las pruebas de exámenes de Estado, puede inferirse que tan solo un 3% de la población colombiana es bilingüe.
- La eliminación de la doble tributación en los mercados existentes en la actualidad restringe ampliamente la capacidad exportadora del sector.
- La definición de la estrategia TIC como política pública en el ámbito local de gobernaciones y alcaldías, con lo cual se proyecta el sector en el largo plazo y se implementan las medidas de manera transversal a los gobernantes de turno.
- El *Proyecto de Ley 81 de 2012* del Senado de la República (Congreso de la República, 2012), por la cual se dictan normas para suprimir y prohibir la contratación laboral, mediante cooperativas de trabajo asociado.

- El decreto que busca reglamentar el Sistema de Riesgos Profesionales.
- El Proyecto de Ley que cursa en la Cámara de Representantes (2021), que busca modificar la normatividad sobre el contrato de aprendices .
- La normatividad para agilizar las compras estatales de servicios, especialmente las enfocadas en la tercerización y optimización de sus servicios. El Estado puede utilizar la tercerización como mejor práctica global, como fuente de ahorros del gasto fiscal, como fuente de mejora de sus procesos y como base de optimización de los procesos requeridos para el cumplimiento de su labor misional. En paralelo, puede convertirse en agente dinamizador del sector de tercerización en Colombia

Preactivos S.A.S se consolida como sociedad por acciones simplificada teniendo en cuenta la responsabilidad contra terceros, los beneficios obtenidos en la constitución legal en la Cámara de Comercio y por la simplicidad de su constitución y legalización.

- Se cancelaron derechos de constitución y registro (única vez).
- Anualmente se paga renovación de la Cámara de Comercio (COP 6000); esto porque la empresa es beneficiaria del programa empresa joven.
- Declaración de renta anual.
- Mensualmente se paga Industria y Comercio (COP 38.000).

La banca y las cooperativas pertenecientes al sector financiero son las que más recurren a esta clase de tercerización BPO, con el fin de recuperar los dineros que les adeudan los clientes; asimismo, hay otros sectores que utilizan esta herramienta, porque manejan clientes masivos tales como las empresas de

servicios públicos, entidades del Estado y firmas proveedoras de productos, entre otras.

En el largo plazo, se quiere expandir el portafolio de servicios, para acceder a clientes importantes que se ubican en otros sectores, tales como telecomunicaciones, salud, asegurador, sector público y minorista, o *retail*, entre otros. En 2020, el sector Call Center y BPO registró un crecimiento aproximado del 3% y generó más de 35.000 nuevos empleos formales en el país.

Durante 2016, los ingresos operacionales del sector representaron 1,4% del PIB de Colombia, las exportaciones del sector de servicios BPO crecieron 4,5% en el último año, y las exportaciones de *call centers* lo hicieron en un 3%. Gracias a su crecimiento, el segmento tuvo el respaldo del Gobierno con la expedición del *Decreto 278 de Zonas Francas* (Cubillos, 2019).

#### 5.1.8 Generalidades del sector y la empresa

Preactivos S.A.S es una empresa líder de servicios BPO, de cobranza preventiva y proactiva, estudio de créditos, estudio de títulos, localización de deudores, capacitación y auditoría, que cuenta con un excelente y preparado equipo interdisciplinario de profesionales que buscan alta calidad en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Las acciones de la empresa se centran en servicio al cliente, ventas y cobranza. Este negocio en el que estamos pertenece al sector de tercerización de servicios de cobranza para el sector financiero, que, a través de recursos tales como

personas (generadores de experiencias), computadoras, sistemas de comunicación, *hardware* y *software* especializados, oficinas y capital, subcontratamos procesos de los clientes para hacerlos más eficientes.

En 2018, a nivel mundial la industria de los *contact center* y los BPO estaba avaluada en USD 350 mil millones, y se estima que en 2024 el valor este mercado alcance los USD 430 mil millones. Las principales regiones y(o) demandantes de servicios de *contact center* y BPO son, en su orden, América del Norte, Europa Occidental, Reino Unido, algunos países del Medio Oriente y África (Sectorial, 2021),

En Colombia, este sector es uno de los más jóvenes del país, con poco más de 20 años. En 2020, las exportaciones de estos servicios ascendieron a USD 828.924, y tuvieron como principales destinos Estados Unidos (62,9%), España (14,9%), Chile (9,1%), Argentina (3,0%) y Uruguay (2,4%) (Sectorial, 2021).

El sector de *contact center* y BPO está incluido en el plan de negocios diseñado a la medida por el programa de transformación productiva, a fin de alcanzar incrementos decisivos en la productividad y competitividad del país. Se estima que el sector ocupa alrededor de 583.000 personas en todo el país (Sectorial, 2021).

Los sectores que más demandan la tercerización en el país son telecomunicaciones, salud, financiero, asegurador, sector público y servicios. El cambio en las conductas del consumidor, incentivado por el aislamiento, ha

representado un incremento en el número de solicitudes de servicios de *call center* y BPO. El sector se ha convertido en socio estratégico de sectores como los de supermercados, restaurantes, hospitales y servicios públicos (Sectorial, 2021).

Colombia es el tercer país de América Latina y el Caribe que cuenta con la mayor participación en el mercado de los *contact center*, con el 13,1%, y el tercer país con más agentes de *contact center* en la región, con cerca de 124.000, y se estima que para 2020 supere los 130.000. Según Frost & Sullivan (ProColombia, 2017), de aquí al 2022 el sector tendría en sus ingresos una tasa anual de aumento del 3,8%. El 80% de las llamadas son contestadas en 20 segundos; una llamada se contesta, en promedio, en 28 segundos; y el tiempo promedio que dura una llamada son 4 minutos.

En la empresa se espera liderar servicios BPO en Colombia y en toda Latinoamérica. El número de empleados dependerá del cliente y de la necesidad demandada por los servicios. Como estructura organizacional, contamos con gerente, recursos humanos, operaciones y procesos, capacitación, generadores de experiencias.

El portafolio de la empresa se basa en servicios de cobranza preventiva, proactiva, estudio de créditos, estudio de títulos, localización de deudores, capacitación y auditoría.

En el mediano plazo, la empresa también promoverá en sus procesos el aprovechamiento de oportunidades tales como el desarrollo de servicios multicanales, desarrollo de TIC, implementación de tecnologías de vanguardia, implementación de módulos para la gestión de clientes, como el CRM, estrategias financieras para beneficiar al cliente, recuperación de la experiencia crediticia, recuperación de la confianza en la banca y mejoramiento del comportamiento de pago de los deudores.

#### 5.1.9 Elementos atractivos para el mercado

- Desarrollo y mantenimiento de un ecosistema tecnológico ágil, integrable, escalable, con tecnologías de vanguardia.
- Acompañamiento personalizado permanente a través de un ambiente de comunicación multicanal.
- *Marketing* digital con una estrategia de comunicación llamativa y sugerente.
- Equipo interdisciplinario de personas que prestan una atención centrada en el cliente generando experiencias positivas.
- Experiencia y conocimientos en el sector BPO fortalecidos por programas de capacitación constante de las personas y los equipos de trabajo.
- Sistemas de seguimiento y control basados en indicadores de experiencias centradas en el cliente.
- Alineación de procesos con las estrategias, metas y objetivos de los clientes.
- Acceso permanente a informes de gestión actualizados.

- Procesos que garantizan la seguridad en la gestión de la información y los datos.
- Empresa que promueve la innovación desde su estrategia.

#### 5.1.10 Sector económico en el que opera la empresa

La empresa opera en el sector de servicios BPO financieros y el subsector bancos latinoamericanos y colombianos.

#### 5.1.11 Características económicas

El sector de servicios financiero es el mayor demandante de los *contact center* a nivel mundial, con una participación del 26%. En 2020, el sector registró un crecimiento aproximado del 3% y generó más de 35.000 nuevos empleos formales en el país. Durante 2016, los ingresos operacionales del sector representaron 1,4% del PIB de Colombia (Sectorial, 2021).

Colombia tiene una estabilidad jurídica que es muy importante para los inversionistas y para las empresas nacionales del sector BPO que están pensando en crecer y en buscar nuevos mercados. Además, el país tiene una ubicación geográfica privilegiada y relevancia en temas de conectividad, que genera confianza en términos de operaciones.

#### 5.1.12 Fuerzas competitivas actúan en el sector

En el país operan más de 70 empresas asociadas especializadas en el relacionamiento con clientes. Entre las principales tenemos: BRM Grandes Interacciones, Konecta, Outsourcing, Atento, Interactivo, Emtelco CX & BPO, NEXA BPO, Concentrix, Intelsa, Logytech, Millenium BPO S.A, Genesys, C&C, FIVE9, Teleperformans y Sitel Group. Los principales *contact center* en Colombia y en el mundo se aprecian a continuación en las figuras 3 y 4, respectivamente.

**Figura 3**

*Principales contact center en Colombia*



*Nota.* Información tomada de *Guía de conocimiento sectorial Contact Center* (Sectorial, 2021, p. 5).

## Figura 4

### Principales contact center en el mundo



Nota. Información tomada de *Guía de conocimiento sectorial Contact Center* (Sectorial, 2021, p. 5).

#### 5.1.13 ¿Qué tan difícil es derribar las barreras de entrada al sector?

Hoy el sector maneja esfuerzos que no están articulados en la definición de la propuesta de valor ni en la definición del foco estratégico. Es difícil ingresar al sector, teniendo en cuenta las políticas que se promueven desde el Gobierno con la finalidad de impulsarlo; se debe de ofrecer un servicio diferenciador.

Pueden considerarse como barreras internas del sector las siguientes:

- La limitada representación de las empresas en los gremios y asociaciones.
- La baja utilización de recursos y la falta de capacitación del talento humano.
- El Estado aun no participa como palanca del desarrollo del sector.

- Falta de planes de desarrollo del sector.

Como barreras estructurales del sector encontramos las siguientes:

- Alta rotación del personal y debilidades de imagen sectorial y de cultura corporativa para retenerlos.
- Falta de integración de actores en el ecosistema: fondos locales, administraciones locales.
- Aranceles: falta de acuerdos de doble tributación por exportación de servicios.
- Informalidad en procesos y cumplimiento de normas.
- Inversiones aisladas en infraestructura física que afectan óptimos operativos.
- Necesidad de homogeneizar con otros países los títulos y servicios profesionales.
- Escasez de profesionales en áreas de tecnología.
- No hay definidas estrategias de promoción de *impact sourcing* para el país.
- Desconocimiento de cifras de tercerización y de actores microempresarios.
- Debilidad tecnológica en el uso de mejores prácticas de gestión del conocimiento, analítica, BI y predictivas del comportamiento y uso de servicios.
- Necesidad de evolución y sofisticación analítica para escalar en la propuesta de valor a clientes.
- Esfuerzos aislados de las empresas, por certificar internacionalmente los procesos, las personas y las empresas, en mejores prácticas, métodos validados, competencias y tecnologías, como parte de la propuesta de valor país.

- Carencia de un observatorio tecnológico del sector para acelerar la apropiación tecnológica y la optimización de su estructura de costos.

Los servicios ofrecidos por cada una de las empresas del sector BPO tienen mucha similitud, y se observa poca diferenciación entre sus respectivos portafolios. Es un sector muy dinámico, creativo y vanguardista, que siempre está en constante cambio e innovación, en cuanto a tecnologías, aplicaciones, desarrollo de *software* y *hardware* que mejoran sus operaciones y procesos.

## 5.2 MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PREACTIVOS

### 5.2.1 Segmentos de clientes

En el desarrollo del modelo de negocios Canvas, con el análisis del sector BPO en diferentes medios de consulta tales como internet, libros, artículos, documentos, entre otros, y la aplicación de la herramienta lienzo de la propuesta de valor (perfil del cliente, mapa de valor, encaje) del libro diseñando la propuesta de valor de Osterwalder y otros (2015), se tuvo en cuenta el sector financiero colombiano: bancos y cooperativas, como potencial cliente para ofrecer los servicios de la empresa Preactivos como BPO. Se evidencia un nicho de mercado potencial para llevar a cabo propuestas de emprendimiento para empresas del sector de tercerización de servicios tales como las BPO de las cobranzas, que esperan el pago por servicios prestados en la recuperación de la cartera. Según arrojó la encuesta de BPO llevada a cabo por ProColombia (2017), con una base de 58 empresas encuestadas, el sector banca y servicios financieros es uno de los que más demandan estos servicios, con una participación del 13,8% en el total de servicios (figura 5).

Los clientes del servicio BPO de cobranzas se caracterizan por tener una necesidad en común, que consiste en la recuperación de cartera y actualización y levantamiento de bases de datos de clientes. El segmento de clientes puede ser ampliado a un mercado internacional en la medida en que la empresa vaya creciendo y fortaleciéndose en la capacidad de sus recursos de capital, humanos, tecnológicos y de infraestructura. La empresa Preactivos, a través de su propuesta de valor diferenciada, desea participar en este nicho de mercado con las capacidades de recursos que actualmente tiene disponibles con excelente servicio y calidad humana.

### Figura 5

*Distribución de empresas por industrias a las que se les presta servicios*



*Nota.* Al igual que en América Latina, en Colombia los sectores de telecomunicaciones, banca y servicios financieros son los principales contratantes del sector. Figura tomada del *Estudio Nacional del Sector de Tercerización de Servicios*, de ProColombia (2017, p. 24).

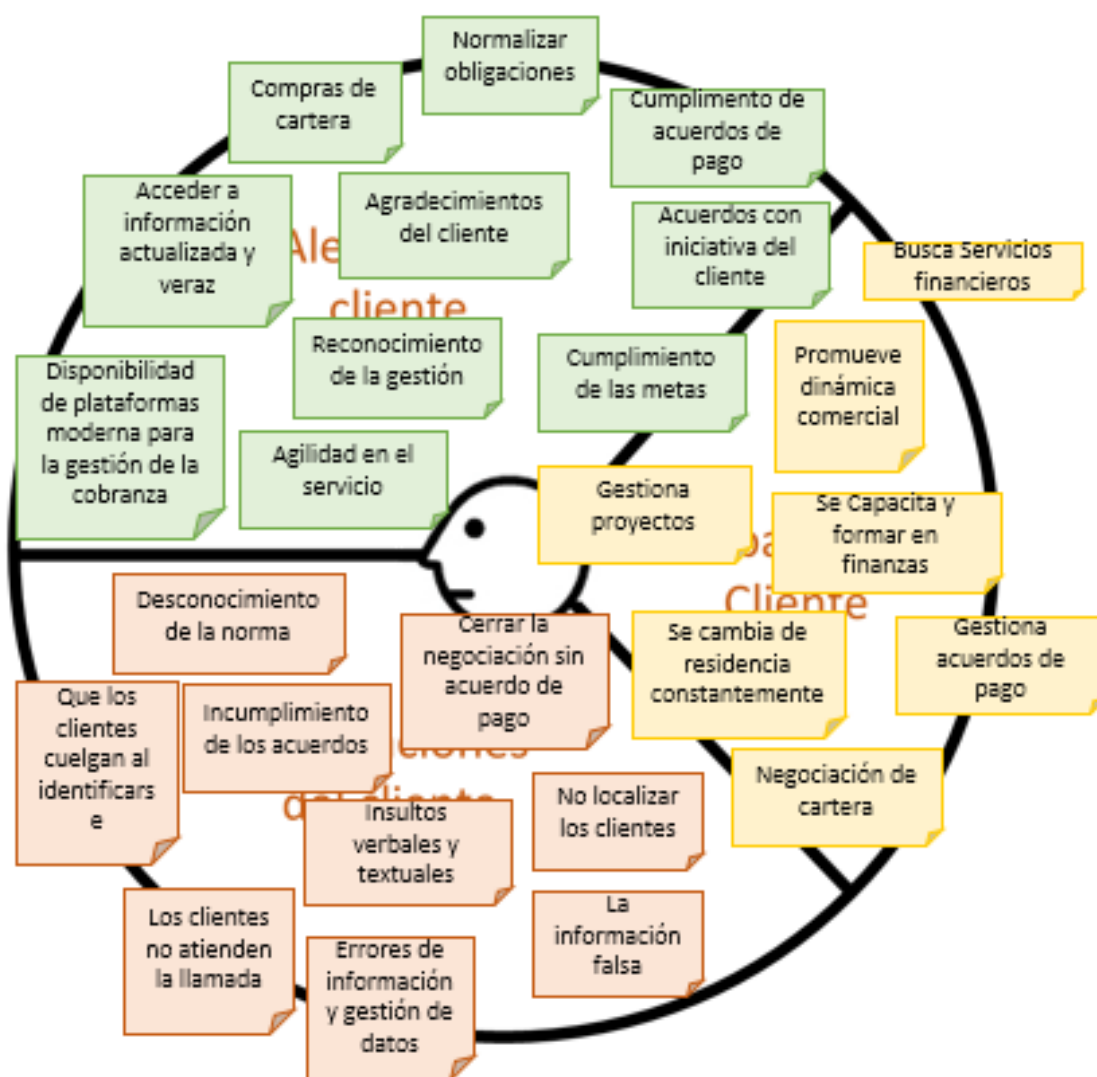
### 5.2.2 Propuesta de valor para Preactivos

Para elaborar la propuesta de valor de la empresa se aplicó la herramienta lienzo de la propuesta de valor (perfil del cliente, mapa de valor, encaje) del libro *Diseñando la propuesta de valor*, de Osterwalder et al (2015). También se tuvo en cuenta el análisis y el segmento de clientes hecho en el presente trabajo investigativo. A partir de la información obtenida se elaboró y desarrolló el lienzo, con sus características y atributos, perfil del cliente, mapa de valor y. finalmente. el encaje de donde se deberá elaborar la propuesta de valor.

En el perfil del cliente se identificaron atributos y características con respecto a los trabajos o tareas, las frustraciones y las alegrías del cliente (figura 6).

**Figura 6**

*Perfil del cliente de Preactivos S.A.S*



*Cliente:* Carlos, 43 años, empresario capitalista, gestor de proyecto y promotor de la dinámica comercial.

*Trabajos o tareas de nuestros clientes potenciales:* búsqueda de servicios financieros, promover la dinámica comercial, gestionar proyectos, capacitarse y formarse en finanzas, gestionar acuerdos de pago, cambiar de residencia constantemente y negociaciones de cartera.

*Frustraciones de nuestro cliente potencial:* desconocimiento de las normas y procedimientos, negociaciones sin acuerdo de pago, incumplimiento de los acuerdos, colgar las llamadas, no atender las llamadas o comunicaciones, errores de información y gestión de datos, no localizar los clientes, la información falsa, insultos verbales y textuales.

*Alegrías de nuestro cliente potencial:* normalizar obligaciones, compras de cartera, acceder a información actualizada y veraz, disponibilidad de plataformas modernas para la gestión de la cobranza, agilidad en el servicio, reconocimiento de la gestión, cumplimiento de las metas, acuerdos con iniciativa del cliente, agradecimientos del cliente.

En el mapa de valor se definieron las características y atributos de los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías (figura 7).

**Figura 7**

*Mapa de valor para Preactivos S.A.S*



*Productos y servicios:* amplio portafolio de servicios de cobranza, plataformas de gestión de la información CRM, servicios multicanales, *contact center*, inteligencia artificial (IA), conexión humana, programas de capacitación y formación.

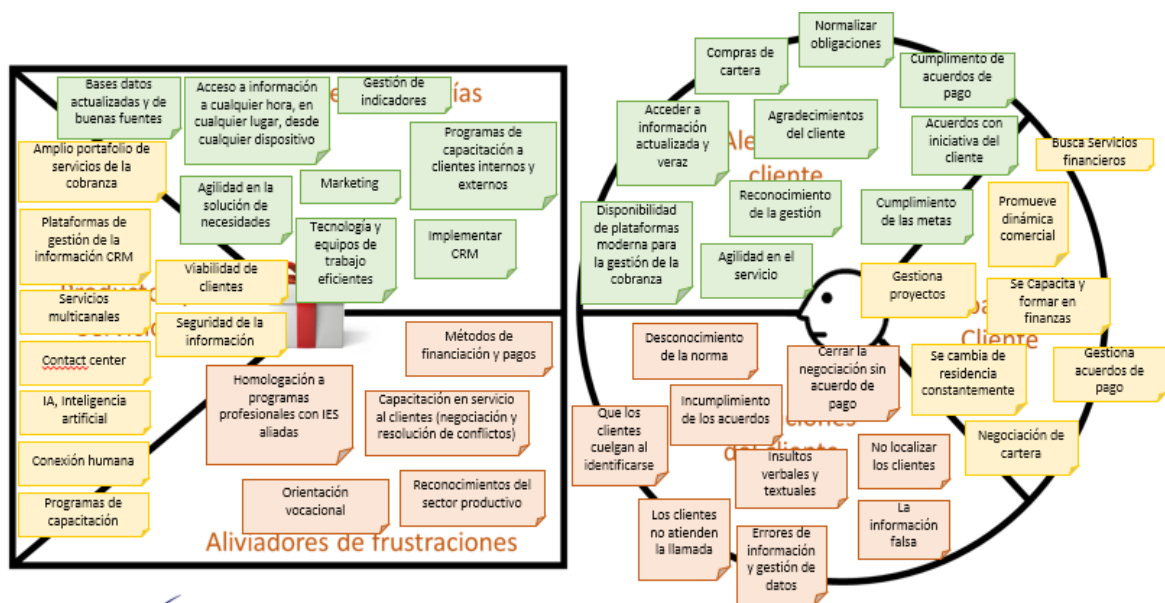
*Aliviadores de frustraciones:* métodos de financiación y pagos, capacitación en servicio al cliente (negociación y resolución de conflictos), reconocimientos del sector productivo, orientación vocacional, homologación con programas profesionales con IES aliadas.

*Creadores de alegrías:* bases de datos actualizadas y de buenas fuentes, acceso a información en cualquier lugar desde cualquier dispositivo, gestión de indicadores, programas de capacitación a clientes internos y externos, implementar CRM, tecnología y equipos de trabajo eficientes, agilidad en la solución de necesidades, *marketing*.

En el encaje se tienen en cuenta el mapa de la propuesta de valor y el perfil del cliente o segmento, donde se revisa cada una de las características y atributos identificados para validar el encaje entre cada uno de ellos, y así poder formular la propuesta de valor para la empresa (figura 8).

**Figura 8**

*Encaje propuesta de valor para la empresa Preactivos S.A.S*



Según el encaje del lienzo de la propuesta de valor y el segmento de clientes, se puede deducir el siguiente enunciado de la propuesta de valor para Preactivos.

## **Propuesta de valor para Preactivos S.A.S**

Preactivos S.A.S busca impulsar el empleo digno y de calidad en servicios BPO de cobranza, para las mujeres que pertenecen a estratos 1 y 2, y para personas adultas mayores que no gozan de pensión, promoviendo así la autonomía y la autosuficiencia económica. Creamos oportunidades y esperanza para personas con una situación económica difícil y buscamos reducir la desigualdad en la empleabilidad de mujeres y de adultos mayores.

Así el enfoque tiene en cuenta las siguientes estrategias con respecto a las personas, los procesos, la tecnología, la gestión de los datos, para quién estamos creando valor, quiénes son sus clientes más importantes, y valor y servicio, que se describen a continuación.

**5.2.2.1 Las personas.** Para la empresa, las personas son lo primero, y son ellas las responsables directas de generar experiencias positivas en los clientes.

*Perfil de las personas:* nuestro talento humano lo conforman mujeres que pertenecen a los estratos 1 y 2, y adultos mayores que no gozan de pensión, para compensar la desigualdad de género en la empleabilidad y mejorar las condiciones económicas de estas personas; además, se les dará prioridad a las personas que no tienen experiencia y para las que este sea su primer empleo.

*Capacitación y formación:* se promueven capacitaciones para alinear las personas con la estrategia de la empresa, la cultura organizacional, el servicio al

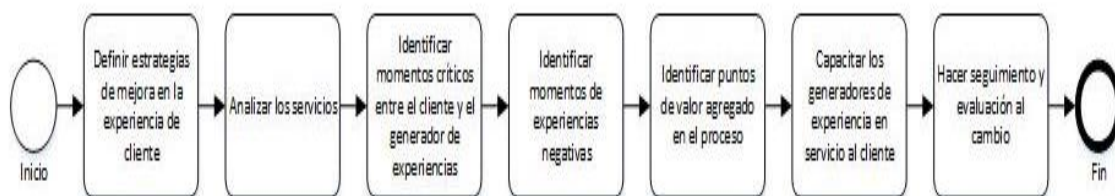
cliente, *marketing*, *big data*, análisis de datos y manejo de herramientas ofimáticas, entre otros.

*Motivación*: se implementan estrategias de reconocimiento para destacar la importancia de un servicio centrado en las experiencias del cliente.

*Auditorías y control*: se hacen auditorías para constatar la gestión de los empleados en los diferentes procesos de la empresa (figura 9).

**Figura 9**

*Flujograma de gestión de las personas*



**5.2.2.2 Los procesos.** Las estrategias centradas en el cliente tienen vinculados los procesos externos de la empresa; es decir, aquellos de cara al cliente. Se abordan todas las operaciones y actividades relacionadas con la interacción que hace el cliente con la empresa. También se vinculan todos los procesos internos; es decir, de cara a la empresa y al cliente interno. Se abordan todas las operaciones y actividades que tienen que ver con la empresa, que generan y que le agregan valor al cliente.

Con la gestión de los procesos, la empresa evidencia qué tan alineadas están las estrategias con la cadena de valor y permite entender más detalladamente la

prestación de los servicios, para proponer una mejora continua, con la que se impactarán procesos tales como emociones durante la experiencia, servicio al cliente, logística, operaciones, *marketing* y ventas, y talento humano, entre otros (figura 10).

**Figura 10**

*Flujograma de gestión de los procesos*



**5.2.2.3 La tecnología.** La empresa implementa tecnologías que posibilitan mejor eficiencia y reducción de costos en la prestación de los servicios a la vez que garantizan experiencias centradas en los clientes, y tiene en cuenta procesos para el análisis de la tecnología actual y de vanguardia que facilitan la relación con el cliente. Estas tecnologías buscan resolver necesidades identificadas, de automatización, reduciendo o eliminando errores por la intervención de las personas, pero también incrementando la productividad en las operaciones y los procesos (figura 11).

**Figura 11**

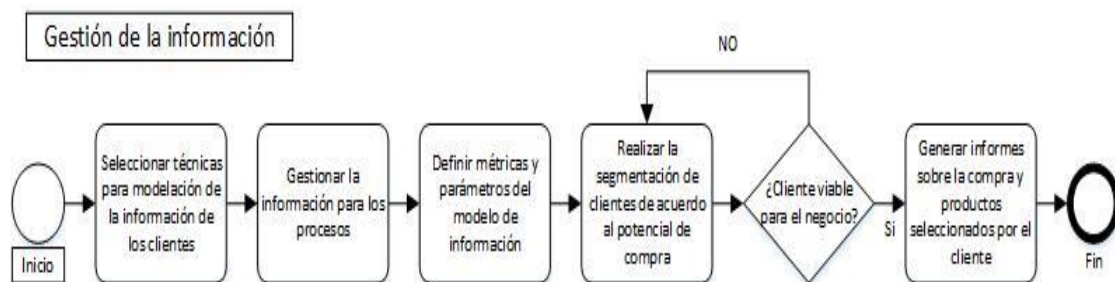
*Flujograma de gestión de la tecnología*



**5.2.2.4 La gestión de los datos.** Las tecnologías implementadas en la empresa para la gestión de los datos e información son dinámicas, cíclicas y constantes alineando las estrategias con la realidad y las exigencias de los clientes lo que permite gestionar procesos con decisiones más asertivas y con menores márgenes de error garantizando que nuestros servicios son de alta eficiencia (figura 12).

**Figura 12**

*Flujograma de gestión de la información*



**5.2.2.5 Para quién estamos creando valor.** Creamos valor para la tercerización de procesos en servicios para el sector de BPO financieros y el subsector Bancos latinoamericanos y colombianos.

**5.2.2.6 Quiénes son sus clientes más importantes (clientes potenciales).** La empresa piensa ubicar los potenciales clientes en el sector financiero que participa en la dinámica comercial colombiana a nivel nacional e internacional, con bancos tales como Banco de Bogotá, Banco Popular, Bancolombia, Banco de Occidente, Banco Caja Social, Davivienda, Banco AV Villas, Bancamía, Bancoomeva y Banco Finandina, entre otros (figura 13), y cooperativas tales

como Confiar, Cobelén, Interactuar, Coomeva, Cotrafa y Finecoop, entre otras (figura 14).

**Figura 13**

*Bancos nacionales y bancos Internacionales*



*Nota.* Tomado de *El sistema financiero colombiano pasó de 95 bancos a 13 conglomerados.* La República (Forero, 2019).

**Figura 14**

*Cooperativas financiera colombianas*



*Nota.* Tomado de Federación colombiana de cooperativas de ahorro y crédito y financieras (s. f.) *Nuestras asociadas.*

**5.2.2.7 Valor y servicio.** ¿Por qué debería un consumidor elegir los productos de su empresa?

Al elegir nuestros servicios BPO, los clientes reducen sus costos en procesos que nuestra empresa se ha empeñado en hacer más eficientes, por medio de tecnologías, instalaciones, equipos y talento humano. Al tercerizar sus procesos, las empresas pueden reducir la inversión en equipos y tecnologías que pueden ser insostenibles a largo plazo. Nuestra empresa mejora la calidad, la eficiencia y los tiempos de respuesta, que dan como resultado un nivel de servicio con más productividad, y el cliente se beneficiará de la excelente gestión de los servicios debido a la utilización de recursos tecnológicos de vanguardia. La empresa

cuenta con talento humano altamente calificado y capacitado en un proceso donde la promesa de valor se centra en las experiencias positivas del cliente (tabla 2).

**Tabla 2**

*Principales beneficios del servicio*

Consumidor destino	Producto o servicio	Principal beneficio
Sector financiero	Cobranza preventiva y proactiva	Tercerización del servicio, mayor eficiencia en el proceso de cobranza.
Sector financiero	Estudio de créditos	Reducción del riesgo en la colocación de créditos.
Sector financiero	Estudio de títulos	Estudio de antecedentes del cliente para acreditar el respaldo en el otorgamiento de créditos.
Sector financiero	Localización de deudores	Hacer efectivo los trámites legales en la gestión de los cobros.
Sector financiero	Capacitación	Promover el desarrollo del talento humano haciendo más eficiente los procesos.
Sector financiero	Auditorías	Confirmar si los procesos se ajustan a las leyes, procedimientos y normatividad vigentes.

- *¿Qué problemas del consumidor estamos tratando de resolver?* Tratamos de mejorar los niveles de servicio al cliente y la productividad en procesos que comúnmente son tercerizados como el de cobranzas, talento humano, tecnología de la información, planeación estratégica, mercadeo y ventas, apalancados en las personas, los procesos, la tecnología y la gestión de los datos.
- *¿Qué productos o servicios ofrecemos?* Nuestros clientes buscan soluciones financieras, atención personalizada, alternativas de financiación, herramientas tecnológicas adecuadas, precios accesibles, horarios flexibles, eficiencia y eficacia en la gestión de las cobranzas, información oportuna y fiable, generación de empatía, generación de confianza, facilidad de comunicación y bienestar.

El mercado de Preactivos está conformado por empresas del sector financiero latinoamericano y colombiano. La empresa tiene procesos fortalecidos en diagnóstico personalizado del cliente, negociación de exclusividad, servicios multicanal, asesoría profesional y especializada, generación de informes oportunos y fiables, cumplimiento de metas y objetivos, capacitación permanente del talento humano, disponibilidad de información, responsabilidad social y atención de calidad (tabla 3).

**Tabla 3***Servicios que presta Preactivos*

Nombre del producto o servicio	Descripción general y características	Fecha de introducción en el mercado objetivo
Cobranza preventiva y proactiva	Acciones y estrategias que se aplican antes de que un título valor llegue a su fecha de vencimiento, evitando así, en consecuencia, la morosidad.	Junio de 2021
Estudio de créditos	Es el proceso que la empresa sigue para identificar la viabilidad de aprobación de créditos a personas naturales o jurídicas, estudiando la documentación y la información aportada por el cliente, con el apoyo de plataformas y bases de datos.	Junio de 2021
Estudio de títulos	Es el proceso que la empresa sigue para estudiar los antecedentes que acreditan el dominio de un bien inmueble, para examinar si el título por el que se adquirió adolece de vicios o limitaciones y si se encuentra afecto a hipotecas, embargos, prohibiciones o a cualquier otro gravamen.	Junio de 2021

Nombre del producto o servicio	Descripción general y características	Fecha de introducción en el mercado objetivo
Localización de deudores	Es el proceso que se sigue en la empresa que permite, a través de un proceso de investigación manual de nuestro equipo de BPO, ubicar con certeza datos de los deudores tales como dirección, teléfonos del domicilio, lugar de trabajo, datos de afiliación a la EPS, antecedentes penales y disciplinarios, afiliación al sistema de pensiones, afiliaciones a riesgos profesionales, afiliación a caja de compensación familiar, salario y estudios de crédito, entre otros.	Junio de 2021
Capacitación	Capacitación a las empresas de acuerdo con las necesidades y expectativas del cliente.	Junio de 2021
Auditorías	Con la auditoría se hace un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización, para confirmar si se ajustan o no a lo fijado por las leyes o los buenos criterios según la empresa y sus actividades. En esta auditoría se incluyen todas las partes interesadas.	Junio de 2021

### 5.2.3 Canales

Al definir el modelo de negocios de Preactivos S.A.S, se establece que es un emprendimiento que inicia con poca inversión y que, de acuerdo con ello, se diseñan los canales que se pueden tener según su alcance para llegar a los clientes y comunicarse con ellos. Se puede hacer publicidad y promocionar la empresa con las redes sociales, tales como *emails*, Facebook, página web, Instagram, WhatsApp, SMS, voz IP y aplicaciones, entre otras. Se puede hacer voz a voz con la familia, los amigos y los conocidos.

Los canales, que pueden ser directos, indirectos y nuevos, se describen a continuación:

- *Canales directos*: la empresa dispondrá a futuro de una oficina y unos espacios propios donde los clientes podrán solicitarles sus servicios directamente a nuestros generadores de experiencias.
- *Canales indirectos*: la empresa a través de sus socios y aliados podrá establecer contacto con sus clientes; también contará con una red de personas expertas en *marketing* para ofrecer los servicios.
- *Nuevos canales*: se tendrá disponibilidad para el uso de tecnologías de la información y la red de internet; página de internet, WhatsApp, voz IP, emails, MSM, chat, videollamadas y aplicaciones específicas para el sector.

La empresa implementa con los clientes medios de comunicación general tales como llamadas telefónicas (celular y fijo), videollamadas desde plataformas tales

como Meet, Zoom, Teams, correo electrónico, chat de WhatsApp y chat por la página web de la empresa.

Las direcciones son las siguientes:

- correo electrónico: preactivos@hotmail.com
- Página web y chat de la empresa: www.preactivos.com
- Facebook: preactivoss.a.s
- Instagram: preactivos\_abogados

#### 5.2.4 Relación con los clientes

Preactivos S.A.S, empresa líder en BPO de cobranzas con un modelo de negocio que recién desea establecerse, acuerda llevar un relacionamiento con el cliente de forma personalizada y con comunicación a través de medios alternativos tales como el de VOZ IP, llamadas por móvil, videollamadas, *emails* y WhatsApp. Se proyecta disponer de una página web por medio de la cual los clientes podrán acceder a información sobre los servicios y beneficios que pueden obtener. Se pretende ofrecer información suficiente que les permita a los clientes hallar alternativas que les den solución a los problemas que estos tienen. Cuando se tengan clientes clave para el negocio, se implementarán estrategias de desarrollo colaborativo que permitan identificar falencias en el servicio, para construir un portafolio más alineado con las necesidades y expectativas del mercado. La empresa promueve un ambiente de negocios con talento humano que les genera a sus clientes experiencias positivas y acompañamiento con emociones.

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio se puede apalancar en las tecnologías a futuro, se pueden automatizar muchos de los procesos con el cliente, tratando así de mejorar la experiencia y superar retos estructurales, culturales, financieros y tecnológicos.

La relación a futuro con los clientes tiene mucho impacto tecnológico, lo que hace que los servicios no sean tan personales. Se espera que las relaciones se den en un contexto de productividad y eficiencia en la gestión de los procesos entregados, que esté centrada en experiencias positivas del cliente.

#### 5.2.5 Fuentes de ingresos

Los clientes están dispuestos a pagar por una gestión eficiente de los servicios de cobranzas, lo que garantiza la sostenibilidad de la cartera y la recuperación de sus recursos de capital; igualmente los clientes pueden pagar servicios de auditorías, capacitación, gestión de datos e implementación de tecnologías de la información.

De manera general los ingresos de la empresa provienen de las siguientes fuentes:

- *Servicios de ventas*: se pueden facturar como comisiones o porcentajes de las ventas realizadas.
- *Servicios de atención al cliente*: tarifa por número de agentes disponibles para atender los usuarios del cliente y tarifa según el número de llamadas atendidas a usuarios del cliente.

- *Servicios de cobranza.*
- *Servicios de mercadeo.*

En la prestación de servicios para cobro prejurídico y jurídico celebrado entre Preactivos S.A.S BPO de cobranzas y otro, se tiene establecida la celebración de un contrato donde se definen los honorarios que cobra la empresa. A continuación, se presentan algunos apartes del modelo de contrato.

En el sector de las cobranzas, los clientes pagan un porcentaje de acuerdo con el estado de la cartera. Se reconocen operaciones de recaudos sin demanda presentada, que corresponde a la cartera asignada a cobro jurídico, cuyo recaudo efectivo se logra en un tiempo posterior a los 10 días hábiles destinados a la presentación de la demanda, y la cartera judicializada, que corresponde a la cartera que tiene demanda radicada en un juzgado, y está soportada por el acta individual de reparto o documento que haga sus veces. El valor de los servicios profesionales se estructura tal como se presenta a continuación en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Honorarios cobrados por Preactivos S.A.S*

Valor entregado para demanda		Días (contados desde la entrega de documentos)				Reestructuración/ dación de pago
Desde	Hasta	1-30	31-180	181-360	>360	
\$1	\$100.000.000	20%	18%	15%	9%	8%
\$100.000.001	\$1.000.000.000	15%	12%	10%	5%	5%
\$1.000.000.001	en adelante	10%	7%	5%	5%	2,5%

Los pagos serán cancelados dentro de los cinco días hábiles siguientes a aquel en que haya sido presentada por el contratista la respectiva cuenta de cobro. Si la cuenta no ha sido bien elaborada o no se adjuntan los documentos que se solicitan, los términos anteriores solo empezaran a contarse desde la fecha en que quede corregida la factura o desde aquella en que se haya aportado el último de los documentos. Esta demora no le dará lugar al contratante el pago de intereses o compensación de ninguna naturaleza.

Cuando dentro del proceso de ejecución se alcance la etapa de liquidación del crédito aprobada, y no existan bienes susceptibles de embargar o medidas cautelares decretadas dentro del proceso, el contratante reconocerá por la gestión adelantada el valor equivalente a un SMLMV.

Entre la empresa y los clientes se pueden celebrar diferentes tipos de contrato, según la investigación y una fuente de información web, que analizan, monitorean y evalúan el desempeño de los sectores económicos del país, con el objetivo de generar información para que las empresas puedan identificar oportunidades y tendencias de mercado, mitigar riesgos y alinear la estrategia corporativa con el comportamiento sectorial. A continuación se describen los tipos de contrato entre un cliente y la empresa.

- *Contrato a personal fijo*: se paga por un número fijo de agentes disponibles durante las horas establecidas. Los costos totales son predecibles y difíciles de modificar, y no son alterados por el volumen.
- *Contrato de costo por minuto*: se paga por minuto o por segundo; normalmente, hasta un número máximo de minutos o segundos por transacción.

Los costos totales varían con el volumen: hay relación inversa entre la tarifas y los volúmenes, y al definir un tiempo tope por transacción, el proveedor se ve obligado a ser más eficiente.

- *Contrato de costo por transacción:* se paga un monto fijo por transacción, que pueden ser llamadas, mensajes e *emails*, entre otros. Los costos totales varían con el volumen: hay una relación inversa entre tarifas y volúmenes, y los proveedores pueden aumentar su margen de ganancia al reducir el tiempo de la transacción.
- *Contrato por hora de sistema aplicado:* se paga por la suma de tiempos de conversación, tiempo de espera, trabajo posterior a la llamada y tiempo disponible.
- *Contrato por unidad vendida:* se paga un monto fijo por unidad vendida. Por ejemplo: casos resueltos, ventas realizadas o productos entregados. El costo varía según la tasa de éxito lograda, y los objetivos del cliente y el proveedor se alinean.

Los contratos anteriores se pueden complementar con un plan de riesgo/recompensa, que es un modelo de precios tradicional, pero se pagan bonificaciones por el logro y el alcance de objetivos específicos.

#### 5.2.6 Recursos clave

Con la investigación en las diferentes fuentes de información y el modelo de negocio se pudo determinar la necesidad de los siguientes recursos que son clave para iniciar las operaciones de la empresa:

- *Recursos financieros:* corresponden al dinero necesario para adquirir los demás recursos y financiar el modelo de negocio por un tiempo prudente, que le permita alcanzar su punto de equilibrio y, posteriormente, autosostenerse. Con este dinero se contrata el talento humano, se alquila la oficina para la sede de la empresa, se compran los equipos necesarios, se tramita la legalización y formalización de la empresa y se compran licencias de funcionamiento; además, se pagan los servicios necesarios para la operatividad de la empresa, se incluyen *marketing* y desarrollos de página web, portafolio y aplicaciones que le den apertura a la interacción con los clientes y la venta de los servicios.
- *Talento humano:* el talento humano de Preactivos lo conforman mujeres de estratos 1 y 2 que tienen situaciones económicas difíciles y personas adultas mayores que no gozan de una pensión. Este talento será entrenado y capacitado en servicio al cliente y manejo de herramientas ofimáticas, aplicaciones, gestión de las tecnologías de información y en otras competencias específicas para las necesidades de la empresa, que les permitirán desempeñarse con calidad en el rol para el que se les contrató.

El equipo inicial para el modelo de negocios de Preactivos S.A.S estará integrado por:

- *Gerente general:* encargado de la gerencia de las estrategias y procesos del negocio.
- *Gestor de talento humano:* encargado del proceso de selección y contratación del talento humano, desarrollo del talento humano y cultura organizacional, archivo documental de hojas de vida, antecedentes disciplinarios, formalización de contratos.

- *Gestor de tecnología y TIC:* encargado de garantizar el funcionamiento de las tecnologías de la información y comunicación de la empresa. Identifica e investiga nuevas tecnologías que se puedan implementar para mejorar el servicio.
- *Gestor de operaciones y procesos:* encargado de gestionar los procesos con productividad, y de acuerdo con el cumplimiento de especificaciones y expectativas de las partes interesadas de la empresa con el objetivo de cumplir las estrategias y las metas.
- *Gestor financiero:* encargado de garantizar información contable oportuna que permita tomar decisiones para gestionar los procesos en pro de la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.
- *Gestor comercial:* encargado de los procesos para la venta de los servicios y el acompañamiento de los clientes en servicios posventa.
- *Generadores de experiencia:* encargados de los procesos operativos de las cobranzas en la empresa.
- *Gestor de formación y capacitación:* encargado de la planificación y programación de capacitaciones y formación del talento humano de la empresa.

Inicialmente Paola Hernández, profesional en Derecho, se consolida como representante legal, gerente de la organización y gestora de talento humano; Alexander Tobón, profesional en Ingeniería de Productividad y Calidad, ejerce como director de procesos y gestor de capacitación; Yaneth Tobón, profesional en Contabilidad, se ocupa del proceso financiero y contable; los generadores de experiencias son el talento humano que se contrata para la atención del servicio de acuerdo con las necesidades demandadas.

- *Recursos intelectuales:* se implementan programas de formación y capacitación que dan respuesta a las necesidades de conocimientos necesarios para resolver los problemas, dificultades en los procesos, se promueve el desarrollo de experiencia alrededor del uso de herramientas tecnológicas y ofimáticas (analítica, aplicaciones web, IA, redes, telecomunicaciones). Se implementan políticas y procesos que garantizan el uso de datos y propiedad intelectual alrededor de las tecnologías y el negocio.
- *Recursos físicos o de infraestructura:* oficina que funcionara como la sede donde se atienden los clientes y se llevan los procesos gerenciales, clave y de soporte de la empresa, en la oficina trabajaran las personas que hacen parte de la estructura inicial de la organización; en la oficina se deben garantizar el suministro de servicios públicos como energía, agua y telefonía, especialmente debe de estar dotada de cableado que permita la conexión a la internet de alta velocidad y banda ancha. A mediano plazo, la oficina deberá estar dotada de los siguientes equipos, que son necesarios para el buen funcionamiento del modelo de negocio:
  - Computador
  - Diadema con micrófono
  - Internet
  - *Software CRM (customer relationship management)*
  - Almacenamiento de datos
  - Voz sobre protocolo de internet
  - Marcador predictivo
  - *Software ACD (automatic call distribution)*
  - *Software* de grabación de llamadas

### 5.2.7 Actividades clave

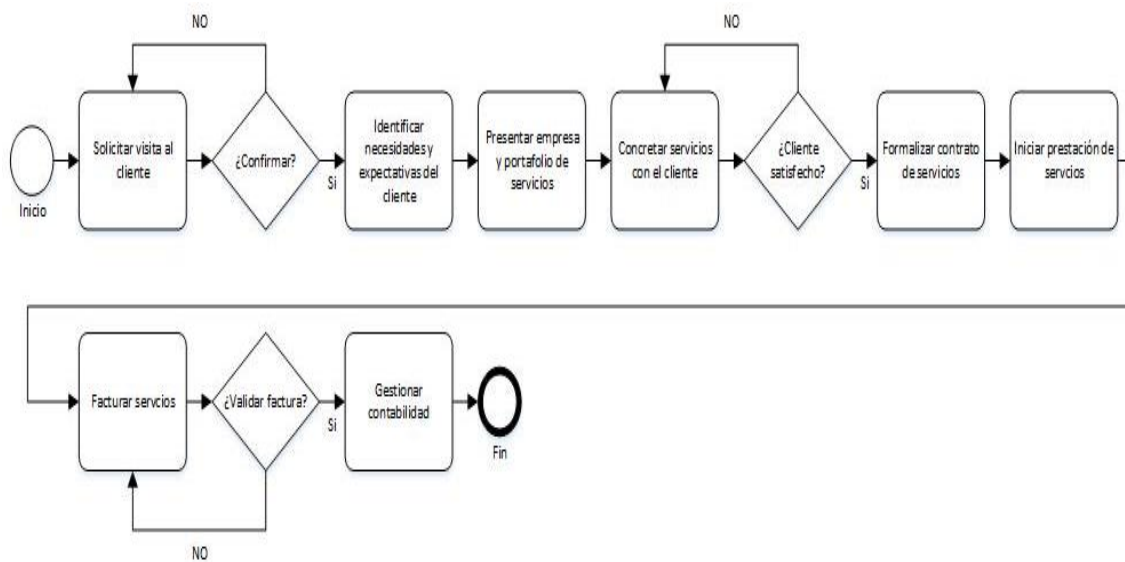
La identificación de las actividades clave se hizo por medio de la investigación, en la que se estudiaron fuentes de información bibliográficas, artículos, entrevistas, encuestas e internet, entre otras. Se buscó darles respuesta a las actividades que deben ser consideradas para poner en operación la propuesta de negocio de la empresa.

A partir del análisis se pueden identificar las siguientes actividades clave que permitirán cumplir la propuesta de valor:

- *Gestión del cliente*: esta actividad es clave para la empresa, y es la que le permite la adquisición y fidelización de los clientes que usarán los servicios del portafolio. Preactivos se centra en las experiencias del cliente. Su equipo de trabajo, con altos valores humanos y principios de un nivel de servicio al cliente de alta calidad, le permiten escuchar al cliente e identificar sus necesidades, y fortalecer así sus vínculos con este; así se promueve el cumplimiento de las metas y estrategias. Se buscará crear vínculos con el cliente, en las que cada operación o interacción con este sean una experiencia positiva. Los procesos de la empresa deben alinearse con una cultura donde el cliente es el centro, y se dispondrán canales de comunicación directa para darles respuestas ágiles a sus solicitudes (figura 15).

**Figura 15**

*Flujograma de gestión del cliente*



- *Gestión de comunicación y marca:* esta gestión establece la promesa de la empresa y actúa como garante de que se cumpla con las expectativas y experiencias de los clientes, teniendo en cuenta que los clientes no solo buscan servicios, sino que, por el contrario, quieren identificarse con valores, ideas y experiencias. La marca debe ser la que consolide y combine las experiencias de uso, consumo, socialización y personalización, y brindar una promesa de valor agregado, diferenciado y positivo. En este proceso, la empresa gestiona la experiencia de sus clientes desde una perspectiva integral, que se fundamente en cinco bases: beneficios de la marca, experiencias positivas, estrategias de marca con un valor agregado, fidelización de clientes, innovación y mejora continua en los procesos, antes y después de los servicios.
- *Gestión de los sistemas de información:* este proceso gestiona las estrategias de la empresa que se refieren a la implementación y consecución de *software* y *hardware* que permiten administrar o gerenciar las experiencias y las relaciones con el cliente, y también las herramientas tecnológicas que son

imprescindibles para la gestión de operaciones como servidores. Estos elementos permiten gestionar la información y las bases de datos, garantizando así orden y agilidad. Estas actividades se deben garantizar con una base de facilidad de uso e implementación, *software* y tecnología integrable, que se puedan personalizar y que sean flexibles y escalables. Con el proceso, la empresa desea tener ventaja competitiva, para tener mejor conocimiento, y relaciones con el cliente, para ofrecer mejores experiencias.

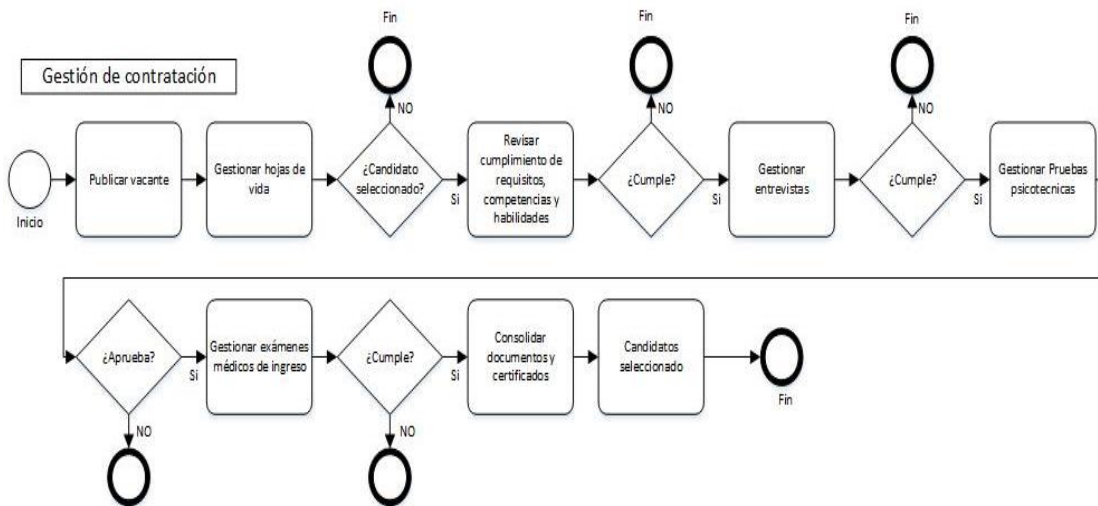
- *Medición y control:* con este proceso se desarrollan actividades que buscan medir la experiencia del cliente, implementándoles indicadores básicos y específicos avanzados a los servicios de BPO y a la experiencia del cliente; es decir, indicadores que vayan más allá de medir la satisfacción y que se alineen con los resultados del negocio. Su información debe gestionarse y aprovecharse para generar experiencias positivas y memorables. Se debe analizar la experiencia del cliente a lo largo del proceso o del ciclo de vida, comparando las expectativas del cliente con la experiencia percibida. A esto se le llama de diferentes formas: mapa de experiencia, pasillo del cliente, *customer journey* o *customer heartbeat*. En la medición y control se debe tener en cuenta la correlación (modelos de regresión) entre objetivos y atributos físicos, tales como tiempos, limpieza, funcionalidad, temperatura y entorno, y atributos emocionales, que están determinados por las características del cliente y su manera de percibir y asimilar las experiencias. Se busca que las medidas utilizadas, tales como NPS, CES y CA, entre otras, nos permitan comprender con mayor certeza las decisiones y comportamientos actuales y futuros de los clientes.

- *Gestión del talento humano (capacitación, motivación, reconocimiento):* en este proceso se gestionan actividades para contratar empleados, capacitar y

formar, motivar e incentivar, evaluar y medir su comportamiento en relación con la experiencia ofrecida en los servicios (figura 16).

**Figura 16**

*Flujograma de gestión de contratación*



La empresa se ocupa de identificar los trabajos que sean de interés, motivadores y del gusto de sus empleados, buscando que así les den unas buenas experiencias a sus clientes. La empresa tiene la premisa de reconocer a cada persona como ser humano, y con ello sus emociones y sentimientos. La empresa se preocupa del aspecto de su talento humano, en asuntos tales como: el aspecto exterior (forma de vestir y peinado, entre otros), el nombre, el entorno, las palabras (tono de voz y vocabulario). La empresa capacita y forma a sus empleados en comportamiento no verbal, habilidades de escucha, comunicación asertiva y empatía, entre otros, que buscan fidelizar los clientes a través de experiencias positivas.

- *La gestión de multicanalidad:* es el proceso que gestiona los canales disponibles de contacto con los clientes, y tiene que ver con las estrategias diseñadas para los procesos comerciales y la experiencia del cliente. Estos

canales son la red a través de la cual la empresa conecta sus clientes con los servicios. La empresa gestiona canales directos y canales indirectos, ya mencionados anteriormente.

- *B2B*: actividades que lleva la empresa para los negocios entre empresa y empresa; por ejemplo, la gestión del *marketing* a través de eventos, ferias, seminarios o congresos. En estas relaciones se tienen en cuenta la cultura empresarial y los compromisos con los objetivos de sostenibilidad. Las actividades se enfocan en el posicionamiento de la identidad de la empresa y la imagen que trasmite, hacer más presencia *online*, generar una reputación positiva, desarrollar nuevos negocios con un enfoque colaborativo y captación de nuevos clientes.

- *Tecnología e innovación en la creación y gestión de experiencias*: es la gestión del proceso que busca la innovación de la empresa de acuerdo con sus alcances y las necesidades identificadas o acordadas con los clientes. La innovación es necesaria debido a la presión constante de los mercados y a la búsqueda de darles respuesta a los clientes con un servicio diferenciado, superior y relevante, para generar experiencias positivas. Deben ser tenidos en cuenta los siguientes puntos, que se consideran críticos para el proceso: búsqueda, *branding*, usabilidad, segmentación, interacción multicanal, conversión y relación.

#### 5.2.8 Aliados clave

En la investigación se determinó que para la ejecución de algunas de las actividades clave se acudirá al apoyo de alianzas con entidades que, por su experiencia y conocimientos, le aportan valor a la empresa y a su modelo de

negocio, en aspectos tales como capacitaciones, bases de datos, licencias de funcionamiento, plataformas tecnológicas, auditorías, clientes, legalización del sector, suministro de capitales semilla, acompañamiento y asesorías, relacionamiento, fiscalización y control. Dichas entidades son las siguientes:

- *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*: se encarga de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología de las diferentes regiones, al ser declarados ejes fundamentales en el desarrollo económico colombiano.
- *Ministerio del Trabajo*: se encarga de formular, adoptar y orientar la política pública en materia laboral. Fomenta las estrategias para generar empleo estable, formalización laboral, protección a los desempleados, formación de los trabajadores, movilidad laboral y pensiones, entre otras prestaciones.
- *Asociación Colombiana del Ecosistema Crediticio, Cobranza y BPO (Colcob)*: agrupa a los actores de la industria de la recuperación de cartera, los representa y promueve sus intereses. La asociación recopila y difunde las mejores prácticas del sector, para trabajar en la certificación, el reconocimiento y la profesionalización ética de la actividad.
- *Industria y Comercio*: la Superintendencia de Industria y Comercio vela por el buen funcionamiento de los mercados, a través de la vigilancia y protección de la libre competencia económica, los derechos de los consumidores, el cumplimiento de aspectos concernientes a metrología legal y reglamentos técnicos, la actividad valuadora del país y la gestión de las cámaras de comercio.
- *Asociación Colombiana de BPO (BPRO)*: es una entidad sin ánimo de lucro constituida en el 2001, como la primera asociación que agrupa y representa a las empresas BPO y a su cadena de valor en Colombia. Con más de 70

empresas asociadas, especializadas en el relacionamiento con clientes, es el referente del sector en el país.

- *ProColombia exportaciones, turismo, inversión, marca país*: encargada de la promoción de las exportaciones de bienes no minero-energéticos y servicios, la expansión de las empresas nacionales en los mercados internacionales, el turismo internacional y la inversión extranjera directa, y de la marca país, para contribuir al posicionamiento de Colombia en el mundo.
- *Cámara de Comercio*: encargada de gestionar, liderar y acompañar proyectos que buscan consolidar a Medellín y a Antioquia como la mejor plataforma para operar negocios en el país. La entidad registra la trayectoria económica de la región, lo cual la posiciona cada vez más como órgano consultivo para instancias públicas y privadas.
- *Centrales de riesgo (TransUnión, Datacrédito, Procrédito)*: estas administran y poseen bases de datos, que se encargan de registrar el comportamiento y las operaciones crediticias, financieras y comerciales de las personas naturales y jurídicas que tienen cualquier tipo de obligación financiera.
- *Agentes de servicios TIC*: plataformas tecnológicas que permiten la operación de la empresa en la nube.
- *Desarrolladores de tecnologías y aplicaciones en sistemas de información*: encargados de orientar, asesorar y suministrar servicios de EA (arquitectura empresarial) para reducir las brechas tecnológicas de la empresa.
- *Agentes comerciales*: se encargan de planear y desarrollar las estrategias de publicidad y promoción que ayuden a posicionar la marca y a promover la venta de los servicios de la empresa.

- *SENA*: se encarga de fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo del personal en el desempeño laboral. También promueve el desarrollo económico, social e industrial del país.

#### 5.2.9 Estructura de costos

En la investigación se pueden identificar los principales egresos e ingresos provenientes de la actividad de un modelo de negocios tal como los BPO de las cobranzas, que deben ser gestionados con eficiencia para garantizar la sostenibilidad de la empresa. Los egresos son los siguientes:

- Oficinas, talento humano, servicios de internet, servicios públicos, plataformas y aplicaciones, equipos de cómputo (licencias, *hardware*, *software*), plataforma de cobranzas, plataforma CRM.
- *Costos fijos*: servicios públicos y arrendamiento, mobiliario y equipamientos, seguros.
- *Costos variables*: mano de obra, telecomunicaciones, requisitos calidad.
- *Inversión en capital humano*: programas de formación y capacitación para el personal.
- Proveedor de *software*: seguridad informática, acceso a la nube, actualización y mantenimiento de *software* y de la plataforma.
- *Mantenimiento de la infraestructura de telecomunicaciones*.
- *Inteligencia artificial*: analítica de datos, sistematización de procesos y herramientas de autogestión para los clientes, entre otros.

El modelo de negocio de Preactivos S.A.S se presenta a continuación en la tabla 5.

**Tabla 5***Modelo de negocio de Preactivos S.A.S*

Alianzas clave	Actividades	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de clientes
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mintrabajo. Asociación Colombiana del Ecosistema Crediticio, Cobranza y BPO (Colcob).	Gestión del cliente, gestión de comunicación y marca, gestión de los sistemas de la información, medición y control, gestión	Impulsar el empleo digno y de calidad en servicios BPO de cobranza, para las mujeres que pertenecen a estratos 1 y 2 y a personas adultas mayores que no	Relación centrada en experiencias positivas del cliente y en una gestión eficiente y productiva de los servicios prestados.	Sector financiero y cooperativas que atienden con servicios de créditos a personas naturales y jurídicas.

Industria y Comercio. Asociación Colombiana de BPO (BPRO, por sus siglas en inglés <i>business process outsourcing</i> ).	del talento humano, gestión de multicanalidad, B2B e innovación.	gozan de pensión, promoviendo así la autonomía y autosuficiencia económica. Creamos	
Procolombia exportaciones, turismo, inversión, marca país. Cámara de Comercio.	<b>Recursos clave</b> Oficina o bodega, talento humano, equipos de cómputo y sistemas, tecnologías de la información TIC,	oportunidades y esperanza para personas con situación económica difícil y buscamos reducir la desigualdad en la empleabilidad de	<b>Canales</b> <i>Canales directos:</i> oficina y espacios propios donde los clientes podrán solicitar sus servicios directamente con nuestros generadores de experiencias. <i>Canales indirectos:</i> a través de los socios y aliados establece contacto con sus clientes, cuenta con una red de

<p>Centrales de riesgo (TransUnión, Datacrédito). Agentes de servicios TIC. Desarrolladores de tecnologías y aplicaciones en sistemas de información. Agentes comerciales. SENA.</p>	<p>bases de datos, página web, plataforma CRM, <i>software</i> de cobranzas, capital.</p>	<p>mujeres y adultos mayores.</p>	<p>personas expertas en <i>marketing</i> para ofrecer los servicios.  <i>Nuevos canales:</i> el uso de tecnologías de la información y la red de internet, página de internet, WhatsApp, voz IP, mails, MSM, chat, videollamadas, y aplicaciones específicas en el sector.</p>
<p>Estructura de costo</p>			<p>Flujo de ingresos</p>

---

## Egresos

Oficinas, talento humano, servicios de internet, servicios públicos, plataformas y aplicaciones, equipos de cómputo (licencias, *hardware*, *software*), plataforma de cobranzas, plataforma CRM.

*Costos fijos*: servicios públicos y arrendamiento, mobiliario y equipamientos, seguros.

*Costos variables*: mano de obra, telecomunicaciones, requisitos de calidad.

*Inversión en capital humano*: programas de formación y capacitación para el personal.

## Ingresos

*Servicios de ventas*: se pueden facturar como comisiones o porcentajes de las ventas realizadas.

*Servicios de atención al cliente*: tarifa por número de agentes disponibles para atender los usuarios del cliente y tarifa según el número de llamadas atendidas a usuarios del cliente.

*Servicios de cobranza*.

*Servicios de mercadeo*.

El valor de los servicios profesionales se estructura de la siguiente forma:

Valor entregado para demanda		Días (contados desde la entrega de documentos)				Reestructuración/Dación de pago
De	Hasta	1-30	31-180	181-360	>360	
\$1	\$100 000 000	20%	18%	15%	9%	8%
\$100 000 001	\$1 000 000 000	15%	12%	10%	5%	5%
Mayor \$1 000 000 000		10%	7%	5%	5%	2,5%

---

*Nota.* Elaboración propia con base en el modelo canvas y el modelo de negocio de Osterwalder y otros (2015).

### 5.3 FORMULACIÓN DE INDICADORES EMPRESA PRACTIVOS S.A.S

Practivos S.A.S se alinea con la ecuación de valor CX y con los estándares propuestos por los expertos en el tema, tales como Griebeler y otros (2015), de Oracle. Estos tienen como objetivo mapear la relación entre las acciones de CX puestas en marcha y los resultados de la compañía.

Esta ecuación de valor consta de tres áreas principales: adquisición, retención y eficiencia. Cada área de práctica de CX tiene tres desafíos de negocios identificados, que produce un total de nueve desafíos de CX para el éxito (tabla 6).

**Tabla 6**

*Ecuación de valor CX*

Adquisición aumento de las ventas	Retención monetización de la relación	Eficiencia rentabilizar las inversiones
Generar más oportunidades.	Incremento del <i>share of wallet</i> .	Aumento del ROI.
Mejorar el valor de marca.	Aumento de la fidelización.	Mejora de la productividad.
Aumentar la participación en el mercado.	Mejora de la recomendación.	Disminución de los costes operativos.

*Nota.* Adaptación de *Customer Experience (CX). Metrics and Key Performance Indicators* (Griebeler y otros, 2015). Oracle.

Por cada desafío identificado, Griebeler y otros (2015) nos proponen una serie de métricas por analizar, dividiéndolas en dos niveles: estratégicos y operacionales (tabla 7).

**Tabla 7**

*Métricas estratégicas y operacionales CX*

Métricas de adquisición	Métricas de retención	Métricas de eficiencia
Métricas estratégicas	Métricas estratégicas	Métricas estratégicas
Tráfico directo	Ratio de Churn	Costes de ventas
Tráfico indirecto	<i>Net promoter score</i> (NPS)	Costes de <i>marketing</i>
Tráfico no identificado	Satisfacción del cliente (CSAT)	Costes por servicio
Menciones de marca	<i>Customer effort score</i> (CES)	Coste por interacción
Tasa de conversión		Ratio de <i>self service</i>
Tasa de adopción		
Valor medio del pedido		
Métricas operativas	Métricas operativas	Métricas operativas
Efectividad de la campaña de <i>marketing</i>	<i>Scoring</i> de emociones	Coste de adquisición

Métricas de adquisición	Métricas de retención	Métricas de eficiencia
Páginas vistas por visita	Ratio medio de resolución de incidencias	Resolución en el primer contacto
Abandono de cesta de la compra	Tiempo de uso	Tiempo medio de respuesta por canal/por interacción
Frecuencia de visita	Acceso por canal	Efectividad del contenido
Productos por pedido/visita	Coste de interacción por canal	Ratio de asistencia en canales
Ratio de <i>up-sell/ cross-sell</i>		
Gasto medio por usuario		

*Nota.* Adaptación de *Customer Experience (CX). Metrics and Key Performance Indicators* (Griebeler y otros, 2015). Oracle.

A partir de la experiencia del autor de la presente investigación, se proponen las métricas más representativas:

- *Tasa de conversión:* determina cuántos de nuestros potenciales clientes se convierten en clientes. El objetivo es llegar a descubrir cuáles son las motivaciones, dudas, emociones (...) que llevan al consumidor a entrar en una tienda o a hacer clic en

determinado producto; maximizar las acciones que están funcionando, y llegar a él de la forma más rápida, directa y efectiva, para que ejecute la acción que esperamos.

- *Ratio de Churn*: representa el porcentaje de clientes que no permanecen fieles a la organización, ya sea por no comprar en un período predefinido o por darse de baja. El seguimiento que se le hace al indicador permite determinar si los clientes nos están abandonando, por qué motivos y en qué momento, al igual que definir mecanismos que detecten clientes propensos a la baja en fases previas al abandono. Se calcula como el número de clientes dados de baja o que no han realizado compra, dividido por el número total de clientes activos en un período determinado.
- *Ratio de up-sell/cross-sell*: el número de personas que aceptan una oferta de *cross selling* o de *upselling*. Las prácticas efectivas de venta ascendente o venta cruzada pueden aumentar el número de artículos/servicios por compra, así como el valor medio de la compra. Se calcula tomando el número de personas que aceptan una oferta dividiéndolo por el número total de ofertas realizadas.
- *Gasto medio por usuario (ARPU)*: son los ingresos medios que se obtienen de los clientes, normalmente calculados de forma mensual. Para averiguar el ARPU mensual de la compañía, es necesario dividir los ingresos totales del mes por el número total de clientes.
- *Net promoter score (NPS)*: mide la lealtad de los clientes, basándose en las recomendaciones de servicio/producto que estos hacen. Alcaide y Díez (2019), citando a Reichheld mencionan que la lealtad de los clientes se configura como uno de los factores que más fomenta el crecimiento. Se basa en la pregunta: ¿Qué probabilidad hay de que recomiende nuestra compañía o una marca a un amigo o familiar? Se valora en una escala entre 0 (muy improbable) y 10 (definitivamente lo recomendaría).

Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores (asignan 9 o 10 puntos), pasivos (asignan 7 u 8 puntos) y detractores (asignan 6 puntos o menos). Restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores que llegue al *net promoter score*, que puede oscilar entre un mínimo de -100 (si cada encuestado es un detractor) y un máximo de 100 (si cada encuestado es un promotor).

- *Satisfacción del cliente (CSAT)*: la satisfacción genera una medida de referencia a lo largo del tiempo sobre el rendimiento de la estrategia diseñada y, a su vez, permite la detección de cambios y la comprensión de los factores clave para fijar y alinear las prioridades a nivel organizativo. Un modelo sencillo se basa en la pregunta: ¿Cómo calificarías tu experiencia en general? Se valora generalmente en una escala entre 0 (muy mala) y 10 (excepcional).
- *Customer Effort Score (CES)*: busca determinar la facilidad o complejidad que lleva a un cliente a invertir su tiempo y sus recursos para poder consumir o adquirir nuestro producto o servicio. Minimizar el esfuerzo que hace el cliente para ver resuelta su petición, simplificando la experiencia, impacta directa y significativamente en su satisfacción. El *customer effort score* se convierte en un indicador complementario que nos ayuda a interpretar mejor ciertos resultados relacionados con las interacciones de los clientes con las compañías. Responde a la pregunta: ¿Cuánto esfuerzo personal ha realizado para gestionar su solicitud? Se valora en una escala entre 1(muy fácil) y 5 (muy difícil).
- *Ratio medio de la resolución de incidencias*: es el tiempo medio que se utiliza para resolver un problema o una incidencia que ha tenido el cliente. Normalmente, este número

está segmentado por el controlado de contacto o por canal (teléfono, chat, correo electrónico, etc.). El cálculo se fundamenta en la media del histórico de tiempo utilizado en la resolución de incidencias.

- *Coste de adquisición*: es el coste para adquirir un nuevo cliente. Esta medida es importante a la hora de evaluar cuál es el valor que cada cliente le aporta a la organización y para calcular el retorno de la inversión (ROI) de las campañas de *marketing* y ventas orientadas a la captación de clientes. Se mide como la cantidad total invertida en la adquisición (publicidad, comercialización, descuentos, bonus, etc.) de clientes dividido por el número total de nuevos clientes.
- *Coste de retención*: representa el coste para mantener a un cliente existente. El objetivo es reducir el número de clientes que se dan de baja a través de iniciativas de fidelización, que suelen ser menos costosas que las de captación. Se focalizan en los clientes con los que ya se tiene una relación, y a los que no es necesario atraer, educar y que ya conocen la organización y han mostrado interés en los productos y servicios que comercializa. Se mide como la cantidad total de dinero invertido en programas de fidelización dividido por el número total de clientes a los que se les han proporcionado incentivos.
- *Customer Advocacy (CA)*: el CA se obtiene también a través de hacerle al cliente una simple pregunta: ¿Crees que tu compañía hace lo que es mejor para ti o únicamente lo que es mejor para su cuenta de resultados?
- *Forrester Customer Experience Index (CxPi)*: se elabora de forma anual, y evalúa la experiencia de más de 150 compañías en Estados Unidos. Forrester define la experiencia del cliente con base en los tres niveles de la clásica pirámide

de necesidades (primero resolver los básicos, después crear valor y, por último, sorprender al cliente). Forrester publica los resultados de las compañías líderes y un dato comparado de los diferentes sectores analizados.

- *IZO BCX Index (best customer experience)*: una experiencia excelente requiere un nivel alto y consistente en todos los aspectos que impactan en la percepción y el recuerdo del consumidor. BCX Index se compone de las tres dimensiones de la experiencia: marca, producto e interacciones.
- *Experiencia con la marca*: en qué medida la compañía a través de su marca le aporta al cliente un valor diferencial.
- *Experiencia con el producto*: en qué medida los productos o servicios ofrecidos por la compañía resuelven las necesidades específicas del cliente.
- *Experiencia en las interacciones*: en qué medida las distintas interacciones que el cliente tiene con la compañía en los diferentes canales son fáciles y agradables.
- *Customer Lifetime Value*: métrica clave para conocer al cliente: según Alcaide (2019) citando a Hernández, experto en *business intelligence*, mencionan que el valor de vida del cliente se define a partir del saldo entre los ingresos que nos aportan y los gastos en los que incurrimos, en un tiempo determinado, siempre en moneda actual. Se calcula y habla del margen de contribución y de los beneficios que aporta cada cliente en el período de la relación, no del volumen de ventas. Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que vaya a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento), y compararlos con el

importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital de la empresa que hace la inversión.

- *ROI, la métrica por excelencia:* si entendemos que la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de una persona a cualquier contacto, directo o indirecto, con una marca, una estrategia que busque crear la mejor experiencia para cada tipo de cliente empezará con un modelo que identifique las etapas del proceso de decisión de compra o el uso por el que atraviesan los clientes de la marca; identificará y pondrá en valor los puntos de contacto más influyentes para cada segmento y asignará los recursos humanos y económicos de acuerdo con los hallazgos realizados, consiguiendo así que la máxima satisfacción del cliente se correlacione con la máxima eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.

#### 5.4 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

- *Ventas por agente:* mide la eficiencia del equipo teniendo en cuenta las ventas y las llamadas realizadas.
- *Llamadas activas por agente:* mide el número de llamadas en espera. Permite adaptar el ritmo de trabajo a las necesidades de los clientes.
- *Retención más larga de llamadas:* tener una retención de llamadas larga puede hacer que la lealtad de los clientes se reduzca.
- *Hora pico:* conocer la hora pico ayuda a que el BPO se prepare para atender las llamadas de esa hora.

- *Ingresos por llamada exitosa*: permite calcular los ingresos esperados para el BPO con base en sus objetivos.
- *Abandono de llamadas*: idealmente, el número de llamadas abandonadas debe ser cero, pues representa una pérdida de oportunidades para el BPO.
- *Costo de adquisición por suscriptor*: costos asociados a salario, publicidad y otros gastos en que incurre el BPO por suscriptor.
- *Tiempo promedio de llamada*: permite controlar que cada teleoperador atienda el mayor número de llamadas posible.
- *Llamadas de clientes contestadas en el primer minuto*: permite conocer la cantidad de clientes que son atendidos dentro de un tiempo prudente.
- *Tasa de llamadas entrantes*: número de llamadas que entran por día. Permite identificar los días de mayor tráfico.
- *Resolución de llamadas*: mide la tasa de resolución en la primera llamada y la cantidad de tiempo que requieren llamadas subsecuentes para ser resueltas.
- *Tasa de éxito de llamadas*: al conocer la tasa de éxito, el BPO puede establecer expectativas apropiadas para sus clientes.
- *Tiempo improductivo*: tiempo en que los agentes están inactivos. Esta variable debe ser cero.
- *Costo por llamada*: costos asociados al personal y a los equipos requeridos. Con base en este indicador, los costos pueden ser optimizados.
- *Satisfacción del cliente*: refleja el desempeño de los teleoperadores e influye en la fidelización de los clientes

## 5.5 ANÁLISIS FINANCIERO PREACTIVOS S.A.S

Se hace el análisis financiero de la empresa Preactivos con el fin de verificar si la empresa o el modelo de negocio puede ser sostenible y rentable en el tiempo; es decir, buscamos que la inversión de capital en la empresa genere una utilidad mayor a la que se puede obtener con el dinero en otras operaciones referentes del mercado; por ejemplo, colocar los capitales en préstamos hipotecarios o depositarlos en cuentas de ahorro tales como los CDT.

### 5.5.1 Talento humano

Preactivos S.A.S proyecta el pago de la nómina de empleados de acuerdo con la ley que se estipula en el *Código Sustantivo del Trabajo* (2011). Para el cálculo de la nómina se tienen en cuenta todos los rubros correspondientes al pago de prestaciones sociales y parafiscales: subsidio de transporte, pensión, salud, cesantías, prima, vacaciones, caja de compensación familiar, ICBF, SENA, ARL, intereses a las cesantías. Se proyecta un total mensual en el pago de nómina de COP 97.467.446, y un total anual de COP 1.169.609.348 (tabla 8)

**Tabla 8**

*Gastos de talento humano*

Descripción	%	Gerente	Gestor inmobiliario	Contador	Líder de compras	Abogado (tercerizado)	Líder infraestructura tecnológica	Líder talento humano	Gestores de TI	Agentes BPO	Auxiliar gerente general	Operario de servicios generales	Operario de servicios de mantenimiento	TOTAL
Salario mensual		\$ 7.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.000.000	\$ 908.526	\$ 500.000	\$ 36.608.526
Subsidio de transporte										\$ 106.454	\$ 106.454	\$ 106.454	\$ 58.550	\$ 377.912
Pensión	12%	\$ 840.000	\$ 600.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 144.000	\$ 120.000	\$ 109.023	\$ 60.000	\$ 4.393.023
Salud	8,5%	\$ 595.000	\$ 425.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 297.500	\$ 297.500	\$ 255.000	\$ 255.000	\$ 102.000	\$ 85.000	\$ 77.225	\$ 42.500	\$ 3.111.725
Cesantías	8,33%	\$ 583.100	\$ 416.500	\$ 333.200	\$ 333.200	\$ 291.550	\$ 291.550	\$ 249.900	\$ 249.900	\$ 99.960	\$ 83.300	\$ 75.680	\$ 41.650	\$ 3.049.490
Prima	8,33%	\$ 583.100	\$ 416.500	\$ 333.200	\$ 333.200	\$ 291.550	\$ 291.550	\$ 249.900	\$ 249.900	\$ 99.960	\$ 83.300	\$ 75.680	\$ 41.650	\$ 3.049.490
Vacaciones	4,17%	\$ 291.900	\$ 208.500	\$ 166.800	\$ 166.800	\$ 145.950	\$ 145.950	\$ 125.100	\$ 125.100	\$ 50.040	\$ 41.700	\$ 37.886	\$ 20.850	\$ 1.526.576
Caja compensación fam.	4%	\$ 280.000	\$ 200.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 48.000	\$ 40.000	\$ 36.341	\$ 20.000	\$ 1.464.341
ICBF	3%	\$ 210.000	\$ 150.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 36.000	\$ 30.000	\$ 27.256	\$ 15.000	\$ 1.098.256
SENA	2%	\$ 140.000	\$ 100.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 24.000	\$ 20.000	\$ 18.171	\$ 10.000	\$ 732.171
Riesgos profesionales	1%	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 12.000	\$ 10.000	\$ 9.085	\$ 5.000	\$ 366.085
intereses a cesantías	1%	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 12.000	\$ 10.000	\$ 9.085	\$ 5.000	\$ 366.085
Total por empleado		\$ 10.663.100	\$ 7.616.500	\$ 6.093.200	\$ 6.093.200	\$ 5.331.550	\$ 5.331.550	\$ 4.569.900	\$ 4.569.900	\$ 1.934.414	\$ 1.629.754	\$ 1.490.412	\$ 820.200	\$ 56.143.680
Número de empleados		1	1	1	1	1	1	1	2	20	1	1	1	32
Total mes		\$ 10.663.100	\$ 7.616.500	\$ 6.093.200	\$ 6.093.200	\$ 5.331.550	\$ 5.331.550	\$ 4.569.900	\$ 9.139.800	\$ 38.688.280	\$ 1.629.754	\$ 1.490.412	\$ 820.200	\$ 97.467.446
Total año		\$ 127.957.200	\$ 91.398.000	\$ 73.118.400	\$ 73.118.400	\$ 63.978.600	\$ 63.978.600	\$ 54.838.800	\$ 109.677.600	\$ 464.259.360	\$ 19.557.048	\$ 17.884.940	\$ 9.842.400	\$ 1.169.609.348

Los empleados de Preactivos S.A.S serán afiliados a las empresas promotoras y prestadoras de salud (EPS), a las empresas administradoras de riesgos profesionales (ARL), a las cajas de compensación familiar, el instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), todo enmarcado en las exigencias de la ley.

Preactivos proyecta desarrollar el reglamento de seguridad industrial y salud ocupacional a más tardar en los tres primeros meses de operaciones, y una vez tenga dentro de su planta más de diez empleados, tal como lo exige el *Código Sustantivo del Trabajo* y procedimiento laboral anotado (2010) en el artículo 349: Reglamento de higiene y seguridad, modificado por el artículo 55 de la Ley 962 de 2005.

### 5.5.2 Insumos

A continuación, en la tabla 9 se describen los insumos que son necesarios para el funcionamiento básico de la empresa, tales como los de papelería.

**Tabla 9**

*Insumos*

<b>Insumos Papelería y otros (mes)</b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>		<b>Precio Unidad</b>	<b>Precio Total</b>
4	Resma reprograf tamaño carta x 500 hojas	\$	11.500	\$ 46.000
4	Resma reprograf tamaño oficio x 500 hojas	\$	15.900	\$ 63.600
5	Sobres Súper Manila Gold Oficio Paq. x 10 und	\$	2.500	\$ 12.500
1	Carpeta Presentación Carta Blanca x 50 Und	\$	10.500	\$ 10.500
1	Cartucho de impresora	\$	65.000	\$ 65.000
2	Bolígrafos de tinta negra x 12 unid.	\$	5.900	\$ 11.800
2	Bolígrafos de tinta roja x 12 unid.	\$	5.900	\$ 11.800
2	Caja de Lápiz HB N° 2 Kores x 12 Und	\$	6.000	\$ 12.000
6	Borrador Studmark Goma Negro Combo x 4	\$	4.500	\$ 27.000
<b>Total</b>		\$	<b>127.700</b>	<b>\$ 260.200</b>

### 5.5.3 Maquinaria y equipo

A continuación, en la tabla 10 se proyectan las necesidades de maquinaria y equipo que se requerirían para iniciar las operaciones de la empresa.

**Tabla 10**

**Maquinaria y equipo Preactivos S.A.S**

Maquinaria y Equipo Preactivos S.A.S				
Cantidad	Descripción	Características	Precio	Total
24	Computadores de mesa IdeaCentre 3i AIO (23.8", Intel)	<p>Procesador Intel® Core™ i3-1005G1</p> <p>Sistema operativo Windows 10 Pro</p> <p>Tarjeta gráfica Intel UHD</p> <p>Pantalla De 23.8" FHD (1920x1080), WVA, retroiluminación LED, sin bordes, 250 nits</p> <p>Memoria Hasta 16GB máx / 3200MHz DDR4</p> <p>Almacenamiento SATA 6.0Gb/s, 2.5" ancho, 5400 rpm</p> <p>Sonido 2 altavoces 3W</p> <p>Cámara 720p HD</p> <p>Conectividad 802.11ax wireless, Wi-Fi + Bluetooth 5.0 combo adapter, 2x2, M.2 card</p> <p>Puertos/ranuras Atrás: 2 x USB 2.0, 1 x USB 3.1 Gen1, entrada de alimentación, Ethernet (RJ-45), HDMI-out</p> <p>Izquierda: 1 USB 3.1 Gen1, toma combinada de auriculares/micrófono (3.5mm), media card reader</p>	\$ 3.000.000	\$ 72.000.000
2	Impresora Wifi Dúplex Hp Pagewide Pro 477dw	<p>Hasta 60 páginas por minuto</p> <p>Resolución texto tipo láser</p> <p>Impresión de códigos de barras</p> <p>Tintas pigmentadas resistentes al agua</p> <p>Máxima capacidad de trabajo mensual</p> <p>2 Bandejas de papel / Hasta 550 hojas</p> <p>Doble Escáner Tamaño oficio directo en el cristal</p> <p>PANTALLA TÁCTIL FULL COLOR 4,3"</p> <p>Impresión desde cámara digital y memorias</p> <p>Conexiones: Puerto USB 2.0, Ethernet y WI-FI</p> <p>Impresión desde Smartphone y tablets</p> <p>Alimentador automático de hojas (ADF)</p> <p>Impresión Web y Móviles</p>	\$ 3.590.000	\$ 7.180.000
2	Televisor Samsung 65 Crystal Uhd 4k Smart One Remote	<p>Procesador de imagen: Procesador Crystal 4K</p> <p>Índice de movimiento: MR120</p> <p>PQI (Índice de calidad de la imagen): 2000</p> <p>HDR (Alto rango dinámico): HDR</p> <p>HDR 10+ Sí</p> <p>HLG (Registro híbrido Gamma) Sí</p> <p>Contraste: Gran contraste</p> <p>Color: PurColor</p> <p>Micro atenuación: UHD Dimming</p> <p>Potenciador de contraste: Sí</p> <p>Movimiento automático Plus: Sí</p> <p>Modo Película: Sí</p> <p>Modo Natural: Sí</p>	\$ 2.699.900	\$ 5.399.800
1	Servidor Dell Power Edge T40 Intel Xeon 3.5 Ghz 16g 1tb	<p>Procesador: Intel® Xeon® E-2224G 3.5GHz, 8M de caché, 4C / 4T, turbo (71W)</p> <p>Sin sistema operativo: sin sistema operativo</p> <p>Memoria: 16GB 2666MT / s DDR4 (8GB x 2) No ECC UDIMM</p> <p>Configuración del chasis: chasis de 3.5 "con hasta 4 discos duros</p> <p>Discos duros: 1TB 7.2K RPM SATA 6Gbps Entrada 3.5in Disco duro cableado</p> <p>Configuración RAID: sin RAID con SATA incorporado</p> <p>Unidad óptica interna: 8x DVD +/- RW 9.5mm Optical Disk Drive</p> <p>Gestión de sistemas integrados: Tecnología Intel Active Management</p> <p>Cables de alimentación: cable de alimentación US 125V</p> <p>Configuración térmica del procesador: disipador térmico térmico</p> <p>Garantía limitada de hardware de Dell</p>	\$ 3.099.000	\$ 3.099.000
20	Teléfono Diadema Para Oficina O Call Center	<p>Cancelación de ruido.</p> <p>Función de ahorro de energía.</p> <p>Negocio \ call center telephone with headset.</p> <p>Puerto de grabadora de voz disponible, se puede conectar a la PC para grabar.</p> <p>Control de volumen del altavoz del auricular mediante el mando.</p> <p>Tiempo de destello de 100ms o 600ms de elección.</p> <p>30 memorias de números entrantes y 5 salientes.</p> <p>32 dígitos pre marcación y edición.</p> <p>Interfaz (s): DSL / teléfono (RJ-11)</p> <p>Auricular: doble</p> <p>Color negro</p> <p>Tamaño: 16 * 10 * 8.5 cm / 12.5 x 10x6cm</p>	\$ 116.910	\$ 2.338.200
<b>Total</b>			<b>\$ 12.505.810</b>	<b>\$ 90.017.000</b>

#### 5.5.4 Muebles y enseres

A continuación, en la tabla 11 se relacionan los costos proyectados para la compra de muebles y enseres que son necesarios para iniciar operaciones en la empresa.

**Tabla 11**

*Muebles y enseres Preactivos S.A.S*

Muebles y Enseres Preactivos S.A.S				
Cantidad	Descripción	Características	Precio	Total
20	Escritorios	Modulares	\$ 150.000	\$ 3.000.000
4	Escritorios	Madera	\$ 650.000	\$ 2.600.000
20	Sillas escritorio	Silla Escritorio Pc Brazos Neumática	\$ 169.900	\$ 3.398.000
4	Silla gerencial	Silla de lujo ergonómica	\$ 589.900	\$ 2.359.600
4	Archivador	Archivador Metálico 4 Puestos	\$ 966.000	\$ 3.864.000
24	Papelera	Papelera Metálica Malla Piso	\$ 17.800	\$ 427.200
4	Tablero	Tablero Acrílico Borrable Aluminio 120 X 80cm	\$ 82.990	\$ 331.960
Total			\$ 2.626.590	\$ 15.980.760

#### 5.5.5 Tasa de interés referente en el análisis financiero

En el análisis financiero se deben tomar tasas de referencia tales como la tasa de inflación y el certificado de depósito a término (CDT). En nuestro caso, podemos hacer uso de informes emitidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2021) y el Banco de la República de Colombia (2021a), sobre el IPC, los indicadores de inflación básica (variación anual) y la variación año corrido y anual, con el promedio de datos entre marzo de 2013 y marzo de 2021.

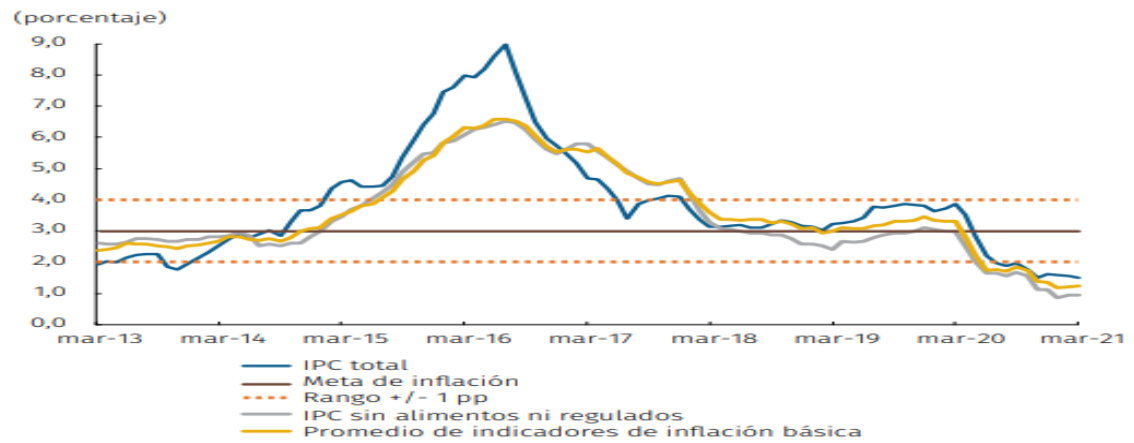
Según el Banco de la República (2021a):

La inflación anual al consumidor y la inflación básica continuaron disminuyendo en el primer trimestre de 2021, manteniendo niveles muy bajos e inferiores a la meta del 3,0%. La inflación anual en marzo se situó en 1,51%, 10 puntos básicos (pb) por debajo del dato de diciembre (Gráfico 3.1). Después de noviembre de 2020 (1,49%), el registro de marzo es el más bajo desde que existe información consolidada y oficial para el agregado nacional (1951). Igualmente, el promedio de los indicadores de inflación básica se contrajo entre diciembre (1,34%) y marzo (1,22%). Aunque la inflación anual es baja, el dato de marzo se situó por encima de lo previsto en el informe de enero, principalmente porque los ajustes anuales para el IPC de regulados y alimentos superaron las expectativas del equipo técnico. (p. 34)

De acuerdo con el informe del Banco de la República (2021a) sobre la inflación de abril de 2021, este año las metas de inflación oscilarían entre el 1,51% y el 2%. Con esta información tenemos un dato importante para el análisis financiero de Preactivos, y se tendrá como referencia la meta estimada presentada en el informe técnico del Emisor, que es del 3% (figura 17).

**Figura 17**

*IPC e Indicadores de inflación básica (variación anual) del DANE y el Banco de la República*



*Nota.* Figura tomada del Banco de la República de Colombia (2021a).

#### 5.5.6 Balance general de Preactivos S.A.S

Para el modelo de negocios de Preactivos se estima que la participación de capital inicial para constituir la empresa es de COP 150.000.000, y se muestra un escenario del balance general inicial de los activos, pasivos y patrimonio (tabla 12).

**Tabla 12***Balance general inicial de Preactivos S.A.S*

<b>Balance General Inicial</b>			
<b>31 de Diciembre de 2021</b>			
<b>Preactivos S.A.S</b>			
Activos		Pasivos	
Disponible	\$ 150.000.000	Total Pasivo	\$ 0
Caja	\$ 5.550.000		
Bancos	\$ 38.452.240		
Maquinaria y Equipos en Montaje	\$ 90.017.000	Capital	\$ 150.000.000
Muebles y Enseres	\$ 15.980.760	Utilidad del ejercicio	\$ 0
		Total Patrimonio	\$ 150.000.000
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 150.000.000</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 150.000.000</b>

*Nota.* Balance general inicial firmado por Sandra Yaneth Tobón T., con c. c. 1.040.030.409, Contador Público, T.P. 148119–T, y Paola Marcela Hernández Vega, con c. c. 1.038.104.753, Representante Legal, T.P. 333481 CS de J.

#### 5.5.7 Estado de pérdidas y ganancias de Preactivos S.A.S

Con una proyección anual de ventas se construye un estado de pérdidas y ganancias en el que se pueden verificar unas utilidades proyectadas netas iniciales del 14%, que corresponden a COP 211.630.652 (tabla 13).

**Tabla 13***Estado de pérdidas y ganancias de Preactivos S.A.S*

<b>Estado de Perdidas y Ganancias</b>		
<b>31 de Diciembre de 2021</b>		
<b>Preactivos S.A.S</b>		
<b>Ingresos Operacionales Proyectados</b>		
Ventas Proyectadas		\$ 1.680.000.000
Costo de las ventas		\$ 150.000.000
Utilidad Operacional		\$ 1.530.000.000
Gastos Operacionales		\$ 1.318.369.348
Personal	\$ 1.169.609.348	
Servicios Públicos	\$ 57.600.000	
Arriendos	\$ 42.000.000	
Formación y act. RRHH	\$ 32.000.000	
Otros	\$ 17.160.000	
Utilidad del Ejercicio	14%	\$ 211.630.652

**5.5.8 Ventas netas proyectadas**

Con la investigación llevada a cabo, se puede determinar para Preactivos una proyección de ventas teniendo en cuenta los informes de la proyección de la inflación en Colombia para abril del 2021 (tabla 14), la cual según el DANE, es equivalente al 3%.

**Tabla 24***Proyección de ventas de Preactivos S.A.S*

<b>Proyección de ventas (3%)</b>					
<b>Proyección</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Servicios de cobranza</b>	\$ 1.092.000.000	\$ 1.124.760.000	\$ 1.158.502.800	\$ 1.193.257.884	\$ 1.229.055.621
<b>Asesorías</b>	\$ 588.000.000	\$ 605.640.000	\$ 623.809.200	\$ 642.523.476	\$ 661.799.180
<b>Total Anual</b>	\$ 1.680.000.000	\$ 1.730.400.000	\$ 1.782.312.000	\$ 1.835.781.360	\$ 1.890.854.801
<b>Total Mes</b>	\$ 140.000.000	\$ 144.200.000	\$ 148.526.000	\$ 152.981.780	\$ 157.571.233

### 5.5.9 Proyección de la utilidad bruta en ventas

En la tabla 15 se proyectan la utilidad bruta que se espera obtener durante la operación de la empresa Preactivos durante sus primeros cinco años de operación con los cuales esperamos generen una rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

**Tabla 15**

*Proyección de la utilidad bruta en ventas de Preactivos S.A.S*

Utilidad Bruta en Ventas Proyectada					
Utilidad Bruta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 1.680.000.000	\$ 1.730.400.000	\$ 1.782.312.000	\$ 1.835.781.360	\$ 1.890.854.801
Gastos Operacionales	\$ 1.318.369.348	\$ 1.357.920.428	\$ 1.398.658.041	\$ 1.440.617.782	\$ 1.483.836.316
Costo de Ventas	\$ 150.000.000	\$ 154.500.000	\$ 159.135.000	\$ 163.909.050	\$ 168.826.322
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 211.630.652</b>	<b>\$ 217.979.572</b>	<b>\$ 224.518.959</b>	<b>\$ 231.254.528</b>	<b>\$ 238.192.163</b>

### 5.5.10 Proyección de gastos operacionales

Tomando los datos del estado de pérdidas y ganancias de la tabla 13, en donde podemos ver los rubros asociados a personal, servicios públicos, arriendos, formación y actualización de RR. HH., entre otros, aquí se tiene en cuenta la nómina de personal como gastos internos, y los aportes parafiscales, aportes a entidades de seguridad y prestaciones sociales que se liquidarán mensualmente como gastos externos (tabla 16).

**Tabla 16***Proyección de gastos operacionales*

<b>Gastos Operacionales</b>	
Personal	\$ 1.169.609.348
Servicios Públicos	\$ 57.600.000
Arriendo	\$ 42.000.000
Formación Y Act. RRHH	\$ 32.000.000
Otros	\$ 17.160.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.318.369.348</b>

Para la proyección del gasto de los servicios públicos se calcula un valor total anual de COP 57.600.000. Aquí se tienen en cuenta los servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios como son el servicio de internet y telefonía (tabla 17).

**Tabla 17***Proyección de gastos servicios públicos*

<b>Servicios Públicos</b>	<b>Costo-Mes</b>	<b>Costo-Año</b>
Acueducto	\$ 768.000	\$ 9.216.000
Alcantarillado	\$ 576.000	\$ 6.912.000
Energía	\$ 2.064.000	\$ 24.768.000
Servicios públicos no domiciliarios	\$ 1.392.000	\$ 16.704.000
<b>Total</b>	<b>\$ 4.800.000</b>	<b>\$ 57.600.000</b>

Para el arriendo de una oficina que le permita iniciar las operaciones a la empresa se estima un costo mensual por concepto de arriendo de COP 3,5 millones, y un costo total anual de COP 42 millones (tabla 18).

**Tabla 18***Costo arriendo de oficina*

<b>Arriendo de Oficina</b>	<b>Costo-Mes</b>	<b>Costo-Año</b>
Oficina	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000

Se destina un presupuesto de COP 1 millón/persona/año para la formación y actualización del talento humano de la empresa, con un total de COP 32 millones al año por los 32 empleados de Preactivos (tabla 19). Es importante resaltar que se busca formar y capacitar a mujeres que pertenecen a los estratos 1 y 2 y a adultos mayores que no gozan de pensión, contribuyendo así a la igualdad de género en la empleabilidad y a mejorar las condiciones económicas de estas personas.

**Tabla 19***Formación y actualización de los RR. HH.*

<b>Formación y Actalización RRHH</b>		
<b>Cantidad Personas</b>	<b>Costo X Año</b>	<b>Total</b>
32	\$ 1.000.000	\$ 32.000.000

Se asumen como otros costos los rubros de publicidad, transporte, sitio web y representación, entre otros, que pueden ser utilizados para gestionar las mencionadas actividades. Tal como se aprecia en la tabla 20, se espera contar con un presupuesto total de COP 17.160.000.

**Tabla 20**

*Otros costos*

<b>Otros Costos</b>	<b>Costo-Mes</b>		<b>Costo-Año</b>	
Publicidad	\$	200.000	\$	2.400.000
Transporte	\$	600.000	\$	7.200.000
Sitio Web	\$	130.000	\$	1.560.000
Representación	\$	200.000	\$	2.400.000
Varios	\$	300.000	\$	3.600.000
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>1.430.000</b>		<b>\$ 17.160.000</b>

5.5.11 Utilidad neta

Más arriba en la tabla 12, de pérdidas y ganancias, se calcula la utilidad de la operación y los gastos proyectados para un período de un año, donde se obtiene un valor de utilidad neta por COP 211.630.652, que son equivalentes a un 14%, lo que implica que el costo de venta de los servicios de Preactivos es del 86%.

5.5.12 Punto de equilibrio

En la investigación también se proyecta el volumen de ventas que debe tener Preactivos para cubrir los costos y gastos asociados a las operaciones de la empresa. Esto es hallar el punto de equilibrio en valores monetarios y en unidades de servicios. La empresa alcanza el punto de equilibrio con el 78% de las ventas anuales proyectadas, o su equivalente en valores monetarios (tabla 21).

**Tabla 21***Proyección del punto de equilibrio*

<b>Punto de Equilibrio (Año)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 1.680.000.000	\$ 1.730.400.000	\$ 1.782.312.000	\$ 1.835.781.360	\$ 1.890.854.801
Costos fijos	\$ 1.301.209.348	\$ 1.340.245.628	\$ 1.380.452.997	\$ 1.421.866.587	\$ 1.464.522.585
Costos Variables	\$ 17.160.000	\$ 17.674.800	\$ 18.205.044	\$ 18.751.195	\$ 19.313.731
Costos Totales	\$ 1.318.369.348	\$ 1.357.920.428	\$ 1.398.658.041	\$ 1.440.617.782	\$ 1.483.836.316
Punto de Equilibrio \$	\$ 1.314.637.422	\$ 1.354.076.545	\$ 1.394.698.841	\$ 1.436.539.806	\$ 1.479.636.001
<b>Punto de Equilibrio %</b>	<b>78%</b>	<b>78%</b>	<b>78%</b>	<b>78%</b>	<b>78%</b>

**5.5.13 Costos fijos**

Los costos fijos son todos aquellos que la empresa debe pagar independientemente de la variabilidad de los servicios que venda. Estos costos alcanzan un valor de COP 1.301.209.348 al año (tabla 22).

**Tabla 22***Costos fijos*

<b>Costos Fijos</b>	<b>Costo-Mes</b>	<b>Costo-Año</b>
Personal	\$ 97.467.446	\$ 1.169.609.348
Servicios Públicos	\$ 4.800.000	\$ 57.600.000
Arriendo	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000
Formación y Act. RRHH	\$ 2.666.666	\$ 32.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 108.434.112</b>	<b>\$ 1.301.209.348</b>

#### 5.5.14 Costos variables

Los costos variables son los que la empresa debe pagar mensualmente. Estos costos varían con respecto a los servicios que vende, y alcanzan un valor total de COP 17.160.000 al año (tabla 23).

**Tabla 23**

Costos variables

<b>Costos Variables</b>	<b>Costo-Mes</b>	<b>Costo-Año</b>
Publicidad	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Transporte	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Sitio Web	\$ 130.000	\$ 1.560.000
Representación	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Varios	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.430.000</b>	<b>\$ 17.160.000</b>

#### 5.5.15 Costos totales

Los costos totales para un período de un año que tiene Preactivos para iniciar su operatividad son la suma de los costos fijos y costos variables, por un valor de COP 1.318.369.348 (tabla 24).

**Tabla 24**

*Costos totales*

<b>Costos Totales</b>	<b>Costo-Mes</b>	<b>Costo-Año</b>
Costos Fijos	\$ 106.767.446	\$ 1.301.209.348
Costos Variables	\$ 1.430.000	\$ 17.160.000
<b>Total</b>	<b>\$ 108.197.446</b>	<b>\$ 1.318.369.348</b>

### 5.5.16 Validación del punto de equilibrio

*Margen de contribución:* el margen de contribución son las ganancias de Preactivos resultantes de la prestación de los servicios, excluyendo del ejercicio los costos fijos (tabla 25).

El margen de contribución se obtiene al restar el precio de venta y los costos variables:

$$MC = \text{precio de venta} - \text{costos variables}$$

**Tabla 25**

*Margen de contribución*

	Margen de contribución				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta unitario	\$ 140.000.000	\$ 144.200.000	\$ 148.526.000	\$ 152.981.780	\$ 157.571.233
Costo Variable	\$ 1.430.000	\$ 1.472.900	\$ 1.517.087	\$ 1.562.600	\$ 1.609.478
Diferencia	\$ 138.570.000	\$ 142.727.100	\$ 147.008.913	\$ 151.419.180	\$ 155.961.756

### 5.5.17 Gráfico del punto de equilibrio

Preactivos S.A.S alcanza su punto de equilibrio, es decir, en el que no genera utilidades, pero tampoco pérdidas, cuando vende el 78% de lo proyectado, o su equivalente en valor monetario, que para el primer año sería de COP 1.314.637.422 (tabla 26).

**Tabla 26**

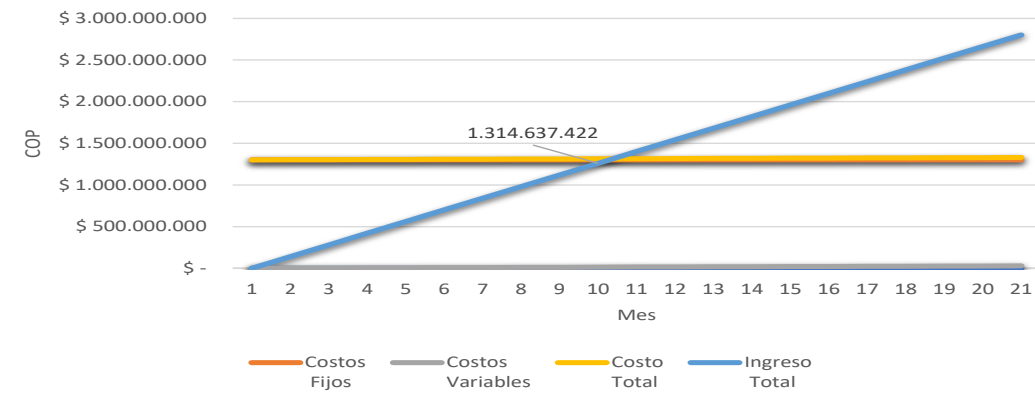
*Punto de equilibrio*

Mes	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Ingreso Total
0	\$ 1.301.209.348	\$ -	\$ 1.301.209.347,87	\$ -
1	\$ 1.301.209.348	\$ 1.430.000	\$ 1.302.639.347,87	\$ 140.000.000
2	\$ 1.301.209.348	\$ 2.860.000	\$ 1.304.069.347,87	\$ 280.000.000
3	\$ 1.301.209.348	\$ 4.290.000	\$ 1.305.499.347,87	\$ 420.000.000
4	\$ 1.301.209.348	\$ 5.720.000	\$ 1.306.929.347,87	\$ 560.000.000
5	\$ 1.301.209.348	\$ 7.150.000	\$ 1.308.359.347,87	\$ 700.000.000
6	\$ 1.301.209.348	\$ 8.580.000	\$ 1.309.789.347,87	\$ 840.000.000
7	\$ 1.301.209.348	\$ 10.010.000	\$ 1.311.219.347,87	\$ 980.000.000
8	\$ 1.301.209.348	\$ 11.440.000	\$ 1.312.649.347,87	\$ 1.120.000.000
9	\$ 1.301.209.348	\$ 12.870.000	\$ 1.314.079.347,87	\$ 1.260.000.000
10	\$ 1.301.209.348	\$ 14.300.000	\$ 1.315.509.347,87	\$ 1.400.000.000
11	\$ 1.301.209.348	\$ 15.730.000	\$ 1.316.939.347,87	\$ 1.540.000.000
12	\$ 1.301.209.348	\$ 17.160.000	\$ 1.318.369.347,87	\$ 1.680.000.000
13	\$ 1.301.209.348	\$ 18.590.000	\$ 1.319.799.347,87	\$ 1.820.000.000
14	\$ 1.301.209.348	\$ 20.020.000	\$ 1.321.229.347,87	\$ 1.960.000.000
15	\$ 1.301.209.348	\$ 21.450.000	\$ 1.322.659.347,87	\$ 2.100.000.000
16	\$ 1.301.209.348	\$ 22.880.000	\$ 1.324.089.347,87	\$ 2.240.000.000
17	\$ 1.301.209.348	\$ 24.310.000	\$ 1.325.519.347,87	\$ 2.380.000.000
18	\$ 1.301.209.348	\$ 25.740.000	\$ 1.326.949.347,87	\$ 2.520.000.000
19	\$ 1.301.209.348	\$ 27.170.000	\$ 1.328.379.347,87	\$ 2.660.000.000
20	\$ 1.301.209.348	\$ 28.600.000	\$ 1.329.809.347,87	\$ 2.800.000.000

Del análisis de la figura 18 que se presenta a continuación se puede evidenciar que en el noveno mes coinciden el ingreso total con el costo total. Por tanto, en este punto la empresa, no tiene pérdidas ni ganancias, y alcanza el punto de equilibrio.

**Figura 18**

*Punto de equilibrio*



## 5.6 ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO

El análisis del costo-beneficio se hace en la empresa comparando la inversión inicial, los costos y los gastos generados con la apertura y las utilidades que se desea percibir en el horizonte de tiempo, con el fin de determinar el tiempo que tardará la empresa en recuperar el capital invertido. Se debe de calcular el total de salidas, el total de las ventas, el saldo del ejercicio, la utilidad operacional y la utilidad acumulada.

### 5.6.1 Total salidas

Son los costos fijos y variables que la empresa tiene al iniciar la prestación de los servicios (tabla 27).

**Tabla 27**

*Total salidas*

<b>Costos Totales</b>	<b>Costo-Mes</b>	<b>Costo-Año</b>
Costos Fijos	\$ 108.434.112	\$ 1.301.209.340
Costos Variables	\$ 1.430.000	\$ 17.160.000
<b>Total</b>	<b>\$ 109.864.112</b>	<b>\$ 1.318.369.340</b>

### 5.6.2 Total ventas

Preactivos proyecta vender en su primer año de prestación de servicios un total de COP 1.680.0000.000 (tabla 28).

## Tabla 28

### *Proyección de las ventas año 1*

<b>Proyección</b>	<b>Año 1</b>
Servicios de cobranza	\$ 1.092.000.000
Asesorías	\$ 588.000.000
Total Anual	\$ 1.680.000.000
Total Mes	\$ 140.000.000

### 5.6.3 Saldo del ejercicio

El saldo del ejercicio que se obtiene en el mes es de COP 30.135.888, y al año, de COP 361.630.652, que equivalen a una rentabilidad del 21,52% (tabla 29).

## Tabla 29

### *Saldo del ejercicio*

	Saldo del ejercicio	
	mes	Año
Total ventas	\$ 140.000.000	\$ 1.680.000.000
Total salidas	\$ 109.864.112	\$ 1.318.369.348
Saldo del ejercicio	\$ 30.135.888	\$ 361.630.652

## 5.7 UTILIDAD

### 5.7.1 Utilidad operacional

La utilidad operacional proyectada para el primer año de actividades de la empresa es de COP 1.530.000.000, valor que se obtiene del total de las ventas netas del año 1 menos los costos de las ventas del año 1.

Podemos decir que la utilidad neta proyecta para el primer año de servicios es del 14% de margen de utilidad neta equivalente a COP 211.630.652 después de descontar de las ventas netas (COP 1.680.000.000), los costos de ventas (COP 150.000.000) y los gastos operacionales (COP 1.318.369.348). La utilidad neta se destinará al ahorro en un porcentaje del 40% sobre el valor de las utilidades mes, y a la recuperación del aporte del capital de los socios en un 60% del valor de las utilidades netas mensuales. El ahorro se utilizará para mejorar la empresa según la necesidad de la demanda.

#### 5.7.2 Utilidad acumulada

La distribución de las utilidades netas proyectadas de la empresa se hará de la siguiente forma:

Ahorro mensual de la empresa	40%
Rendimiento de inversionistas	30%
Dividendos mensuales	30%

#### 5.7.3 Inversión por recuperar

Se calcula que la recuperación del capital se destinará el 30% de la utilidad del ejercicio, que corresponde a COP 25.395.678 en el primer año, y los años siguientes con un incremento del 3% según la inflación promedio indicada en la tabla 30.

**Tabla 30***Inversión por recuperar*

		Inversión Por Recuperar				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Acumulada</b>	100%	\$ 84.652.261	\$ 87.191.829	\$ 89.807.584	\$ 92.501.811	\$ 95.276.865
<b>Ahorro Acumulado</b>	40%	\$ 33.860.904	\$ 34.876.731	\$ 35.923.033	\$ 37.000.724	\$ 38.110.746
<b>Dividendos Acumulados</b>	30%	\$ 25.395.678	\$ 26.157.549	\$ 26.942.275	\$ 27.750.543	\$ 28.583.060
<b>Recuperación de la inversión Acumulada</b>	30%	\$ 25.395.678	\$ 26.157.549	\$ 26.942.275	\$ 27.750.543	\$ 28.583.060

## 5.7.4 Dividendo

Los dividendos generados serán del 30% de las utilidades anuales del ejercicio, con un valor de COP 25.395.678 para el primer año, y los para años siguientes con un incremento del 3% anual según la inflación promedio.

## 5.8 VALOR PRESENTE NETO (VPN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

## 5.8.1 Valor presente neto (VPN)

Uno de los métodos recomendados por muchos especialistas en análisis financiero para un modelo de negocio es el de Gitman y Zutter (2012), quienes recomiendan el valor presente neto y los criterios que tienen para la toma de decisiones:

El método usado por la mayoría de las grandes empresas para evaluar proyectos de inversión se conoce como valor presente neto (VPN). Cuando las empresas realizan inversiones, gastan el dinero que obtienen, de una u otra forma, de los inversionistas. Estos últimos esperan un rendimiento sobre el dinero que aportan a las empresas, de modo que una compañía debe efectuar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo que

genera la inversión rebasa el costo de la inversión realizada en primer lugar. Como el método del VPN toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo de los inversionistas, es una técnica más desarrollada de elaboración del presupuesto de capital que la regla del periodo de recuperación. (p. 367)

Con el cálculo del valor presente neto (VPN) a una tasa de interés  $i$ , esta sería la ganancia extraordinaria que genera el proyecto medido en las unidades monetarias actuales. En Preactivos S.A.S se hizo el análisis proyectado a 5 años, a una tasa de interés del 2,4%, que corresponde a un DTF promedio del período comprendido entre los meses de mayo 2020 y mayo 2021, según datos del informe del Banco de la República (2021a). Se deduce entonces que el VPN, según la proyección de ingresos de Preactivos, que en el primer año espera tener unas ventas netas de COP 1.680 millones, que se incrementarán año a año según la proyección estimada con base en el índice de inflación del 3% anual (tabla 31).

**Tabla 31**

*Tasas de captación mensuales depósitos a término fijo (DTF) (2020-2021)*

	<b>Tasa de interés - efectiva anual</b>
<b>Año(aaaa)-Mes(mm)</b>	<b>DTF</b>
2021-05	1,82%
2021-04	1,76%
2021-03	1,77%
2021-02	1,81%
2021-01	1,91%
2020-12	1,93%
2020-11	1,96%
2020-10	2,03%
2020-09	2,39%
2020-08	2,79%
2020-07	3,34%
2020-06	3,76%
2020-05	4,29%

*Nota.* Cálculos del Banco de la República de Colombia (2021b), con información proveniente de la Superintendencia Financiera.

### 5.8.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es uno de los métodos que nos sirven para determinar la viabilidad y la factibilidad de un modelo de negocio, y toma en consideración el valor del dinero en

el tiempo, que le ayuda al emprendedor a mostrar la rentabilidad futura esperada del negocio; es decir, el dinero invertido le puede generar a la empresa un interés.

Gitman y Zutter (2012) definen la TIR como:

La tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR) es una de las técnicas más usadas de las técnicas de elaboración de presupuesto de capital. La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión con \$0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. (p.372)

La TIR es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión; es decir, es el porcentaje de beneficios o pérdidas que tendrá una inversión en un modelo de negocio. Preactivos S.A.S nos entrega una TIR con un valor positivo de 142% anual (tabla 32), basada en un período de cinco años, con unas ventas proyectadas a 2,4% anual, que corresponde a la tasa de DTF promedio del sistema financiero colombiano para el período comprendido entre los meses de mayo de 2020 y mayo de 2021, según datos del informe de Política Monetaria del Banco de la República de Colombia (2021a).

**Tabla 32***VPN y TIR proyectados a cinco años para Preactivos S.A.S*

<b>Año</b>	<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Valor Presente</b>	<b>Tasa de interés</b>	<b>2,4%</b>
0	-\$ 150.000.000	-\$ 150.000.000		
1	\$ 211.630.652	\$ 206.670.559		
2	\$ 217.979.572	\$ 212.870.675		
3	\$ 224.518.959	\$ 219.256.796		
4	\$ 231.254.528	\$ 225.834.500		
5	\$ 238.192.163	\$ 232.609.535		
<b>VPN</b>	<b>\$ 895.533.559</b>			
<b>TIR</b>	<b>142%</b>			

## 5.9 INVERSIÓN TOTAL INICIAL PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE PREACTIVOS S.A.S

La inversión total inicial de Preactivos S.A.S se destina a conseguir los recursos necesarios para poner la empresa en funcionamiento u operatividad. Se tienen en cuenta los recursos tangibles e intangibles que se necesiten y que le agreguen valor al proceso. En el caso de Preactivos S.A.S, según se aprecia más arriba en la tabla 32, la inversión inicial será de COP 150 millones, una TIR del 142% y un VPN de COP 895.533.559.

También se espera retornar la inversión de los socios en un plazo aproximado de dos años, descontados de los dividendos obtenidos de las utilidades. Este análisis muestra que la propuesta del modelo de negocio está por encima de los intereses

pagados por el mercado y que el proyecto es muy rentable. Los rubros de la inversión total se presentan a continuación en la tabla 33.

**Tabla 33**

*Inversión inicial total proyectada para Preactivos S.A.S*

<b>Inversión Total</b>	
<b>Activos Fijos</b>	
Maquinaria y Equipo	\$ 90.017.000
Muebles y enseres	\$ 15.980.760
Formación Y Act. RRHH	\$ 32.000.000
Infraestructura y otros gastos	\$ 17.160.000
<b>Activo No Fijos</b>	
Gastos de Operación Y Puesta en Marcha	\$ 150.000.000
Costo de Montaje y Arriendo	\$ 16.600.000
Salarios antes de Operación	
<b>Activos de Trabajo</b>	
Nomina	\$ 1.169.609.348
Disponibilidad Mínima de Caja y Bancos	\$ 5.550.000

A continuación, se describen los rubros que comprenden la inversión total.

### 5.9.1 Activos fijos

5.9.1.1 *Muebles y enseres.* Para la oficina de trabajo se compran muebles y enseres por valor de COP 15.980.760, que se describen en la tabla 34.

**Tabla 34***Muebles y enseres*

<b>Muebles y Enseres Preactivos S.A.S</b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Características</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
20	Escritorios	Modulares	\$ 150.000	\$ 3.000.000
4	Escritorios	Madera	\$ 650.000	\$ 2.600.000
20	Sillas escritorio	Silla Escritorio Pc Brazos Neumática	\$ 169.900	\$ 3.398.000
4	Silla gerencial	Silla de lujo ergonómica	\$ 589.900	\$ 2.359.600
4	Archivador	Archivador Metálico 4 Puestos	\$ 966.000	\$ 3.864.000
24	Papelera	Papelera Metálica Malla Piso	\$ 17.800	\$ 427.200
4	Tablero	Tablero Acrílico Borrable Aluminio 120 X 80cm	\$ 82.990	\$ 331.960
<b>Total</b>			<b>\$ 2.626.590</b>	<b>\$ 15.980.760</b>

5.9.1.2 *Maquinaria y equipo.* Para iniciar las operaciones de la empresa, en maquinaria y equipos se compran elementos por valor de COP 90.017.000, que se detallan a continuación en la tabla 35.

**Tabla 35**

*Maquinaria y equipos*

Maquinaria y Equipo Preactivos S.A.S					
Cantidad	Descripción	Características	Precio	Total	
24	Computadores de mesa IdeaCentre 3i AIO (23.8", Intel)	Procesador Intel® Core™ i3-1005G1 Sistema operativo Windows 10 Pro Tarjeta gráfica Intel UHD Pantalla De 23.8" FHD (1920x1080), WVA, retroiluminación LED, sin bordes, 250 nits Memoria Hasta 16GB máx / 3200MHz DDR4 Almacenamiento SATA 6.0Gb/s, 2.5" ancho, 5400 rpm Sonido 2 altavoces 3W Cámara 720p HD Conectividad 802.11ax wireless, Wi-Fi + Bluetooth 5.0 combo adapter, 2x2, M.2 card Puertos/ranuras Atrás: 2 x USB 2.0, 1 x USB 3.1 Gen1, entrada de alimentación, Ethernet (RJ-45), HDMI-out Izquierda: 1 USB 3.1 Gen1, toma combinada de auriculares/micrófono (3.5mm), media card reader	\$ 3.000.000	\$ 72.000.000	
2	Impresora Wifi Dúplex Hp PageWide Pro 477dw	Hasta 60 páginas por minuto Resolución texto tipo láser Impresión de códigos de barras Tintas pigmentadas resistentes al agua Máxima capacidad de trabajo mensual 2 Bandejas de papel / Hasta 550 hojas Doble Escáner Tamaño oficina directo en el cristal PANTALLA TÁCTIL FULL COLOR 4,3" Impresión desde cámara digital y memorias Conexiones: Puerto USB 2.0, Ethernet y WI-FI Impresión desde Smartphone y tablets Alimentador automático de hojas (ADF) Impresión Web y Móviles	\$ 3.590.000	\$ 7.180.000	
2	Televisor Samsung 65 Crystal Uhd 4k Smart One Remote	Procesador de imagen: Procesador Crystal 4K Índice de movimiento: MR120 PQI (Índice de calidad de la imagen): 2000 HDR (Alto rango dinámico): HDR HDR 10+ Sí HLG (Registro híbrido Gamma) Sí Contraste: Gran contraste Color: PurColor Micro atenuación: UHD Dimming Potenciador de contraste: Sí Movimiento automático Plus: Sí Modo Película: Sí Modo Natural: Sí	\$ 2.699.900	\$ 5.399.800	
1	Servidor Dell Power Edge T40 Intel Xeon 3.5 Ghz 16g 1tb	Procesador: Intel® Xeon® E-2224G 3.5GHz, 8M de caché, 4C / 4T, turbo (71W) Sin sistema operativo: sin sistema operativo Memoria: 16GB 2666MT / s DDR4 (8GB x 2) No ECC UDIMM Configuración del chasis: chasis de 3.5 "con hasta 4 discos duros Discos duros: 1TB 7.2K RPM SATA 6Gbps Entrada 3.Sin Disco duro cableado Configuración RAID: sin RAID con SATA incorporado Unidad óptica interna: 8x DVD +/- RW 9.5mm Optical Disk Drive Gestión de sistemas integrados: Tecnología Intel Active Management Cables de alimentación: cable de alimentación US 125V Configuración térmica del procesador: disipador térmico Garantía limitada de hardware de Dell	\$ 3.099.000	\$ 3.099.000	
20	Teléfono Diadema Para Oficina O Call Center	Cancelación de ruido. Función de ahorro de energía. Negocio \ call center telephone with headset. Puerto de grabadora de voz disponible, se puede conectar a la PC para grabar. Control de volumen del altavoz del auricular mediante el mando. Tiempo de destello de 100ms o 600ms de elección. 30 memorias de números entrantes y 5 salientes. 32 dígitos pre marcación y edición. Interfaz (s): DSL / teléfono (RJ-11) Auricular: doble Color negro Tamaño: 16 * 10 * 8.5 cm / 12.5 x 10x6cm	\$ 116.910	\$ 2.338.200	
<b>Total</b>			\$ 12.505.810	\$ 90.017.000	

5.9.1.3 *Formación y actualización de RR. HH.* Se destina un presupuesto anual de COP 1 millón/persona/año para la formación y actualización del talento humano de Preactivos S.A.S, con un total de COP 32 millones al año por los 32 empleados de la empresa (tabla 36).

**Tabla 36**

Formación y actualización RR. HH.

Formación y Actalización RRHH		
Cantidad Personas	Costo X Año	Total
32	\$ 1.000.000	\$ 32.000.000

5.9.1.4 *Infraestructura y otros gastos.* Se hacen las adecuaciones básicas necesarias para iniciar las operaciones, con el suministro de herramientas de tecnología de la información, telefonía e internet, entre otras, por un costo total mensual de COP 1.392.000.

## 5.9.2 Activos no fijos

5.9.2.1 *Gastos de organización y puesta en marcha.* Los socios de Preactivos S.A.S harán una inversión inicial de COP 150 millones, la cual incluye, entre otros, todos los gastos de legalización y formalización de la empresa ante la Cámara de Comercio de Medellín y los gastos de matrícula mercantil.

5.9.2.2 *Costo de montaje y arriendo.* El costo de montaje y arriendo es por un valor de COP 16,6 millones, que equivalen a la suma del costo de dos meses de arriendo y dos de servicios públicos. Con esta inversión se espera empezar a operar en la oficina de la empresa.

5.9.2.3 *Salarios antes de operación.* El costo de la nómina de los socios se paga una vez se inicien las operaciones de la empresa, y su valor se asumirá de la inversión inicial realizada por los socios.

### 5.9.3 Activos de trabajo

5.9.3.1 *Inversión total inicial.* El aporte de cada socio para la inversión inicial se calcula de la siguiente manera: un total de COP 150 millones divididos en partes iguales entre los dos socios dueños de la empresa, pagados con el ahorro personal efectuado por cada uno de ellos, y el acceso a un crédito financiero.

## 6. CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos en esta investigación sobre el sector BPO, es evidente el potencial y la viabilidad para crear un modelo de negocio para Preactivos, como un BPO competitivo y sostenible de procesos de cobranza en el sector financiero, de acuerdo con el contexto, los indicadores del mercado y las políticas del Gobierno.

Al desarrollar la investigación de los modelos de negocios del sector BPO en Colombia se determinó que es un buen momento para iniciar emprendimientos que sean viables, escalables y rentables, que satisfagan necesidades de la sociedad y que le garanticen un trabajo decente a personas que se encuentren en difícil situación económica, tales como mujeres de estratos bajos y personas adultas que no tienen pensión, y de esta manera ayudarle al tejido social y empresarial del país.

Con base en lo investigado, el sector de servicios financieros es el mayor demandante de los BPO a nivel mundial, con una participación global del 26%. En 2020, el sector registró un crecimiento aproximado del 3% y generó más de 35.000 nuevos empleos formales en el país. Durante 2016, los ingresos operacionales del sector representaron un 1,4% del PIB de Colombia. Son cifras que muestran que es un sector que tiene gran valor potencial para incorporar en este una unidad de negocios.

Con el presente trabajo se diseñó la respectiva cadena de valor, que incluye las actividades y procesos clave que se van a gestionar en la empresa y que generan el valor que percibirán los clientes y las partes interesadas, tales como gestión del cliente, gestión de comunicación y marca, gestión de los sistemas de la información, medición y control, gestión del talento humano, gestión de multicanalidad, B2B e innovación.

Con el desarrollo metodológico de este trabajo fue posible diseñar la propuesta de valor de la empresa, que se consolidó de la siguiente manera:

Preactivos S.A.S busca impulsar el empleo digno y de calidad en servicios BPO de cobranza para las mujeres que pertenecen a estratos 1 y 2, y para personas adultas mayores que no gozan de pensión, promoviendo la autonomía y autosuficiencia económica. Creamos oportunidades y esperanza para personas con una situación económica difícil y buscamos reducir la desigualdad en la empleabilidad de mujeres y de adultos mayores.

En el desarrollo del modelo financiero se pudo validar que el negocio presenta indicadores de viabilidad muy altos, tales como la TIR, que es de un 142%; el VPN, equivalente a COP 895.533.559, y el ROI, de un 14%, que demuestran que el negocio puede ser rentable y sostenible en el corto, mediano y largo plazo; además, que es posible acceder a fuentes de financiación tales como la banca y los inversionistas privados, que nos permitan consolidar la empresa más rápidamente.

En la consolidación del modelo de negocio se pudieron formular indicadores que permitirán hacer el control y la verificación de los procesos que hacen parte de la cadena de valor del negocio, lo que le permitirá a la empresa tomar decisiones a partir de resultados, para promover estrategias que posibiliten mantener niveles de servicio muy altos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide Casado, J. C., y Díez, M. (2019). *Customer experience*. ESIC.
- Baena, M. (2005). *Aspectos determinantes en la gestión de las dependencias de crédito y cobranzas en 5 empresas del Valle de Aburra*. [trabajo de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional.
- Banco de la Republica de Colombia (2021a) *Informe de Política Monetaria*.  
[https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10012/IPM\\_ABR%202021\\_MAY7\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10012/IPM_ABR%202021_MAY7_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Banco de la Republica de Colombia (2021b). *Tasas de colocación consolidadas*.  
<https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go>
- Burbano, A., y López, C. (2013) *Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranza Beta”* [trabajo de Especialización, Universidad de Nariño]. Repositorio Institucional. <http://sired.udenar.edu.co/3057/1/89589.pdf>
- Cámara de Representantes (2021). *Proyecto de ley \_\_\_ de 2021 Cámara. “Por medio de la cual se establece el pago obligatorio de las prácticas y pasantías universitarias en los organismos y entidades de la administración pública y se dictan otras disposiciones”*.  
<https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-03/P.L.541-2021C%20%28PASANT%C3%8DAS%20UNIVERSITARIAS%29.pdf>
- Castillo Benavides, L. V. (2015) *Propuesta de mejora en el área de cobranzas para recuperación de cartera vencida. Caso: Actuaría Consultores Cía. Ltda*. [tesis

- de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10996>
- Cubillos Sosa, Y. A. (2019). *Impacto en el empleo, el comercio y la inversión de Colombia a partir del TLC con Estados Unidos, en los servicios BPO, KPO, ITO* [investigación, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Institucional. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/5453/Impacto%20en%20el%20empleo%2C%20el%20comercio%20y%20la%20inversi%C3%B3n%20de%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2021). *Índice de Precios del Consumidor. Julio 2021*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras - Fecolfin (s. f.) *Nuestras asociadas*. <https://fecolfin.coop/asociadas/>
- Forero Oliveros, G. (2019). El sistema financiero colombiano pasó de 95 bancos a 13 conglomerados. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/lr-65-anos/el-sistema-financiero-paso-de-95-bancos-a-13-conglomerados-2833081>
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12<sup>a</sup>. ed.). Pearson.
- Griebeler, J., Curran, B., & Lopes, D. (2015). *Customer Experience (CX). Metrics and Key Performance Indicators*. Oracle.

<https://www.oracle.com/us/products/applications/cx-metrics-kpi-dictionary-1966465.pdf>

IDC (2013). *Caracterización General del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregable I. Caracterización General. Programa de Transformación Productiva.*

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=bdab51a3-c289-4675-a898-5b601ae643aa>

López Carrizosa, F. J. (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: El caso Antioqueño* [tesis de Maestría, Universidad EAFIT].

Repositorio Institucional. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496>

Ministerio del Trabajo de Colombia (2010). *Código laboral sustantivo del trabajo, procedimiento laboral y seguridad social y pensiones anotado*. Leyer.

Morales Castro, J. A., y Morales Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza*. Patria.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio* (L. Vásquez, trad.). Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Presidencia de Colombia (2021). *Decreto 278 de 2021. Zonas Francas Permanentes y Transitorias.*

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20278%20DEL%2015%20DE%20MARZO%20DE%202021.pdf>

ProColombia (2017) *Estudio Nacional del Sector de Tercerización de Servicios.*

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=8aa51793-351e-49c3-973e-d5390696295f>

Sectorial (2021). *Guía de Conocimiento Sectorial. Contact Center.*

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA (s. f.). *Observatorio Laboral y Ocupacional. Informes Mesas Sectoriales. BPO*

[https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/mesas\\_sectoriales/bpo.pdf](https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/mesas_sectoriales/bpo.pdf)

Congreso de la República (2012). *Proyecto de Ley 81 del 15 de agosto de 2012.*

<https://vlex.com.co/vid/proyecto-ley-2012-senado-451040410>

Yagual Criollo, S. J. (2013). *Diseño de un sistema de gestión por procesos en el departamento de cobranza de una empresa prestadora de servicios públicos ubicada en el Cantón de la provincia del Guayas* [tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral – Espol]. Repositorio Institucional.

<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24994>

## ANEXOS

### ANEXO 1. INSTRUMENTO DE ENTREVISTA PARA CANDIDATOS DE LAS EMPRESAS

Cordial saludo señor(a) Nombre entrevistado, las entrevistas que estoy desarrollando hacen parte del trabajo de campo que se desarrolla como parte del trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Gestión Integral por Procesos de la Universidad Eafit. Por esto le agradezco su participación en la entrevista, que se formula con el fin de recopilar información que nos permite avanzar en la propuesta de un sistema de gestión por procesos en una empresa del sector de las cobranzas. Esta entrevista permitirá obtener información para estructurar las fichas técnicas y la caracterización de los procesos.

#### Objetivo:

Recopilar información que permita proponer un sistema de gestión por procesos para Preactivos, que presta servicios de cobranza del sector financiero y real colombiano, que propenda por el desarrollo eficiente de la cadena de valor del negocio.

#### Dinámica:

Entrevista semiestructurada, personal o asistida con plataformas virtuales, al candidato de las empresas seleccionadas, con base en el formato estructurado previamente, donde se registren datos e información suministrada. Si es posible, grabar la entrevista, de modo que permita posteriormente extraer el máximo de información posible.

## INSTRUMENTO ENTREVISTA PARA CANDIDATOS DE LAS EMPRESAS

Empresa:		
Sector:		
Actividad:		
Localización		
Entrevistado:		
Profesión:		
Fecha:		
Observaciones:		
	<b>Pregunta:</b>	<b>Objetivo:</b>
	1- ¿Cuáles son las características de los consumidores/clientes del sector de las cobranzas? (Edad, genero, ingresos, educación, profesión, residencia).	Segmentos de clientes-análisis del mercado (objetivo general).
<b>Respuesta</b>		
	2- ¿Cuáles son los clientes que acceden al servicio de las cobranzas?	Segmentos de clientes-análisis del mercado (objetivo general).
<b>Respuesta</b>		
	3- ¿Cuáles son los clientes más importantes para el negocio?	Segmentos de clientes-análisis del mercado (objetivo general).
<b>Respuesta</b>		

4- ¿Consideras que el mercado potencial del sector de las cobranzas: crece, decrece o se mantiene estable?	Segmentos de clientes-análisis del mercado (objetivo general).
<b>Respuesta</b>	
5- ¿De qué se trata el negocio de las cobranzas?	Propuesta de valor – descripción del servicio (objetivo específico 1.3).
<b>Respuesta</b>	
6- ¿Cómo funciona el servicio de las cobranzas?	Propuesta de valor – descripción del servicio (objetivo específico 1.3).
<b>Respuesta</b>	
7- ¿Cuáles son los competidores de la empresa?	Canales de distribución y comunicación - análisis de la competencia (objetivo específico 1.3).
<b>Respuesta</b>	
8- ¿Cuáles son los argumentos de diferenciación frente a la competencia?	Canales de distribución y comunicación - análisis de la competencia (objetivo específico 1.3).
<b>Respuesta</b>	
9- ¿La competencia supone una barrera de entrada al mercado?	Canales de distribución y comunicación - análisis de la competencia (objetivo específico 1.3).

<b>Respuesta</b>	
10- ¿Qué medios y formas de contacto con el cliente utilizan para prestar sus servicios?	Canales de distribución y comunicación – comunicación con el cliente (objetivo específico 1.3).
<b>Respuesta</b>	
11- ¿Son estos medios usuales en el sector?	Canales de distribución y comunicación – comunicación con el cliente (objetivo específico 1.3).
<b>Respuesta</b>	
12- ¿Qué tipo de relación existe entre la empresa y los clientes? (Personal, directa y por afinidad: cara a cara, telefónica..., automatizada ( <i>email</i> , buzones..., a través de terceros o representantes, individual o colectiva, autoservicio u otras).	Canales de distribución y comunicación – comunicación con el cliente (objetivo específico 1.3).
<b>Respuesta</b>	
13- ¿Qué actividades son las que realizan en la empresa para mantener un nivel de servicio satisfactorio?	Actividades clave (objetivo específico 1.4).
<b>Respuesta</b>	
14- ¿Qué perfiles serán necesarios para llevar a cabo los procesos de la empresa?	Actividades clave – equipo humano (objetivo específico 1.4).
<b>Respuesta</b>	

15- ¿Cuáles serán las funciones de las personas contratadas?	Actividades clave – equipo humano (objetivo específico 1.4).
<b>Respuesta</b>	
16- ¿Qué materiales o recursos físicos e intangibles se necesitan para el funcionamiento de la empresa? (Computadores, escritorio, recurso intelectual, licencias, oficina...)	Actividades clave – materiales e intangibles (objetivo específico 1.4).
<b>Respuesta</b>	
17- ¿Quiénes son los proveedores clave de la empresa?	Socios clave – financieros (objetivo específico 1.5).
<b>Respuesta</b>	
18- ¿Qué socios clave son necesarios para el servicio de la empresa?	Socios clave – financieros (objetivo específico 1.5).
<b>Respuesta.</b>	
19- ¿Cómo es la estructura de precios de la empresa?	Estructura de ingresos y costes (objetivo específico 5.6)
<b>Respuesta</b>	
20- ¿Cómo es la estructura de ingresos de la empresa?	Estructura de ingresos y costes (objetivos específicos 1.5 y 1.6).
<b>Respuesta</b>	

## ANEXO 2. PROTOCOLO PARA LAS ENTREVISTAS

### **Preparación**

- Acordar y coordinar con las personas candidatas a ser entrevistadas.
- Proponer los instrumentos o guías para las entrevistas y corregir según su retroalimentación.
- Adecuar el instrumento o guía de entrevistas aprobado para cada uno de los candidatos que se vaya a entrevistar, haciendo el registro correspondiente.
- Preparar la carta o comunicado protocolario para cada uno de los candidatos de la entrevista.

### **Organización**

- Envío de la carta o comunicado protocolario para cada uno de los candidatos de la entrevista.
- Acordar con los candidatos las fechas, horas y lugares de las entrevistas.
- Para el caso de las entrevistas a distancia, acordar medios y tecnología para efectuarlas.
- Confirmar la entrevista entre los consultores y los entrevistados.

### **Ejecución**

- Explicación del proceso de entrevista y su guía.
- Discusión sobre organización, objetivos y contexto.
- Discusión sobre funciones.
- Discusión sobre instructivos y procedimientos.

- Discusión sobre planeación, coordinación, información y mejoras.
- Conclusiones.

### **Reporte**

- Edición y corrección de los formatos de entrevista.
- Reporte global de entrevistas.
- Entrega del reporte y de los formatos diligenciados.

### ANEXO 3. FICHA TÉCNICA PARA CARACTERIZAR LOS PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO							
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO XXXXXXXXX			Código				
			Versión				
			Vigencia				
			Página				
TIPO DE PROCESO		ESTRATEGICO		MISIONAL		APOYO	
OBJETIVO							
RESPONSABLE							
ALCANCE							
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS			
DOCUMENTOS Y REGISTROS APLICABLES							
Externos, internos y legales	NTC, ISO, OTRAS	Procedimientos asociados	Registros				
RIESGOS, CONTROLES E INDICADORES							
RIESGOS	CONTROLES			INDICADORES			
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Frecuencia?			
RECURSOS							
AMBIENTE DE TRABAJO	TECNICOS, TECNOLOGICOS, INFRAESTRUCTURA			HUMANOS			

CONTROL DE CAMBIOS			
# VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
NOMBRE			
CARGO			
FIRMA			

## ANEXO 4. GUÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

La siguiente tabla se utiliza como guía para la observación no participante que se lleva a cabo en el desarrollo del trabajo de campo en las empresas candidatas.

Se deben registrar todas las actividades observadas que estén relacionadas y que describan cómo prestamos el servicio de cobranzas o que se llevan a cabo en el proceso.

La información registrada en el formato guía debe tratar de responder a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Cuál es el servicio que identifica el proceso?
- 2 ¿Quiénes son los usuarios o clientes?
- 3 ¿Cuáles son sus requerimientos y expectativas?
- 4 ¿Se tiene una secuencia lógica y organizada de las actividades?
- 5 ¿Quién es el responsable del proceso o actividad?
- 6 ¿Qué observaciones se pueden registrar?



## ANEXO 5. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL AL INSTRUMENTOS O INSTRUMENTOS QUE SE ELIGIERON PARA EL DESARROLLO O TRABAJO DE CAMPO DEL TRABAJO DE GRADO

**Entrevista:** es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información.

Virginia Inés Soto-Lesmes, V. I.; Durán de Villalobos M. M. (2010):

La entrevista a profundidad en lo posible es una conversación dirigida; permite una exploración profunda de un asunto o de una experiencia particular y, por tanto, es un método útil para la pregunta interpretativa; fomenta obtener de cada participante la interpretación de su experiencia. (p. 260).

La entrevista como herramienta de investigación es más abierta y flexible, y puede documentar perspectivas que no se representan comúnmente.

**Cuestionario:** Manuel Galán Amador (2011):

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

**La observación participante:** Karolina Vitorelli Diniz: La OP es definida como una investigación caracterizada por interacciones sociales profundas entre investigador e investigado, que ocurren en el ambiente de éstos y promocionan la recogida de informaciones de modo sistematizado.<sup>2</sup> Se resalta que su objetivo traspasa la simple descripción de los componentes de la situación, permitiendo la identificación del sentido, la orientación y dinámica de cada instante (p. 76).

**Guía de observación:**

Se conoce como guía a aquello que dirige o encamina. De acuerdo con el contexto, el término puede utilizarse de diversas maneras: una guía es un tratado que indica preceptos para dirigir cosas, una lista impresa de datos sobre una materia específica o una persona que enseña a otra un determinado camino, entre otras posibilidades (<https://definicion.de/guia-de-observacion/>).

Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos.

**Definición:** Definición de guía de observación (Pérez, J & Merino, M; 2012)

Técnicas documentales y textuales: documentos, libros, revistas, informes, panfletos, comunicaciones, en definitiva, textos de toda índole son productos habituales en los contextos sociales que se van a analizar; y su objetivo es la constitución de un corpus analizable en el marco de los distintos métodos.