

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO FINANCIERO DE  
*FACTORING* PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE PEREIRA**

**Alejandro Castrillón Herrera  
Andrea Jhoana Londoño Martínez**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
Pereira  
2016**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO FINANCIERO DE  
FACTORING PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE PEREIRA**

**Alejandro Castrillón Herrera  
Andrea Jhoana Londoño Martínez**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesora temática:** Diana María Henao Sierra

**Asesora metodológica:** Beatriz Amparo Uribe de Correa

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
Pereira  
2016**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	12
1. SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA.....	13
2. OBJETIVOS .....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	19
3.1 FACTORING.....	19
3.1.1 Funciones del factoring.....	19
3.1.2 Tipos de factoring .....	20
3.1.3 Contrato de factoring.....	22
3.2 PLAN DE NEGOCIOS.....	22
3.2.1 Definición de plan de negocios.....	23
3.2.2 Partes de un plan de negocios .....	23
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
4.1 TIPO DE ESTUDIO .....	24
4.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
4.2.1 Identificación y recolección de información.....	25
4.2.2 Consolidación y análisis de la información .....	26
5. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO FINANCIERO DE FACTORING PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE PEREIRA .....	27

5.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	27
5.2 PLAN DE MERCADO .....	28
5.2.1 Análisis del sector .....	28
5.2.2 Análisis de mercado. ....	31
5.2.3 Mercado objetivo. ....	45
5.2.4 Análisis de la competencia.....	46
5.2.5 Estrategias de mercadeo.....	48
5.2.6 Proyección de ventas y política de cartera. ....	51
5.3 Estructura administrativa .....	54
5.3.1 Direccionamiento estratégico.....	55
5.3.2 Modelo de negocio.....	55
5.3.3 Equipo de trabajo .....	57
5.3.4 Constitución y aspectos legales.....	59
5.4 Plan operativo.....	60
5.4.1 Descripción técnica del servicio.....	60
5.4.2 Descripción del proceso .....	61
5.4.3 Recursos y tecnología .....	63
5.5 Plan financiero .....	63
5.5.1 Fuentes de financiación.....	63
5.5.2 Presupuesto de costos y gastos operativos .....	65
5.5.3 Estados financieros.....	66
5.5.4 Análisis de indicadores .....	71
5.6 Plan de implementación y análisis de riesgos .....	72
5.6.1 Implementación.....	72

5.6.2 Gestión de riesgos .....	73
6. CONCLUSIONES .....	75
7. RECOMENDACIONES .....	76
8. REFERENCIAS .....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Valor de las operaciones de factoring por año en el mundo .....	14
<b>Gráfico 2.</b> Distribución de las operaciones de factoring en el mundo .....	14
<b>Gráfico 3.</b> Crecimiento del factoring en Colombia.....	29
<b>Gráfico 4.</b> Sector al que pertenece la empresa .....	32
<b>Gráfico 5.</b> Empresas que manejan crédito con sus proveedores .....	33
<b>Gráfico 6.</b> Plazos de los créditos con proveedores.....	33
<b>Gráfico 7.</b> Fuentes de financiación utilizadas por las empresas cuando requieren flujo de caja .....	34
<b>Gráfico 8.</b> Tasa promedio de financiación de las empresas .....	35
<b>Gráfico 9.</b> Empresas a las que sus proveedores ofrecen descuentos por pronto pago .....	35
<b>Gráfico 10.</b> Empresas que acceden al descuento por pronto pago .....	36
<b>Gráfico 11.</b> Razones por las cuáles las empresas no acceden a descuentos por pronto pago .....	37
<b>Gráfico 12.</b> Conocimiento de las empresas sobre el factoring.....	37
<b>Gráfico 13.</b> Empresas que han utilizado factoring alguna vez.....	38
<b>Gráfico 14.</b> Entidades con las cuáles las empresas han utilizado servicios de factoring. ...	39
<b>Gráfico 15.</b> Empresas que venden a crédito.....	39
<b>Gráfico 16.</b> Plazos que las empresas les otorgan a sus clientes .....	40
<b>Gráfico 17.</b> Empresas que exigen garantía para otorgar créditos.....	41
<b>Gráfico 18.</b> Empresas que otorgan descuentos por pronto pago a sus clientes .....	42
<b>Gráfico 19.</b> Razones por las que las empresas otorgan descuento por pronto pago .....	43
<b>Gráfico 20.</b> Empresas dispuestas a otorgar descuentos por pronto pago de facturas crédito .....	44
<b>Gráfico 21.</b> Porcentaje que las empresas que estarían dispuestas a otorgar como descuento por pronto pago .....	44

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Interacción de las partes del contrato de factoring .....	22
<b>Ilustración 2.</b> Diseño organizacional .....	57
<b>Ilustración 3.</b> Diagrama de flujo del servicio de factoring con recurso.....	62

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Evolución operaciones de factoring últimos ocho años.....	15
<b>Tabla 2.</b> Monto de las operaciones locales e internacionales por país.....	16
<b>Tabla 3.</b> Parámetros del estudio .....	25
<b>Tabla 4.</b> Análisis comparativo de la competencia.....	47
<b>Tabla 5.</b> Presupuesto de mercadeo .....	51
<b>Tabla 6.</b> Proyección compra de facturas - Año 1 .....	52
<b>Tabla 7.</b> Proyección ingresos mensual - Año 1 .....	52
<b>Tabla 8.</b> Proyección compra de facturas - Año 2 .....	53
<b>Tabla 9.</b> Proyección ingresos mensual - Año 2.....	53
<b>Tabla 10.</b> Proyección de ingresos anual .....	54
<b>Tabla 11.</b> Modelo de negocios .....	55
<b>Tabla 12.</b> Inversión en activos .....	63
<b>Tabla 13.</b> Gastos de implementación .....	64
<b>Tabla 14.</b> Capital de trabajo requerido .....	64
<b>Tabla 15.</b> Total inversión inicial requerida .....	65
<b>Tabla 16.</b> Costos y gastos de administración .....	65
<b>Tabla 17.</b> Costos y gastos de venta. ....	66
<b>Tabla 18.</b> Estado de resultados proyectado .....	68
<b>Tabla 19.</b> Balance general proyectado .....	69
<b>Tabla 20.</b> Flujo de caja libre proyectado .....	70
<b>Tabla 21.</b> Indicadores financieros .....	71
<b>Tabla 22.</b> Plan de implementación .....	73
<b>Tabla 23.</b> Riesgos identificados. ....	73



## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Encuesta para identificar la necesidad de acceder a servicios de factoring en las pymes de la ciudad de Pereira.....	80
--	----

## Resumen

El *factoring* es una alternativa financiera especializada, poco conocida entre el sector empresarial colombiano, que está destinada a proporcionar acceso a liquidez y al apalancamiento de capital de trabajo. En la ciudad de Pereira (Colombia), el 35% de las pequeñas y medianas empresas comercializa sus productos y servicios a crédito y presentan dificultades para la obtención rápida de flujo de caja, lo que a menudo las lleva a buscar créditos comerciales con altas tasas de interés, poniendo así en riesgo su capacidad de sostenerse en el tiempo.

El plan de negocios que se presenta a continuación es una propuesta para poner en marcha una nueva empresa dedicada a la prestación de servicios de *factoring* para pymes en la ciudad de Pereira, la cual se valida mediante una indagación sobre las posibilidades del mercado y los requerimientos de operación y gestión. Los hallazgos indican que hay una oportunidad de desarrollo empresarial factible, debido a que se encontró un bajo nivel de competencia directa para el segmento identificado, barreras de entrada mínimas al nivel administrativo, técnico y legal, indicadores financieros positivos y crecientes y un número importante de clientes potenciales.

La importancia de este planteamiento radica en ofrecer mejores alternativas para la gestión financiera de las pymes de Pereira, las cuales representan el motor de desarrollo del departamento de Risaralda.

*Palabras clave:* plan de negocios, factoraje, factura, PYME

### *Abstract*

Factoring is a specialized financial alternative, little known among the Colombian business sector, which is destined to provide access to liquidity and working capital leverage. In the city of Pereira (Colombia), 35% of small and medium-sized companies market their products and services on credit, presenting difficulties for the early obtaining of cash flow, which often leads them to look for commercial credits with high interest rates, putting at risk their ability to sustain themselves over time.

The business plan presented below is a proposal for the start-up of a new company dedicated to the provision of factoring services for SMEs in the city of Pereira, which is validated through an inquiry about the possibilities of the market and operational and management requirements. The findings indicate that there is an opportunity for a feasible business development, because of the low level of direct competition for the identified segment, minimum administrative, technical and legal barriers to entry, positive and increasing financial indicators and a number potential customers.

The importance of this approach lies in offering better alternatives for the financial management of Pereira SMEs, which represent the development engine of the Risaralda department.

*Key words:* business plan, factoring, bill, SME

## INTRODUCCIÓN

En el sector financiero existen actualmente diversos mecanismos de financiación especialmente diseñados para cada una de las necesidades de las empresas. Dependiendo de su educación financiera y de su acceso al crédito, las compañías pueden utilizar el mecanismo de financiación que más les convenga, en términos de plazo, afectación de endeudamiento y tasa.

A través de la presente investigación se pone en evidencia el desconocimiento que tienen las pymes, en particular las de la ciudad de Pereira, sobre el *factoring* como alternativa de financiamiento no tradicional, que facilita el acceso a liquidez y capital de trabajo; y con esto a una mejor gestión financiera.

El siguiente plan de negocios propone la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios de *factoring*, dirigida a las pymes ubicadas en la ciudad de Pereira, cuyo enfoque principal está en la posibilidad de ofrecerle acompañamiento integral y educación financiera a su mercado objetivo, el cual está conformado por 192 empresas que realizan ventas a crédito.

La propuesta empresarial planteada a continuación tiene como meta conseguir atender una cantidad pequeña de clientes, que está limitada por la capacidad de inversión de los socios. Para ello, se detallan las estrategias de mercadeo necesarias y la estructura operativa y administrativa requerida, y se proyecta el presupuesto inicial y los resultados financieros en un período de 5 años, teniendo en cuenta las necesidades de implementación de la propuesta y la gestión de los riesgos asociados a la misma.

Se espera que esta iniciativa empresarial contribuya al desarrollo y organización financiera de las pequeñas y medianas empresas de Pereira, de tal forma que su estabilidad le aporte al crecimiento socioeconómico del territorio y de su zona de influencia.

## 1. SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA

El éxito de una compañía, entendido como la capacidad que esta tiene de generar valor para sí misma y para la sociedad en la que se desenvuelve, implica atravesar por diferentes etapas de desarrollo empresarial, tales y como la gestación o planificación, el arranque y el crecimiento, hasta llegar a un momento de madurez o consolidación (Matiz y Mogollón, 2008). En este proceso es habitual que desde el inicio, y en especial durante los primeros tres años en la etapa de arranque, las empresas deban enfrentarse a una serie de dificultades, tales y como la informalidad, la falta de relaciones a lo largo de su cadena de valor, las limitaciones a nivel de mercados para ofertar sus productos y servicios y la falta de infraestructura tecnológica y de personal calificado, entre otras, que ineludiblemente se relacionan de manera transversal con el limitado acceso al financiamiento.

En Colombia, una mipyme<sup>1</sup> logra generalmente acceder a financiamiento con líneas de crédito que no son necesariamente las apropiadas para satisfacer su necesidad. Según Lopera, Vélez y Ocampo (2014):

Las MIPYMES colombianas tienen dificultades con respecto a la consecución de recursos que les permita su sostenibilidad en el tiempo, viéndose afectadas a menudo por altas tasas de interés que aumentan los gastos, para cubrir dicha financiación. Asimismo, caen en errores relevantes como financiarse con sólo algunas fuentes de financiación, por falta de conocimiento de otras. (Pág. 1).

En relación con este panorama, el *factoring* es una herramienta financiera integral de corto plazo, por medio de la cual una empresa comercial: “Contrata con una entidad financiera, para que ésta le preste un conjunto de servicios en los que se incluye principalmente la financiación de sus créditos con sus clientes, asumiendo el riesgo del cobro, a cambio de una contraprestación” (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015, s. p.).

---

<sup>1</sup> Definición de tamaño empresarial: micro, pequeña y mediana empresa, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El *factoring* tuvo origen en la época de la Colonia, para facilitar operaciones comerciales entre Inglaterra y Estados Unidos, específicamente bajo la figura de representación, para colocar productos textiles ingleses en América y minimizar riesgos al realizar el cobro de facturas (Mazzeo, Moyano y Nara, 2012). Posteriormente, esta figura se perfeccionó en Estados Unidos, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, y presentó un notorio crecimiento para la década de los 80 del siglo XX. En el gráfico 1, se observa la evolución del *factoring* en el mundo en los últimos 14 años, y en el gráfico 2, la distribución de estos negocios por continente.

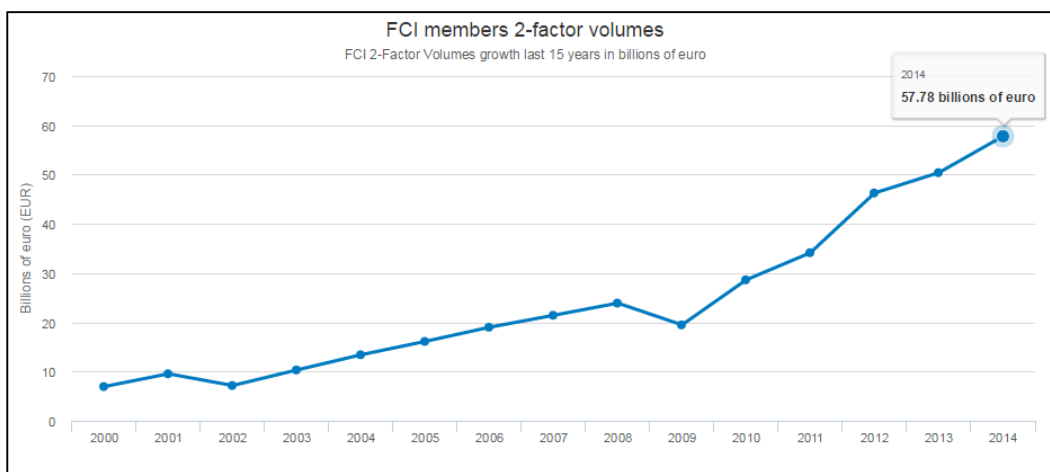


Gráfico 1. Valor de las operaciones de *factoring* por año en el mundo. Tomado de Factors Chain International (2015).

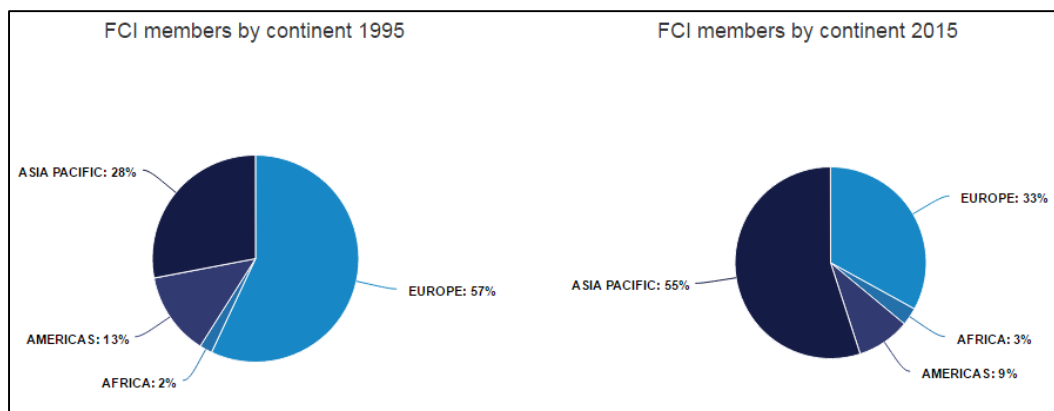


Gráfico 2. Distribución de las operaciones de *factoring* en el mundo. Tomado de Factors Chain International (2015).

En el caso de Colombia, es hasta después de la crisis económica de 1998 cuando el *factoring* se comienza a presentar como una herramienta para gestionar la liquidez en las pymes a través los bancos más solventes, y hacia 2008 surge la primera reglamentación al respecto (Infactoring, s. f.). Para ubicar a Colombia en el contexto del monto histórico, durante los últimos 8 años de las operaciones llevadas a cabo frente a la evolución en otros países de América, y la proporción de operaciones nacionales e internacionales en 2014, se presentan las tablas 1 y 2 respectivamente.

Tabla 1. Evolución operaciones de *factoring* últimos 8 años (en millones de euros)

País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Var.
Argentina	362	355	335	350	475	614	856	1.299	52%
Bolivia	-	-	18	18	35	35	31	22	-29%
Brasil	21.060	22.055	29.640	49.050	45.623	43.627	31.552	31.782	1%
Canadá	4.270	3.000	3.250	3.723	5.284	7.100	5.680	5.831	3%
Chile	14.620	15.800	14.500	16.422	21.500	24.000	25.500	24.850	-3%
Colombia	2.030	2.100	2.392	2.784	4.990	4.562	7.076	8.985	27%
Costa Rica	-	-	-	160	30	180	115	2.337	
México	9.200	9.550	2.120	14.538	21.074	26.130	28.061	25.486	-9%
Perú	648	875	758	2.712	2.461	2.310	8.163	8.293	2%
EE. UU.	97.000	100.000	88.500	95.000	105.000	77.543	83.739	97.670	17%
Uruguay	-	-	-	-	-	61	58	70	21%
Total América	149.673	154.195	142.013	185.517	207.202	187.844	191.555	206.625	8%
Total mundial	1.300.666	1.324.650	1.283.517	1.648.330	2.014.978	2.132.186	2.208.372	2.347.513	6%

Fuente: tomado de Factors Chain International (2015).

Tabla 2. Monto de las operaciones locales e internacionales por país (en millones de euros)

Cantidad de compañías	País	Local	Internacional	Total
5	Argentina	1.245	54	1.299
1	Bolivia	4	18	22
1.142	Brasil	31.717	65	31.782
57	Canadá	5.456	375	5.831
60	Chile	23.600	1.250	24.850
33	Colombia	8.668	317	8.985
7	Costa Rica	2.337	-	2.337
18	México	25.140	345	25.486
9	Perú	7.798	495	8.293
110	EE. UU.	81.670	16.000	97.670
2	Uruguay	68	2	70
1.444	Total América	87.703	18.921	206.625
2.330	Total mundial	1.857.410	490.114	2.347.513

Fuente: tomado de Factors Chain International (2015).

En Colombia, las pymes tardan varios días, e incluso meses, para obtener liquidez con la venta de sus productos o servicios, debido a las condiciones actuales de mercado. Este proceso de recuperación de cartera, que puede tardar desde 30 hasta 90 días o más, es precisamente el que le da origen a la necesidad de utilizar instrumentos financieros que generen liquidez inmediata y que sean cubiertos con el pago de las facturas; sin embargo, de acuerdo con el periódico El Tiempo (García, 2015), en Colombia en 2014 sólo 7 de cada 100 pymes utilizaron la modalidad de *factoring* para financiarse; tendencia que se debe principalmente al desconocimiento de esta herramienta especializada en apalancar capital de trabajo.

Por esta razón, para suplir necesidades de liquidez o de capital de trabajo, es habitual que estas empresas utilicen líneas comerciales pactadas a más de 12 meses, las cuales, dependiendo del tipo de negocio y de su utilización, pueden perjudicar a las compañías



afectando su liquidez de largo plazo. Según la Gran Encuesta Pyme elaborada en 2015 por ANIF, un 40% de las pymes le piden al sistema financiero formal créditos que en la mayoría de los casos están destinados a capital de trabajo (Revista Dinero, 2015), y que para el año 2016 tenían un costo promedio de DTF + 8 puntos, según las cifras manejadas en el sector financiero por los autores del presente trabajo de investigación.

En el año 2016, la base de datos de la Cámara de Comercio de Pereira registraba 550 pymes con ingresos anuales entre \$250 millones y \$1.000 millones de pesos. En la experiencia de los autores del presente trabajo, este segmento se caracteriza por cubrir sus necesidades de financiamiento a través de la banca tradicional, lo que les genera altos costos de financiamiento. Estas empresas se convierten en un mercado potencial de los servicios de factoring a prestar con la presente propuesta de plan de negocios, ya que demandan montos medianos de financiamiento que se adaptan a las posibilidades de inversión de los autores y además el nivel de riesgo de la deuda, se considera aceptable. Esta apreciación se valida en el numeral 5.2.2 (análisis de mercado), a través de una indagación efectuada al mercado potencial identificado.

Los autores del presente trabajo proponen el diseño de un plan de negocios, para crear una empresa dedicada a la prestación de servicios de *factoring* para pymes en Pereira, basados no solo en su trayectoria en el sector financiero (una como gerente de sucursal bancaria durante más de 5 años y el otro como gerente de cuenta de servicios de *factoring* para el eje cafetero en una importante entidad bancaria del país durante más de 6 años), sino teniendo en cuenta el panorama empresarial en Pereira descrito. Lo anterior, sumado a la participación dinámica de Colombia en las operaciones de *factoring* al nivel de Latinoamérica, y a su crecimiento en los últimos años, y sustentado en el conocimiento adquirido del producto, a nivel de operación, de las restricciones comerciales y jurídicas y del alto nivel de relacionamiento con el mercado objetivo.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Proponer un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la prestación del servicio de *factoring*, como alternativa de financiamiento para las pymes, en la ciudad de Pereira.

### 2.2 Objetivos específicos

- Determinar el mercado objetivo y las estrategias de mercadeo para la prestación de servicios de *factoring* a pymes, en la ciudad de Pereira.
- Establecer la estructura administrativa y jurídica para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios de *factoring*.
- Establecer las condiciones de tipo operativo requeridas para el funcionamiento de la empresa.
- Determinar las necesidades de inversión, la estrategia de financiación y el margen de rentabilidad del negocio, a 5 años.
- Proponer un plan de implementación y estrategias de contingencia para darles respuesta a los posibles riesgos derivados de la ejecución del plan de negocios.

### 3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

#### 3.1 *Factoring*

El *factoring* es una herramienta no convencional de financiación de corto plazo, por medio de la cual las empresas gestionan su capital de trabajo; más específicamente, sus cuentas por cobrar a clientes y sus cuentas por pagar a proveedores. Aunque su principal fin es solucionar los problemas de liquidez, de la mano de este llegan otros beneficios implícitos, como son: ajuste del ciclo de negocio del cliente, mayor capacidad de compra a proveedores y de venta a clientes, disminución de la exigencia de capital de trabajo, liberación de caja, mejores indicadores y mayor disponible para la distribución de utilidades.

**3.1.1 Funciones del *factoring*.** De acuerdo con Cañas (2015), los servicios que incluye el *factoring* se pueden agrupar según las siguientes funciones:

Función de análisis, investigación y clasificación: Las sociedades de *factoring* analizarán a los clientes (deudores) cuyas facturas han sido cedidas al factor, clasificándolos en función del riesgo. A partir de este análisis, el factor tomará decisiones a la hora de llevar a cabo la operación de *factoring* (aceptación de la cesión, límite de crédito, límite de riesgo para la aceptación...). La extensión del análisis va a depender del tipo de contrato de *factoring* que se demande.

Función administrativa o de gestión: La sociedad de *factoring* se encarga de gestionar el cobro de los créditos que le son transmitidos, permitiendo al empresario deshacerse de las cargas que lleva consigo la liquidación y cobro de los deudores.

Función de garantía: La sociedad de *factoring* asume el riesgo de insolvencia del deudor cedido y permite al empresario tener cierta cobertura frente a este riesgo. La función de garantía no aparecerá en el caso de contratar los servicios de *factoring* con recurso, ya que no cubre el riesgo de insolvencia.

Función de financiación: La sociedad de *factoring* anticipa al empresario el importe de los

créditos transmitidos. Las compañías de factoring anticipan un porcentaje del nominal al cedente, quedándose con la cantidad restante como forma de garantía en el caso de que el deudor no cumpla con sus obligaciones y no realice el pago (pág. 12).

**3.1.2 Tipos de factoring.** Se identifican seis tipos de servicio de *factoring*. Los dos primeros: descuento de facturas sin recurso y descuento de facturas con recurso, gestionan las cuentas por cobrar a clientes para reducir el plazo del recaudo de la cartera y anticipar la liquidez; el tercero: triangulación, optimiza el pago a proveedores para buscar un aumento en el plazo para el pago de las cuentas por pagar; los tres restantes: factoring de importación, factoring de exportación y factoring de exportación con FCI, tienen relación con el comercio internacional. A continuación se explica brevemente cada modalidad.

*Descuento de facturas sin recurso:* es cuando la entidad financiera asume el riesgo crediticio. En este caso, si el cedido o pagador incurre en un no pago, quien asume el riesgo de la operación es el factor.

*Descuento de factura con recurso:* corresponde a una realización de la gestión de cobro. Aunque jurídicamente se puede ejecutar el título valor ante el pagador de la factura, en caso de que este incurra en impago, el cedente debe asumir el pago de la misma ante la entidad financiera, o factor.

Estos tipos de *factoring* operan de dos maneras: operaciones manuales, en las que hay tráfico de documentos y cesión de las facturas, o por medios electrónicos, donde previamente se firman convenios en los que se asume cada una de las responsabilidades y no existe tráfico de documentos. En Colombia se está trabajando en una tercera alternativa: la del descuento de las facturas electrónicas. Este método funciona bien en países como México.

*Triangulación:* es la figura aplicada a las cuentas por pagar a proveedores. Corresponde a la asignación de un cupo de crédito al comprador, destinado exclusivamente a las compras a

proveedores que otorguen un DPPP.<sup>2</sup> En el momento en que la empresa requiera hacerle un pago al proveedor y no cuente con la liquidez para tomarse el DPPP, lo hace por medio del cupo de *factoring*, donde el factor le paga al proveedor, se toma el descuento y se lo devuelve al comprador en un plazo sin costo financiero. Entre mayor sea el DPPP, mayor será el plazo que tendrá el comprador para pagarle a la entidad financiera sin costo financiero.

*Factoring de importación:* es una figura similar a la triangulación. La diferencia está en que se realiza con proveedores que estén por fuera del territorio colombiano, y el equivalente a la factura es el manifiesto de importación (*BL*, por sus siglas en inglés).<sup>3</sup> Esta modalidad aplica para proveedores que den plazo para el pago posterior al BL, con los que se podría hacer la negociación de un DPPP.

El *factoring de exportación* es similar al descuento de factura con recurso, donde se anticipa la liquidez que el cliente requiere, derivada del plazo que le haya dado a su cliente en el exterior por acuerdo comercial. En esta figura, si el cliente en el exterior no paga, el cedente es quien debe asumir la responsabilidad del pago ante el factor.

Finalmente, está el *factoring de exportación con FCI (Factor Chain International)*, el cual es una asociación de factores a nivel mundial con representantes en diferentes países. A través de esta, el factor representante en el país del cliente del exterior avala la operación de este cliente. El cedente puede descontar las facturas con el cupo avalado por el FCI asumiendo una comisión porcentual al valor de la factura y, de esta manera, quien incurre en el riesgo de no pago es el factor avalador. Para hacer este tipo de operaciones, el factor debe pertenecer al FCI; en Colombia, el único factor que hace parte de esta asociación es Factoring Bancolombia.

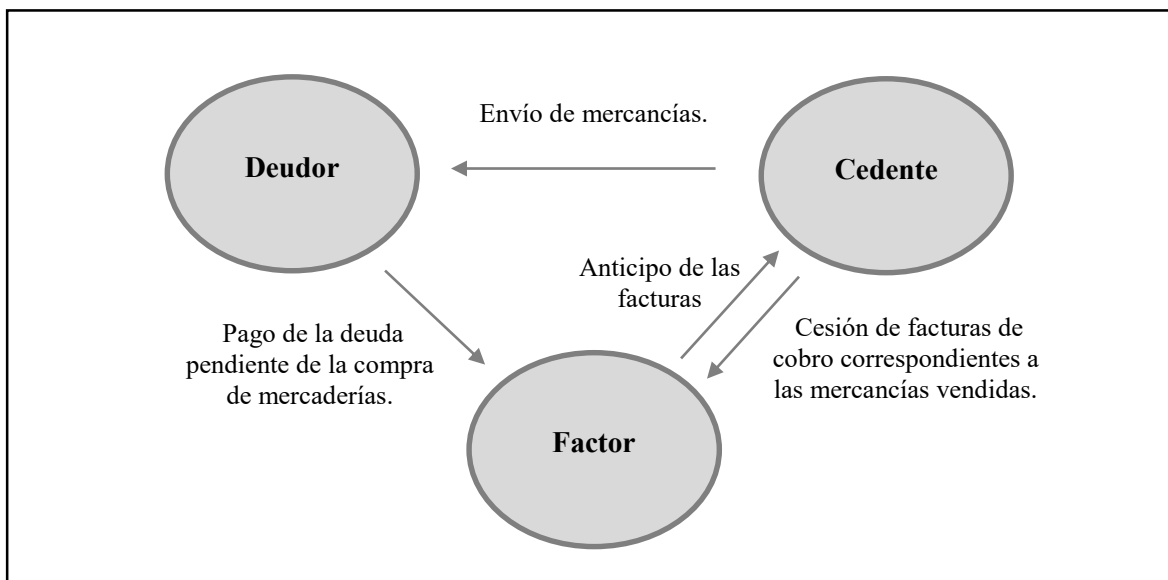
---

<sup>2</sup> Descuento por pronto pago.

<sup>3</sup> *Bill of lading*, se refiere a un documento que se utiliza en el marco de un contrato de transporte de mercancía. Se utiliza como un documento de título transferible.

**3.1.3 Contrato de *factoring*.** En este tipo de contrato intervienen de manera directa: el factor, entidad que ofrece los servicios de financiamiento, y el cedente, que le transmite al factor el derecho de cobro de las facturas que tiene pendientes con sus deudores. El deudor interviene de manera indirecta, ya que es objeto del mismo, pero no es quien lo pacta (Cañas, 2015).

A continuación, en la ilustración 1, se describe la interacción de las partes del contrato de *factoring*.



*Ilustración 1.* Interacción de las partes del contrato de *factoring*. Tomada de: *El factoring* (Cañas, 2015, pág. 17).

### **3.2 Plan de negocios**

El presente trabajo de grado tiene como sustento teórico y metodológico básico el *Manual para la elaboración de planes de negocio*, utilizado por la Corporación Ventures (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Corporación Ventures, 2010). Esta herramienta, de manera concreta y práctica, permite aterrizar las oportunidades de negocio y determinar los aspectos críticos para la creación y puesta en marcha de una nueva empresa.

Dicha metodología, se complementó con algunos de los conceptos del Fondo Emprender (2014) que aparecen en la guía *Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender*, en donde se describe el contenido de cada uno de los módulos que debe contener un plan de negocios.

**3.2.1 Definición de plan de negocios.** Ventures (2010) define el plan de negocios como: “Una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones” (pág. 5).

El plan de negocios permite exponer una propuesta de negocios ante terceros, tales y como inversionistas, socios estratégicos o aliados potenciales; además, permite que el equipo de emprendedores planifique con detalle cada una de las estrategias y acciones para llevarlo a cabo.

**3.2.2 Partes de un plan de negocios.** La estructura de un plan de negocios debe contener los siguientes ítems, según Ventures (2010):

- Definición del producto o servicio, donde se orienta al lector en el proceso de transformar una idea básica en una oportunidad de negocio.
- Equipo de trabajo, sección que establece la importancia de convocar un equipo estratégicamente conformado y que explica cómo se deben exponer sus bondades de cara a un inversionista.
- Plan de mercado, donde se esbozan los aspectos más importantes para determinar si la iniciativa empresarial tiene oportunidad real en el mercado y la forma como se le presentará al cliente.
- Sistema (o modelo) de negocio, sección en la cual se identifican el sistema de negocio de la industria y de la empresa, y se determinan el enfoque de la empresa y sus competencias principales, variables clave para establecer el diseño de la organización.
- Plan financiero, donde se sabrá cuánto capital es necesario para poner en marcha el negocio y determinar la viabilidad económica del mismo.

- Análisis de riesgos, donde se muestra cómo integrar las amenazas del entorno y los riesgos internos a los procesos de planeación.
- Plan de implementación, donde se expone la importancia de realizar una planificación sistemática y de identificar la ruta crítica de procesos antes de crear la empresa. (Pág. 6).

Teniendo en cuenta la estructura anteriormente descrita, los autores reconocen la importancia de incluir, en el capítulo referido al modelo de negocios o modelo administrativo, la descripción de capacidades del equipo de trabajo y las implicaciones jurídicas para la constitución y operación de la empresa, así como la estructura organizacional, lo cual se considera de gran relevancia debido a la especificidad de la actividad económica que se va a desarrollar (servicios de *factoring*). Por otra parte, teniendo en cuenta la metodología del Fondo Emprender (2014), por el rigor del negocio, se incluye un capítulo en el cual se detalla la estructura de operación de la nueva empresa y se fusionan el análisis de riesgos y el plan de implementación en un mismo apartado del plan de negocios.

## 4. DISEÑO METODOLÓGICO

### 4.1 Tipo de estudio

La elaboración del plan de negocios se basa en una investigación de tipo descriptivo, que involucra: la recolección, consolidación y análisis de información relevante sobre el comportamiento del mercado, los requerimientos de tipo operativo, administrativo y jurídico y la proyección financiera, destinada a determinar las posibilidades para la creación de una empresa dedicada a la prestación servicios de *factoring* en Pereira.



## 4.2 Fases de la investigación

La elaboración del plan de negocios, comprendió dos fases de investigación: identificar y recolectar la información y consolidar y analizar la información.

**4.2.1 Identificar y recolectar la información.** La información base para elaborar el plan de negocios es de carácter tanto primario como secundario. Al nivel primario, se identificó la base de datos de pymes de la Cámara de Comercio de Pereira, que cuenta con 550 empresas cuyos ingresos anuales oscilan entre \$200 y \$1.000 millones de pesos colombianos, mediante la cual se validó el potencial de mercado, con una encuesta que tuvo por objetivo identificar las necesidades de financiamiento de los clientes y validar su interés en adquirir servicios de *factoring* (ver anexo 1).

Para efectuar el levantamiento de la información, se calculó la muestra teniendo en cuenta los parámetros de estudio presentados a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Parámetros del estudio

Tamaño de la población (N)	550
Nivel de confianza	90%
Z	1,64
Proporción esperada (p)	0,5
q (1-p)	0,5
d (precisión)	5%

*Fuente:* elaboración propia.

El cálculo de la muestra dio como resultado un total de 181 empresas, que se seleccionaron de manera aleatoria, para aplicar la encuesta diseñada.

Como fuentes de información secundaria se tuvieron en cuenta estudios relevantes del sector financiero relacionados con el comportamiento de las pymes y el *factoring* como opción de financiamiento a nivel internacional y nacional.

**4.2.2 Consolidar y analizar la información.** Posterior al levantamiento de la información, esta se consolidó y se analizó según los criterios sugeridos por la metodología de Ventures y la del Fondo Emprender, que se detallan en el capítulo 3, y que se presentan a continuación:

- *Definición del servicio:* se describe y justifica el servicio de *factoring* que se pretende introducir al mercado.
- *Plan de mercado:* a partir de la información recolectada, se identifica el mercado potencial, sus necesidades y el contexto competitivo del negocio, para posteriormente plantear estrategias de desarrollo comercial.
- *Estructura administrativa:* la información recolectada permite elaborar un diseño del modelo de negocios, la estructura organizacional y el equipo de trabajo requerido, y de las directrices de tipo jurídico y contable para la constitución y operación de la empresa (Ley de Facturas y otras disposiciones jurídicas que rigen la colocación de dinero en Colombia).
- *Plan operativo:* las necesidades identificadas en los clientes potenciales permiten configurar información valiosa para el desarrollo del servicio a ofertar y de todo el respaldo para su prestación efectiva.
- *Plan financiero:* con la información recolectada se hace una proyección de los costos y gastos de operación y administración del negocio, se identifican las necesidades de inversión y se proyectan los resultados financieros.
- *Plan de implementación y análisis de riesgos:* de acuerdo con el análisis de información, las estrategias de los diferentes apartados del plan de negocios se consolidan en una ruta de implementación, que tenga en cuenta acciones en caso de que se presenten algunos riesgos identificados.

## **5. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO FINANCIERO DE *FACTORING* PARA LAS PYMES EN LA CIUDAD DE PEREIRA**

### **5.1 Definición del servicio**

Entendiendo la realidad económica y financiera de las pymes en Pereira, se propone ofrecer una herramienta de financiación no convencional, por medio de la cual las pymes con ingresos menores a \$1.000 millones gestionen su capital de trabajo, de tal manera que recobren la liquidez y tengan una mayor capacidad de venta a crédito, que conduzcan a lograr unos mejores indicadores de rentabilidad y crecimiento. En la ciudad de Pereira existe una mínima oferta de estos servicios enfocados a las pymes, un tipo de empresa que, a pesar de ser representativo en Colombia, no es suficientemente atendido por el sector financiero, el cual se encuentra enfocado en la gran empresa, porque esta ofrece volúmenes transaccionales más atractivos y menores riesgos en la gestión de cartera.

Teniendo en cuenta que la nueva compañía tendrá un capital limitado para su puesta en marcha, que las alternativas de financiamiento internacionales requieren de una plataforma robusta para pagos al exterior y que el producto de triangulación requiere un convenio directo con el proveedor, los autores consideran estratégico ofrecer en una primera fase de desarrollo empresarial: el servicio de *factoring* con recurso, el cual permitirá que la empresa recorra una trayectoria previa sin hacer inversiones importantes ni asumir altos riesgos, de tal forma que pueda generar confianza en el mercado y crecer de forma escalonada y estable.

El servicio de *factoring* con recurso de la nueva compañía (factor) funcionará de forma tal que pagará por adelantado las facturas al cedente de las mismas y hará la gestión de cobro a los deudores; sin embargo, es el cliente, o cedente, quien asumirá el riesgo en caso de no pago de la factura por parte del deudor.

Con este servicio, las pymes se ven beneficiadas porque tienen ahorros en los costos de gestión de cobranza, a la vez que obtienen liquidez. El factor (la nueva empresa), por su parte, se beneficia porque obtiene una comisión por la gestión de cobro de la factura, sin asumir los riesgos de insolvencia de los deudores, pudiendo retroceder al cliente el importe de las facturas no pagas.

## **5.2 Plan de mercado**

**5.2.1 Análisis del sector.** El sector productivo del país atraviesa un escenario difícil, configurado por la reversión del ciclo económico y el endurecimiento de la política monetaria. De acuerdo con Asobancaria (2016), los niveles de riesgo para las pymes son mayores, ya que no cuentan con capacidad de acceso a créditos formales o a liquidez para asumir pasivos que les permitan solventar los choques macroeconómicos en su contexto.

Por lo anterior, el acceso al financiamiento resulta indispensable para el futuro de las mipymes, que representan más del 90% de la estructura empresarial y el 67% de la generación de empleo del país, en donde la diversificación de fuentes de financiación a través de herramientas como el *factoring* se vuelve una oportunidad para posibilitar el buen desempeño empresarial y, por consiguiente, el crecimiento económico del país en los próximos años (Asobancaria, 2016).

La falta de capital de trabajo les ha dificultado a muchas mipymes el acceso a materias primas, el pago de nómina, el pago a proveedores o hacer inversiones para su crecimiento en el mercado. Según Confecámaras, en Colombia en 2014 se canceló la matrícula mercantil de 98.205 unidades productivas (entre sociedades y personas naturales), lo que equivale a un 10,4% más de lo reportado el año inmediatamente anterior (El Tiempo, 2015). Este indicador refleja en gran medida problemas de liquidez y un débil manejo de cartera de las

mipymes colombianas, las cuales, en general, son proveedoras del sector industrial y el comercial, que manejan plazos de más de 60 días para el pago de sus facturas.

A nivel mundial, herramientas como el *factoring* se han vuelto cada vez más importantes en el proceso de atender estas demandas de liquidez y de financiamiento de inversiones. Entre 2010 y 2015, el *factoring* creció 57,7%, con un volumen de \$2.595 billones de dólares transados en 2015. Europa, líder en este negocio, concentra el 65% de la inversión; le sigue Estados Unidos, que concentra el 39%; el uso de estos instrumentos en América Latina, por su parte, es aún incipiente y concentra sólo el 3% del mercado (Asobancaria, 2016).

En el caso de Colombia, el mercado de *factoring* ha evolucionado positivamente en los últimos años, al tener un crecimiento promedio de tasas de dos dígitos. Este negocio movió en 2014, por concepto de compra y venta de facturas comerciales, \$8 billones de pesos, una cifra cercana al saldo de la cartera del microcrédito bancario, y, de manera general, según Asofactoring, sumó 55 billones de pesos, equivalentes al 7% del PIB (El Tiempo, 2015). El gráfico 3 presentado a continuación evidencia el crecimiento del *factoring* en Colombia en los últimos años.

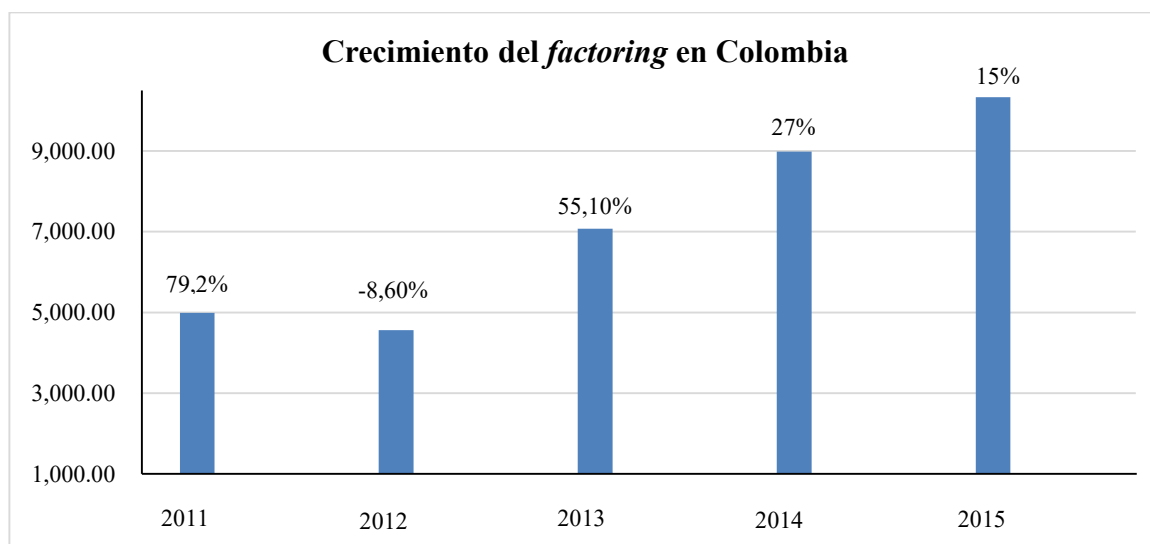


Gráfico 3. Crecimiento del *factoring* en Colombia. Datos tomados de Factor Chains International (2015), cálculos de Asobancaria (2016).

Este comportamiento representa la dinámica económica general del país en relación con el sector, al igual que los avances en el marco regulatorio que han favorecido el desarrollo del *factoring* como instrumento financiero seguro para los inversionistas.

Si bien este negocio actualmente atraviesa por un período de crecimiento, de acuerdo con Asofactoring, menos del 10% de las pymes (aproximadamente 40 mil) acceden a él. Esto, a pesar de que el universo nacional que se constituye como mercado objetivo de dicha herramienta está conformado por más de 500 mil pymes (Coltefinanciera, 2015). Lo anterior permite evidenciar que existen importantes brechas de financiamiento que pueden ser satisfechas por nuevas compañías con un enfoque de mercado pyme, pues, de acuerdo con el Banco de la República (2015), en 2014, el 50% de las operaciones de *factoring* se concentró en cinco entidades, demostrando así que, en la actualidad en este negocio, aún predominan los grandes jugadores.

Este panorama refuerza la idea de que es necesario que las pymes puedan diversificar sus fuentes de financiación; sin embargo, a pesar de que existen alternativas distintas al crédito tradicional, herramientas como la del *factoring* han sido poco explotadas por pequeños y medianos empresarios. Durante el segundo semestre de 2015, sólo el 3% de las pymes que solicitaron fuentes de financiación utilizaron *factoring* (Asobancaria, 2016), lo cual se debe a un general desconocimiento sobre el funcionamiento y beneficios de este mecanismo, a las altas tasas de financiación, a los amplios requisitos de acceso y a la informalidad empresarial en muchos casos.

A futuro, el *factoring* como actividad económica tiene muchos retos para desarrollarse con mayor nivel de profundidad en el país, pues existen algunos atrasos en materia de regulación y de sistemas centralizados de información; sin embargo, es claro que existe un importante potencial de mercado que jalonará el desarrollo de esta industria, en busca de favorecer la dinámica económica por la que atraviesan las pymes colombianas.

**5.2.2 Análisis de mercado.** Como se ha mencionado anteriormente, la estructura de financiamiento de las pymes colombianas tiene brechas importantes que representan una oportunidad de mejora. Por esta razón, y teniendo en cuenta que una de las limitaciones importantes para la constitución de la nueva empresa dedicada a ofrecer servicios de *factoring* es el capital inicial proyectado para invertir por parte de los emprendedores, se tomó la decisión inicial de elaborar el plan de negocios con un enfoque hacia el mercado pereirano, en el cual, aunque es aún poco explorado, por los contactos y la experiencia del equipo emprendedor, se identifican amplias brechas de financiación que podrían atenderse con la nueva empresa durante su primera fase de desarrollo y crecimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presentan los resultados de la indagación hecha a las pymes que conforman el mercado potencial identificado (pymes de Pereira con ingresos menores a \$1.000 millones de pesos), cuyo universo, según información de la Cámara de Comercio de Pereira, lo conforman 550 empresas que se analizaron con base en una muestra aleatoria de 181 compañías (ver anexo 1: encuesta).

El estudio arrojó que el 69% de las empresas pertenece al sector de servicios, el 21% al sector comercio y el 10% restante está conformado por empresas industriales, como se presenta a continuación en el gráfico 4.

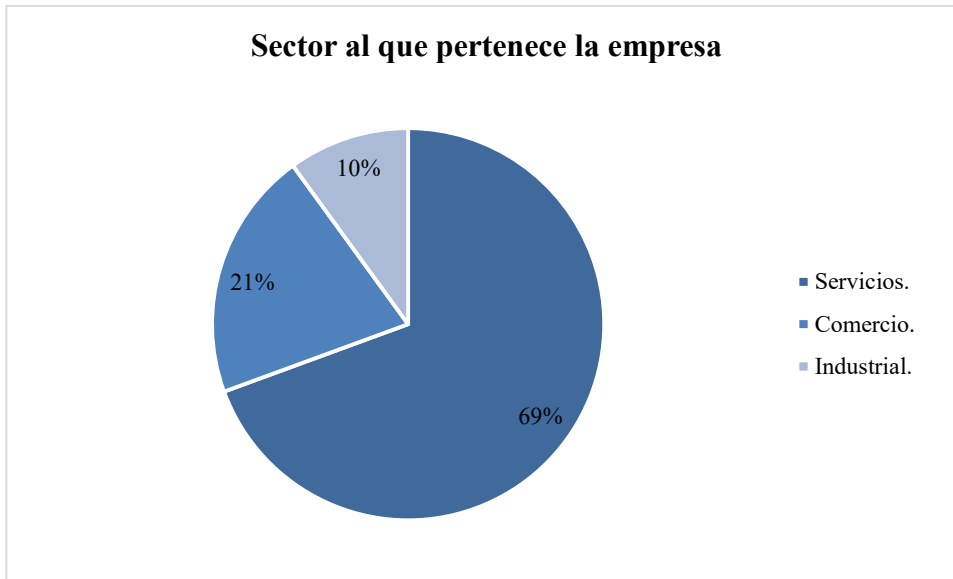
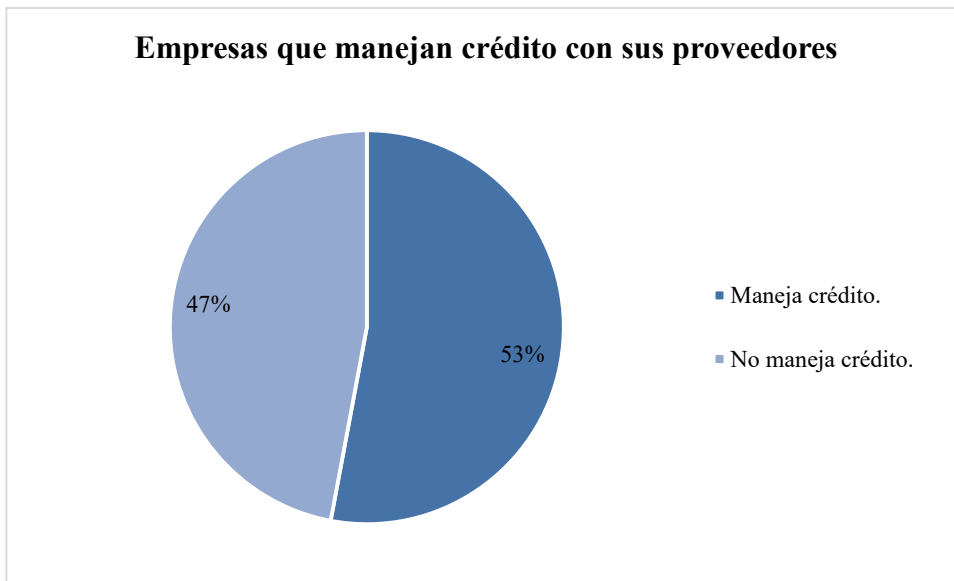


Gráfico 4. Sector al que pertenece la empresa. Elaboración propia.

Según la experiencia de los autores, en general los ciclos de cartera de estos sectores (servicios, comercio e industrial) son medianos, cortos y largos, respectivamente, lo que implica la necesidad de proponer para la nueva empresa una mezcla de clientes que permita mantener un equilibrio entre los costos resultantes de ofrecer compra de facturas para el sector industrial, que regularmente vende con plazos entre 90 y 120 días, pero que, por el mayor riesgo, asumen una tasa más alta por el servicio de *factoring*, y las empresas de servicios, por ejemplo las de alimentación, que usualmente otorgan 30 días, con lo cual se garantiza una dinámica de liquidez.

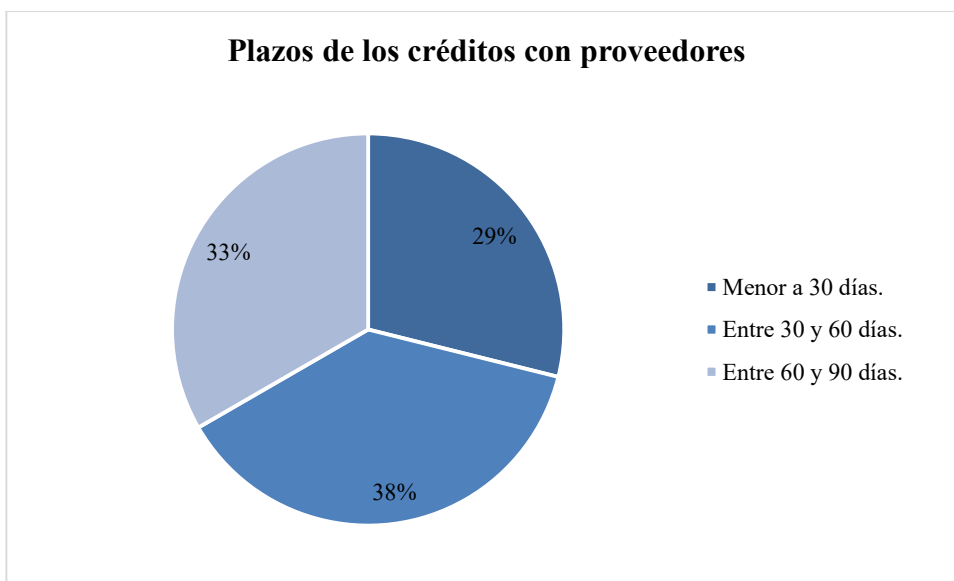
El volumen de empresas que maneja crédito con sus proveedores es del 53%, mientras que el 47% restante no tiene este tipo de relación comercial. Esta proporción se aprecia en el gráfico 5.





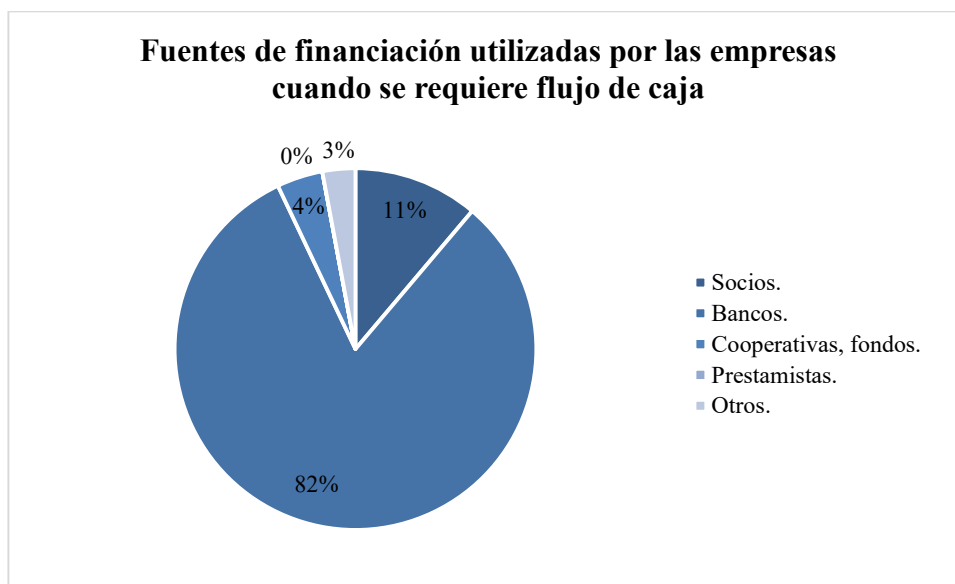
*Gráfico 5.* Empresas que manejan crédito con sus proveedores. Elaboración propia.

En cuanto a plazos, el 29% de las empresas que manejan créditos con proveedores los deben cancelar en 30 días; el 38%, entre 30 y 60 días; y el 33%, entre 60 y 90 días. Esto permite reconocer un alto potencial tanto de cedentes (clientes) como de pagadores (gráfico 6).



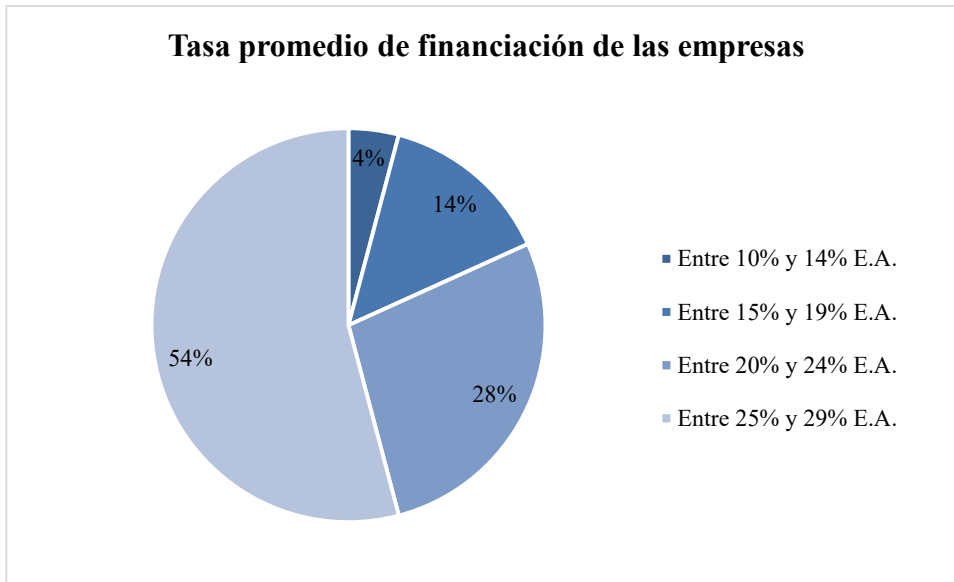
*Gráfico 6.* Plazos de los créditos con proveedores. Elaboración propia.

El estudio permitió identificar que el 82% de las empresas recurren a la banca tradicional cuando requieren financiación, únicamente el 11% de las empresas recurren a los socios y sólo el 4% recurren a cooperativas o fondos (gráfico 7). Ninguna de las empresas de la muestra utiliza prestamistas como fuente de financiación. Esta realidad representa un reto importante para la nueva empresa, pues las grandes compañías bancarias ofrecen respaldo y solidez y cuentan con trayectoria en el mercado nacional o incluso internacional. Por esta razón, es indispensable que durante los primeros años se desarrollen estrategias de promoción y relacionamiento con los clientes, orientadas a generar confianza y experiencia en el sector.



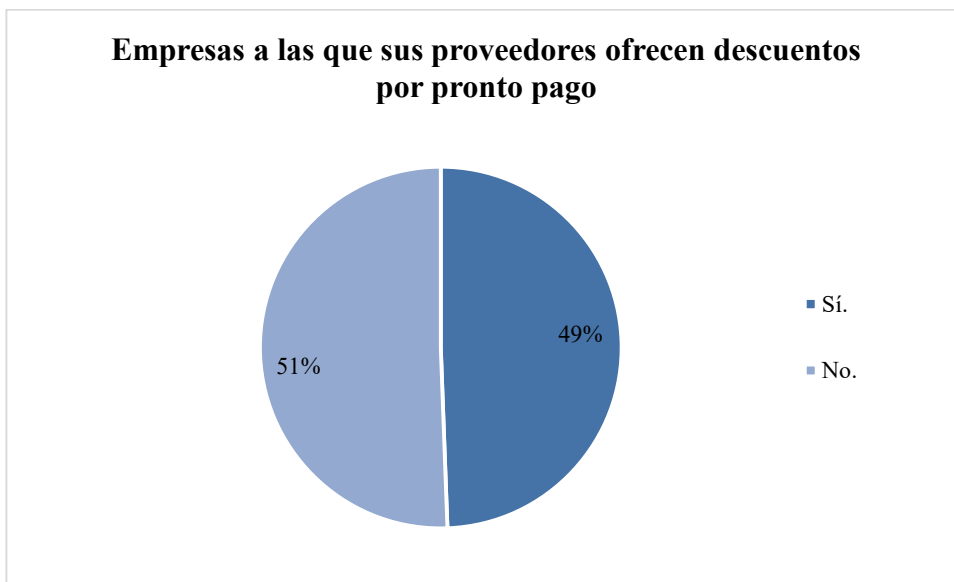
*Gráfico 7.* Fuentes de financiación utilizadas por las empresas cuando requieren flujo de caja. Elaboración propia.

La indagación sobre la tasa promedio de financiación (gráfico 8) permitió determinar que la mayoría de las empresas (54%) accede a tasas E. A. (efectivo anual) entre el 25% y el 29%. Según se puede apreciar en la siguiente gráfica, el 28% de las empresas cuenta con tasas entre el 20% y el 24%; el 14%, entre el 15% y el 19%; y sólo el 4%, entre el 10 y el 14%.



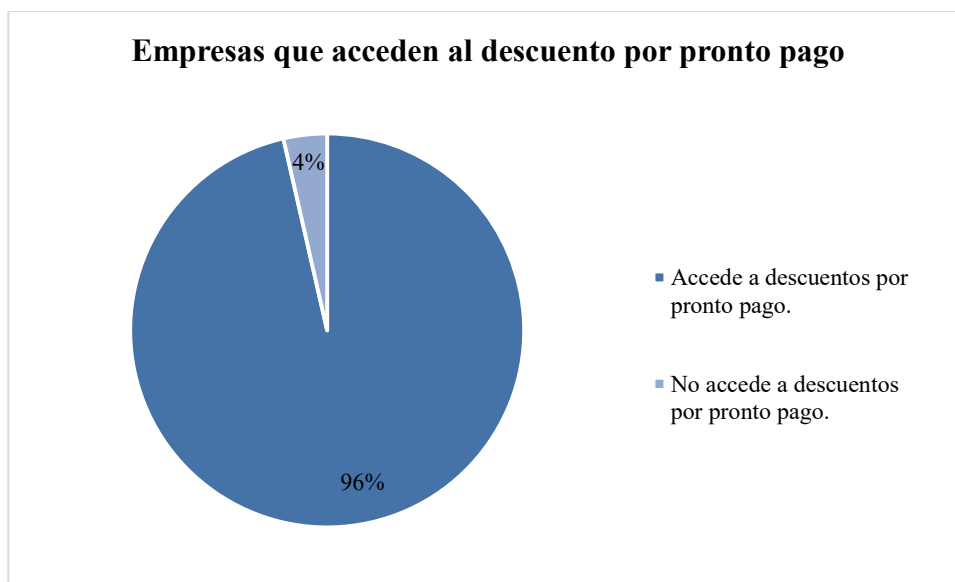
*Gráfico 8.* Tasa promedio de financiación de las empresas. Elaboración propia.

Sobre la relación con proveedores, el gráfico 9 muestra que sólo al 49% de las empresas les ofrecen descuento por pronto pago; sin embargo, aquellas a las que no se les ofrece esta opción, potencialmente podrían negociar si tuvieran la liquidez para hacerlo.



*Gráfico 9.* Empresas a las que sus proveedores ofrecen descuentos por pronto pago. Elaboración propia.

El 96% de las empresas a las que les otorgan descuento por pronto pago accede al mismo, lo cual indica que, de tener liquidez, esta es una muy buena opción para las pymes; sin embargo, el 4% que no lo hace manifiesta que se debe a dificultades de liquidez, con lo cual se identifica un nicho de clientes potenciales muy importantes, que actualmente no acceden a descuentos por pronto pago y que además requieren ser sensibilizados frente a los costos financieros que asumen al no acceder a estos descuentos (gráfico 10).



*Gráfico 10.* Empresas que acceden al descuento por pronto pago. Elaboración propia.

Las empresas que no acceden al descuento por pronto pago manifestaron de manera unánime que no lo hacen debido a la falta de liquidez (gráfico 11).

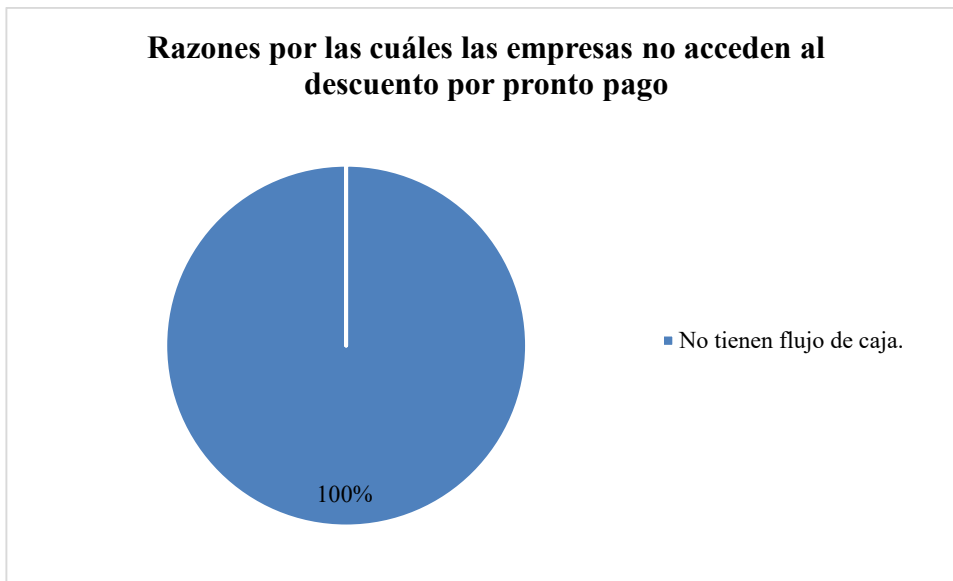


Gráfico 11. Razones por las cuáles las empresas no acceden al descuento por pronto pago. Elaboración propia.

Otra variable que evidencia la oportunidad de mercado que existe en las pymes de Pereira es el desconocimiento sobre el *factoring* como alternativa de financiamiento. Únicamente el 39% de las empresas conoce la herramienta (gráfico 12).

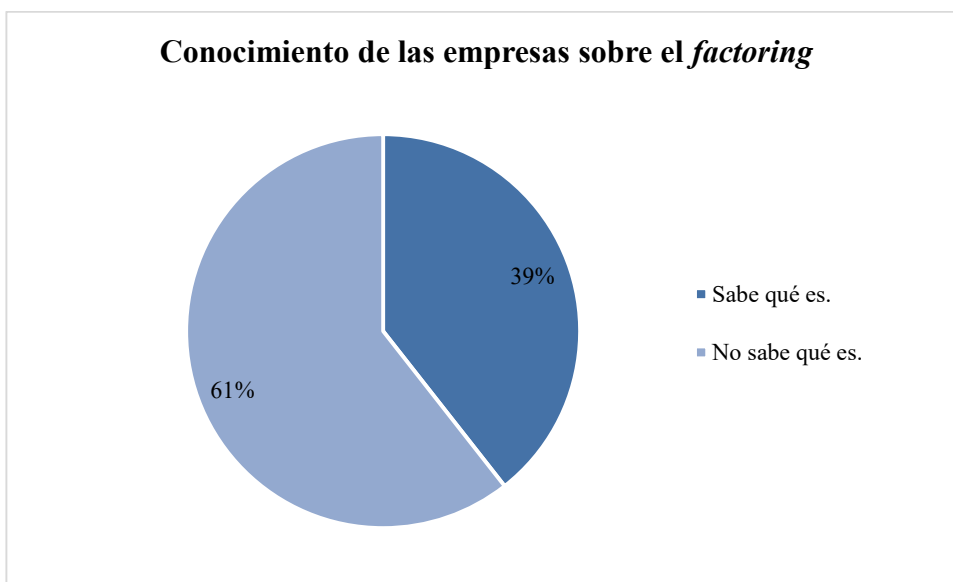


Gráfico 12. Conocimiento de las empresas sobre el *factoring*. Elaboración propia.

De la muestra analizada, sólo 17% de las empresas ha utilizado servicios de *factoring* alguna vez; es decir, menos del 50% de las empresas que manifestaron tener conocimiento del tema (gráfico 13).

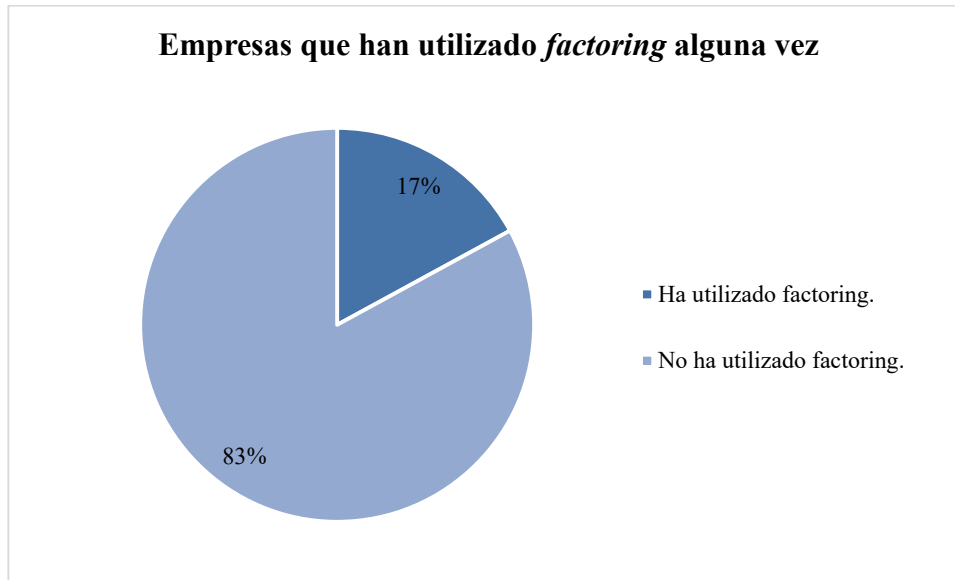


Gráfico 13. Empresas que han utilizado *factoring* alguna vez. Elaboración propia.

El estudio permitió identificar las principales compañías que les ofertan servicios de *factoring* a las pymes en Pereira. Se evidencia como competencia relevante Factoring Bancolombia, con una participación del 50% como proveedora de *factoring*; en segundo lugar se encuentran Serfinanzas y Davivienda, cada una con un 14%, una participación importante, pero mucho menos relevante que la de Bancolombia. Otras opciones con alguna participación como BBVA, Banco de Bogotá y Factorgroup evidencian que en Colombia el negocio se encuentra principalmente en compañías que son importantes y que tienen trayectoria en el sector financiero.

Lo anterior se detalla a continuación, en el gráfico 14.

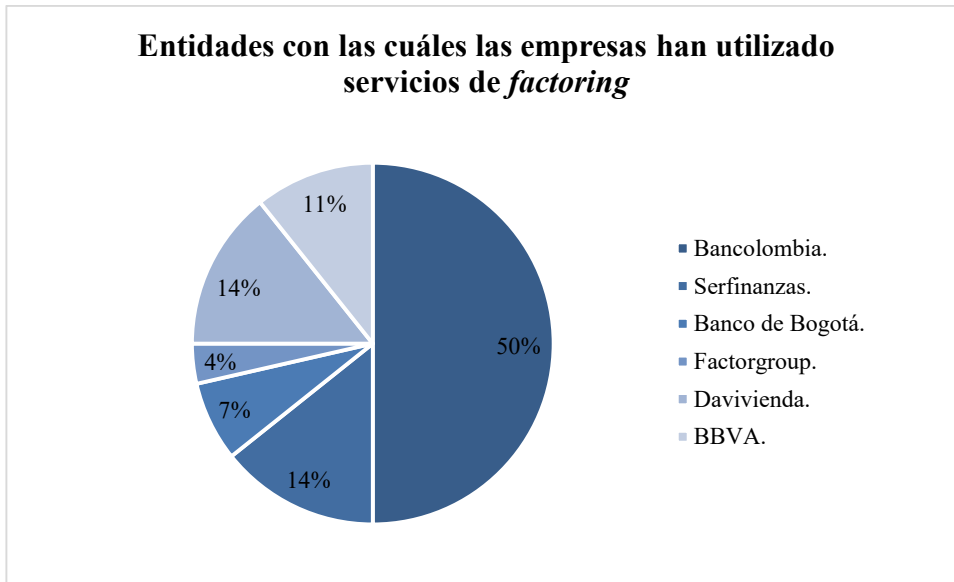


Gráfico 14. Entidades con las cuales las empresas han utilizado servicios de *factoring*. Elaboración propia.

Específicamente sobre el mercado objetivo, el estudio permitió identificar que el 35% de las pymes venden a crédito; es decir, 192 compañías, según se muestra a continuación en el gráfico 15.

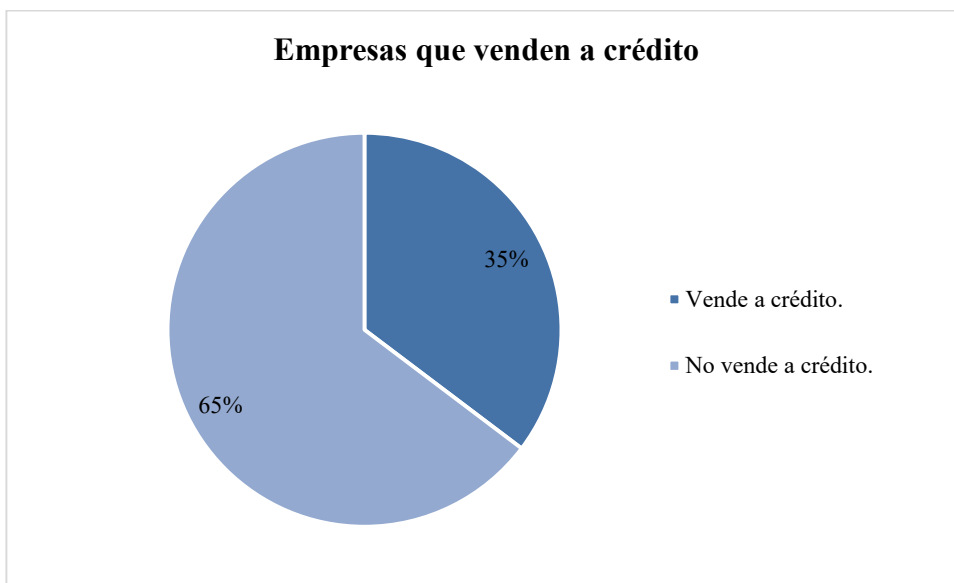


Gráfico 15. Empresas que venden a crédito. Elaboración propia.

Los plazos que otorgan estas empresas por ventas a crédito son, en el 43% de los casos, de menos de 30 días; en el 33%, entre 30 y 60 días; en el 17%, entre 60 y 90; y sólo en el 7%, de más de 90 días (gráfico 16). Estas cifras reflejan una necesidad de liquidez que impide a las empresas otorgar mayores facilidades a sus clientes y por tanto, ser más competitivas.

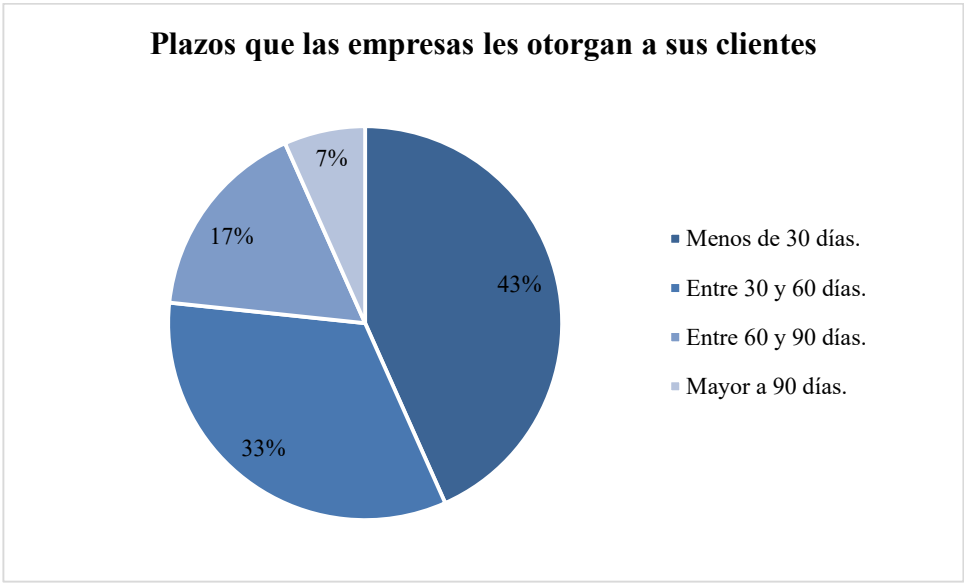
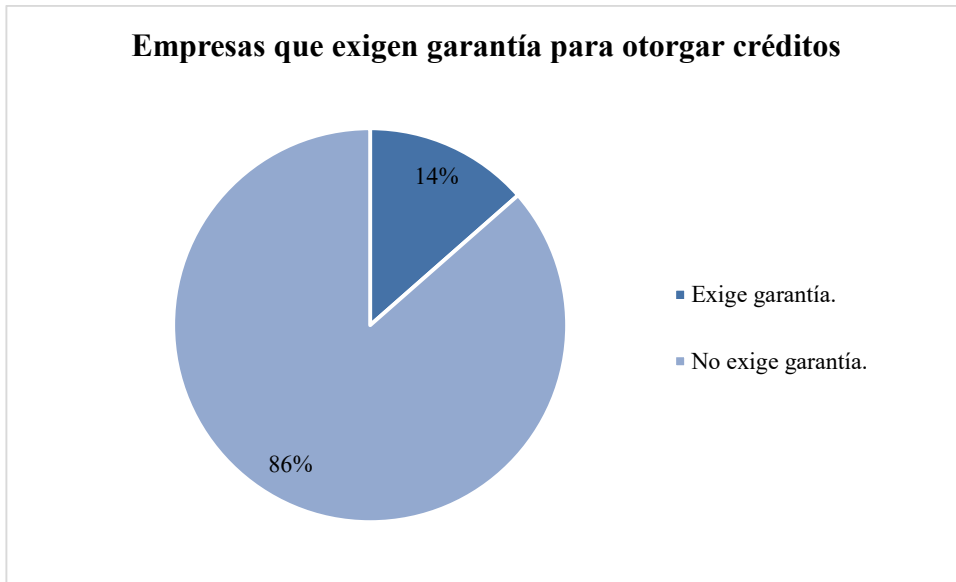


Gráfico 16. Plazos que las empresas les otorgan a sus clientes. Elaboración propia.

De las empresas estudiadas, el 86% no tiene garantía sobre los créditos que otorga (gráfico 17), lo cual les implica altos riesgos y un débil proceso de recuperación de cartera.





*Gráfico 17.* Empresas que exigen garantía para otorgar créditos. Elaboración propia.

Sólo el 25% de las empresas les otorgan a sus clientes descuentos por pronto pago (gráfico 18), lo cual demuestra debilidad en la estructura y en la estrategia financiera de estas pymes, a las que se pretende atender no sólo con propuestas para que les puedan ofrecer mejores condiciones de negociación a sus clientes, sino que les garanticen liquidez, capacidad de crecimiento y garantías en su cartera.

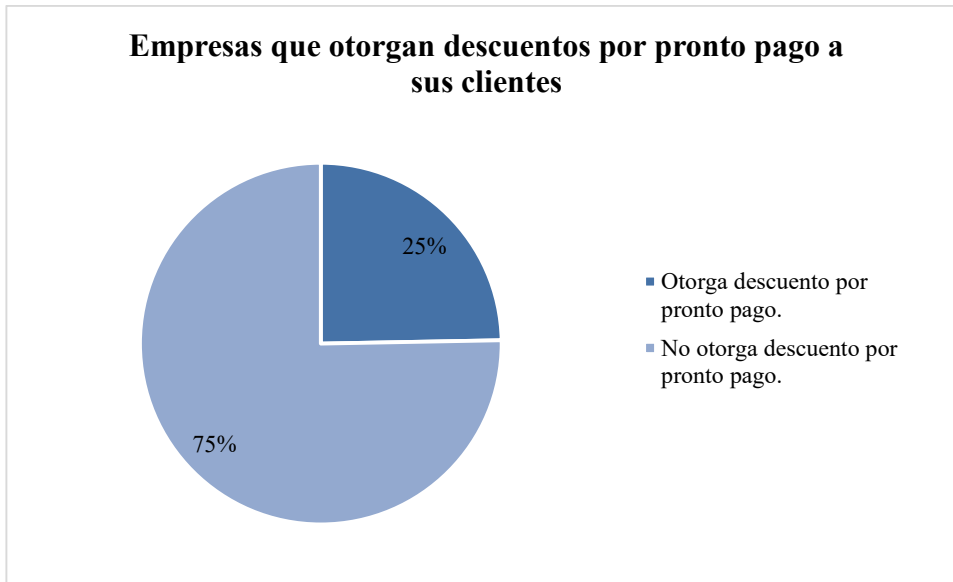
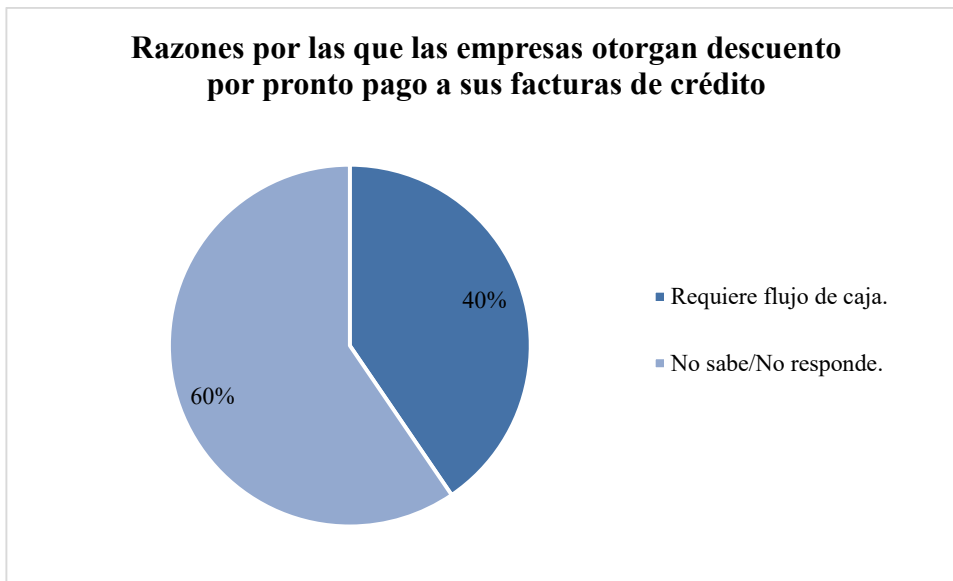


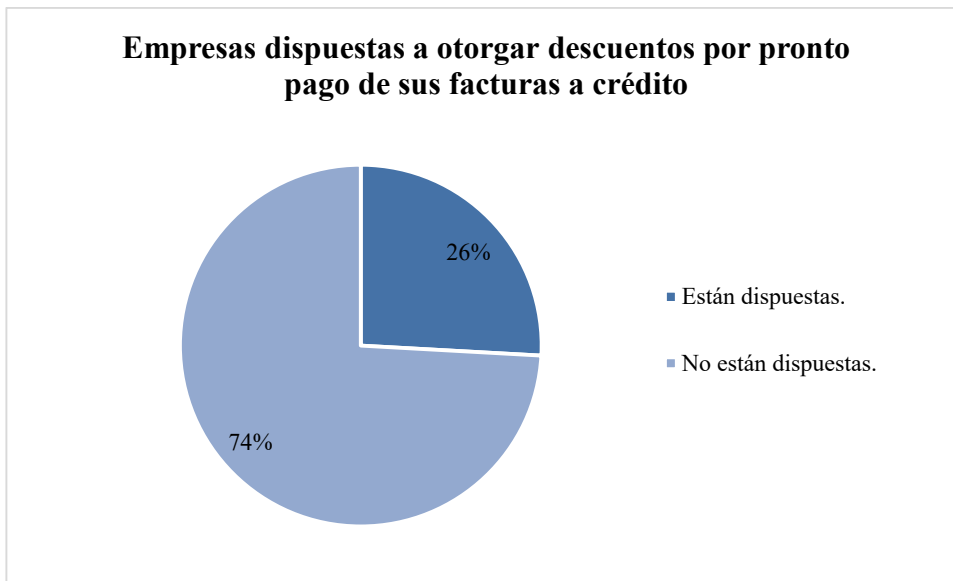
Gráfico 18. Empresas que les otorgan descuentos por pronto pago a sus clientes. Elaboración propia.

El 40% de las pymes consultadas manifestaron ofrecer descuentos por pronto pago debido a la necesidad de liquidez, lo cual respalda la necesidad de instrumentos de financiación de corto plazo como el *factoring*. Las demás empresas no respondieron (gráfico 19).

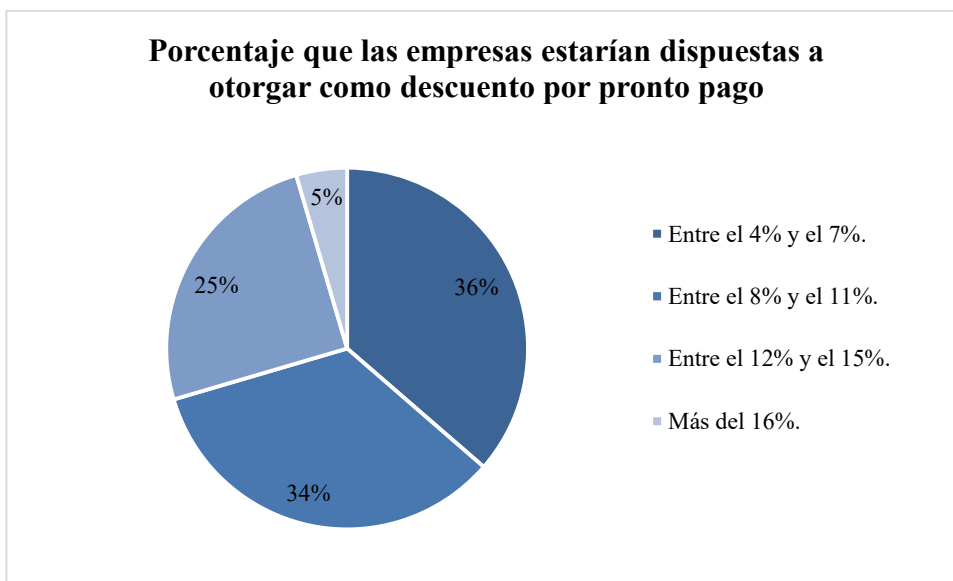


*Gráfico 19.* El 60% de las empresas consultadas no saben o no responden cuáles son las razones por las que les otorgan a sus facturas descuento por pronto pago. Elaboración propia.

Del 75% de las empresas que no otorgan descuentos por pronto pago (gráfico 18), el 26% estarían dispuestas a hacerlo, de contar con una alternativa financiera que les facilitara esta opción (gráfico 20). De éstas, el 36% estarían dispuestas a otorgar hasta el 7% de descuento, y el 34%, hasta el 11% (gráfico 21).



*Gráfico 20.* Empresas dispuestas a otorgar descuentos por pronto pago de facturas a crédito. Elaboración propia.



*Gráfico 21.* Porcentaje que las empresas que estarían dispuestas a otorgar como descuento por pronto pago. Elaboración propia.

Los últimos dos gráficos (20 y 21) permiten reconocer el interés de buena parte de las empresas analizadas para acceder a herramientas de financiamiento de corto plazo, que les permitan tanto tener ofertas comerciales con mejores condiciones para sus clientes como

equilibrar sus indicadores de liquidez, y con ello tener mayores oportunidades de crecimiento en el mercado.

El estudio permite también focalizar una estrategia mediante la cual se preste un servicio integral de compra de facturas a clientes pyme, que a su vez se complemente con asesoría para el manejo de cartera y capital de trabajo, de tal forma que las empresas puedan ofrecer mejores condiciones a nivel comercial y ser más eficientes en su operación.

Entendiendo una competencia posicionada y reconocida en el mercado, la nueva empresa no pretende competir directamente con estas entidades financieras, sino atender un segmento de pymes con ingresos menores a \$1.000 millones de pesos, que tienen mayores necesidades de financiamiento y que, a pesar de representar un riesgo potencialmente mayor que se mitigará con estrictos estudios sobre el pagador y trámites rigurosos de endoso de facturas, también permiten el cobro de mayores tasas de retribución sobre el servicio.

**5.2.3 Mercado objetivo.** Teniendo en cuenta el análisis de mercado realizado y las tendencias de crecimiento del sector en el país, como mercado de interés de la nueva empresa orientada a ofrecer servicios de *factoring* se plantean las pymes de la ciudad de Pereira que venden a crédito y que tienen ingresos anuales entre \$250 millones y \$1.000 millones de pesos. Esta segmentación obedece a un tipo de empresa que requiere unos niveles de inversión moderados y coherentes con la capacidad de inversión propuesta, que se detalla en la parte financiera del presente plan, con un límite inferior que se considera prudente a nivel de riesgo y que está dentro de los estándares mínimos de ingresos con los que la banca tradicional financia a las pymes.

De las 550 empresas del universo que conforman el mercado de interés, se toma el 35%, es decir, aquellas que, de acuerdo con el estudio, venden a crédito, dando como resultado 192 compañías clientes potenciales. Adicionalmente, se consideran diferentes aspectos que son relevantes al momento de hacer la gestión comercial, como el hecho de que no conozcan qué

es el *factoring*, que no lo hayan utilizado como alternativa de liquidez y manejo de cartera y que actualmente no concedan descuentos por pronto pago.

Debido a que el planteamiento de inversión juega un papel fundamental en la proyección del mercado, durante los primeros años de operación la definición del mercado objetivo tendrá como limitante el capital de trabajo que destinarán los autores para la puesta en marcha y operación de la futura empresa. Esta cifra es de \$468,9 millones de pesos, que deberá cubrir la inversión inicial y la operación de los primeros servicios de *factoring*.

Entendiendo este panorama, y la experiencia de los autores en el sector, se propone una gestión inicial de compra de facturas hasta de 11 clientes, por cifras que oscilan entre los \$30 y los \$50 millones de pesos, que es en promedio el valor que este tipo de empresas les facturan a crédito a sus clientes pyme.

**5.2.4 Análisis de la competencia.** En el análisis del mercado potencial realizado, se identificó como principal competencia en el negocio de *factoring* en Pereira a la banca tradicional, con sus unidades de negocios enfocadas a la compra de facturas de clientes grandes.

Con base en la experiencia y los contactos de los emprendedores, se identificaron otros tipos de competidores conocidos como mesas de dinero y algunas pequeñas empresas dedicadas a esta operación, que se enfocan en un segmento similar al identificado por los emprendedores, pero que, según el estudio realizado, no tienen una participación significativa en el mercado.

En la tabla 4 se presenta a continuación un resumen de las diferentes tipologías de competencia identificadas, su enfoque y sus fortalezas y debilidades.

Tabla 4. Análisis comparativo de la competencia

Tipo de competidor	Descripción general	Fortalezas	Debilidades
Mesas de dinero	<p>Transan títulos valores, tales y como monedas, bonos, acciones, facturas, etc.</p> <p>Autorizados para celebrar operaciones por cuenta propia.</p> <p>Dirigidos a cualquier tamaño de empresa.</p> <p>Tasas hasta del 5% M. V.</p>	<p>No existe regulación en el país para su constitución u operación.</p> <p>Políticas flexibles para consecución de clientes.</p>	<p>Propensas a la ilegalidad (reventa de facturas, tasas por encima de usura: 2,34%).</p> <p>Desconfianza por parte del pagador de la factura.</p> <p>Asumen altos niveles de riesgo.</p>
<p>Banca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bancolombia</li> <li>- BBVA</li> <li>- City Bank</li> <li>- AV Villas</li> </ul>	<p>Dirigidos a grandes empresas.</p> <p>Asumen menor riesgo, al tener mayor información de los actores de la operación.</p> <p>Tasa entre el 0,7 % M. V. y el 1,5% M. V.</p>	<p>Capacidad de negociación.</p> <p>Músculo financiero robusto.</p> <p>Desarrollo de plataforma tecnológica a la medida.</p> <p>No negocian la factura con terceros en el mercado.</p>	<p>Mayor exigencia en los requisitos y regulación por trabajar con recursos de los ahorradores.</p>
<p>Pequeñas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factoring en Línea</li> <li>- Corfinsura</li> <li>- Factor Plus</li> </ul>	<p>Dirigidos a pymes.</p> <p>Asumen mayor riesgo.</p> <p>Tasa alrededor del 2% M. V.</p>	<p>Flexibilidad para llegar a todo tipo de cliente sin la regulación estricta de los bancos.</p> <p>No negocian las facturas con terceros en el mercado.</p>	<p>Menor poder de negociación.</p> <p>Menor desarrollo tecnológico.</p> <p>Menor información de los pagadores de las facturas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la identificación de la competencia, la nueva empresa para ofertar servicios de *factoring* a pymes deberá desarrollar una estrategia de *marketing* que permita la generación de confianza y el posicionamiento entre sus clientes potenciales. Además, manejará una tasa cercana al 2% M. V. (mes vencido), en coherencia con los precios de

mercado que manejan las empresas analizadas (entre 25% y 29% E. A.) y la competencia directa.

**5.2.5 Estrategias de mercadeo.** Teniendo en cuenta el contexto del sector, el mercado objetivo identificado y las características de la competencia, el plan de negocios para la puesta en marcha y operación de una nueva empresa dedicada a la prestación de servicios de *factoring* contempla diferentes estrategias para su introducción y posicionamiento en el mercado: servicio, precio, distribución, promoción y comunicación y presupuesto de mercado, las cuales se describen a continuación.

**5.2.5.1 Servicio.** El portafolio de servicios de la nueva empresa dedicada a la prestación de servicios de *factoring* en su primera fase estará conformado únicamente por el servicio de *factoring* con recurso, el cual consiste en pagar por adelantado las facturas de empresas cedentes (clientes) y en realizar la gestión de cobro a los deudores clientes de dichos cedentes. Teniendo en cuenta la facilidad de operación, la empresa focalizará la compra de facturas entre \$30 y \$50 millones de pesos.

El principal beneficio para los clientes que acceden a este servicio es la obtención de liquidez para mantener su operación, a la vez que amplían sus posibilidades de gestión comercial a crédito, recibiendo ahorros en la gestión del cobro de su cartera, a cambio de una comisión o tasa que no excede los costos de iliquidez en los que incurren las empresas por otorgarles créditos a sus respectivos clientes. Este servicio implica para el cliente del *factoring* la responsabilidad de asumir el riesgo, en caso de no pago por parte de sus deudores.

**5.2.5.2 Precio.** La estrategia de precio para la prestación del servicio de *factoring* con recurso es fijada de acuerdo con los precios del mercado. Según el análisis realizado, las tasas de financiación de las pymes se encuentran principalmente entre el 25% y 29% E. A.; es decir, entre el 1,87% y el 2,1% M. V. Según la indagación realizada en la competencia, las firmas pequeñas de *factoring* trabajan con tasas cercanas al 2% M. V., mientras que las grandes firmas, entre el 0,7% y el 1,5% M. V., debido al mayor volumen de las transacciones y al



menor riesgo en que incurren. Las mesas de dinero, por su parte, manejan tasas incluso por encima de la tasa de usura,<sup>4</sup> llegando hasta el 5% M. V.

Basados en este escenario, la estrategia de precios que se propone consiste en manejar una tasa general de descuento financiero del 2% M. V. para el mercado, con algunos casos en los que, según el estudio de riesgo, será negociable entre el 1,87% M. V y el 2,3% M. V.

**5.2.5.3 Distribución.** El servicio de *factoring* con recurso no implica el uso de recursos tecnológicos avanzados para entregarlo al cliente. Todo el proceso se llevará a cabo por medio de uno de los emprendedores, quien desempeñará sus funciones como ejecutivo comercial y desarrollará los trámites de legalización de compra de facturas mediante visitas a las empresas clientes. Se propone, como mínimo, visitar un cliente potencial al día.

Esta forma de llevarle el servicio al cliente permite generar confianza y comodidad, entendiendo que los procesos empresariales de las pyme deben ser manejados con eficiencia. Así mismo, se acondicionará una oficina, desde la cual los clientes interesados puedan solucionar sus inquietudes, recibir asesoría y acceder al servicio.

**5.2.5.4 Promoción y comunicación.** Los autores, en su calidad de emprendedores, reconocen la importancia de visibilizarse y de generar confianza entre las mipymes de la ciudad de Pereira. Para ello se propone una estrategia de promoción que facilite esta relación a través del posicionamiento de terceros. Se identifica como aliado potencial la Cámara de Comercio de Pereira, por ser una entidad que trabaja por el desarrollo empresarial de la ciudad, con intereses concretos en el mejor desempeño de las pymes, para impulsar la dinámica económica y así disminuir la informalidad empresarial.

---

<sup>4</sup> Tasa de usura vigente a septiembre de 2016, según la Superintendencia Financiera de Colombia: 32,01 E. A. (efectivo anual), equivalente a 2,3412% M. V. (mes vencido).

Entendiendo que una de las principales problemáticas del *factoring* como alternativa financiera es el desconocimiento sobre su funcionamiento y sus beneficios, se propone trabajar, en articulación con esta entidad, en una estrategia de educación financiera, mediante la realización de jornadas de capacitación a empresarios de la ciudad, que permitan visibilizar tanto la gestión de la Cámara de Comercio como la experiencia y los servicios de la nueva empresa.

Para ello, periódicamente se harán jornadas de capacitación orientadas a diferentes tipos de empresas, según el sector, y se dispondrá de tiempo para ofrecerles asesoría financiera a estas pymes, como estrategia de conocimiento y acercamiento al cliente. En cada jornada se buscará apoyo y respaldo de gremios como la Andi, Fenalco y Acopi, con el fin de que se vean beneficiados al ofrecerles nuevas alternativas a sus afiliados, al tiempo que respaldan la convocatoria y promocionan la importancia del tema. Esta estrategia no implicará incurrir en gastos importantes, debido a que será ejecutada por los emprendedores y a que los gremios, como contraprestación, aportarán la logística y convocatoria.

El objetivo comunicacional de promoción para incursionar en el mercado parte de recordar la dispendiosa tarea que es para los empresarios el cobro de cartera o tener problemas de liquidez para cubrir sus costos fijos mensuales de operación. Para llegar al mercado objetivo, se utilizará pauta en medios escritos, como la *Revista Económica de la Cámara de Comercio de Pereira* y otros de gremios empresariales, en los que se publiquen artículos con casos empresariales con los que los empresarios se sientan identificados y se presente el *factoring* como una solución que ofrece la nueva empresa que se va a crear.

La estrategia contempla también la utilización de material promocional y pedagógico, de tal forma que sirva para explicar el funcionamiento del proceso y los principales conceptos y beneficios, al tiempo que permita presentar la empresa. Para ello se utilizarán piezas diseñadas para ser distribuidas a través de correo electrónico (*mail-flyers*) y, de manera física, folletos de los servicios para utilizar en las visitas comerciales y tarjetas de presentación.

Por último, se desarrollará una página web y se crearán cuentas en redes sociales (Facebook y LinkedIn), como medios para publicar contenidos de interés empresarial, financiero y económico, y publicitar las jornadas de formación, y se gestionarán espacios de *free press* en prensa, radio y televisión, en donde, a través de pedagogía financiera, se fortalezca el posicionamiento de la empresa.

**5.2.5.5 Presupuesto de mercadeo.** Las estrategias antes mencionadas requieren para su ejecución el presupuesto que se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Presupuesto de mercadeo

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pautas, artículos empresariales	500.000	532.500	567.113	845.565	900.526
Gastos de representación	2.400.000	2.556.000	2.722.140	2.899.079	3.087.519
Logística de eventos	500.000	532.500	567.113	603.975	643.233
Publicidad	700.000	745.500	793.958	603.975	643.233
<b>Total</b>	<b>4.100.000</b>	<b>4.366.500</b>	<b>4.650.323</b>	<b>4.952.593</b>	<b>5.274.512</b>
Nota: las proyecciones anuales se hacen tomando como referencia la tasa de variación del IPC al mes de octubre de 2016, equivalente a 6,5%.					

*Fuente:* elaboración propia.

**5.2.6 Proyección de ventas y política de cartera.** Para hacer la proyección de ventas, es importante recordar que el capital disponible para invertir por parte de los socios es de \$468,9 millones de pesos, incluyendo los costos preoperativos (ver detalles en el numeral 5.5.1, fuentes de financiación), por lo que se espera que su colocación sea rápida, entendiendo el criterio de compra de facturas entre los \$30 y los \$50 millones de pesos. Por tal motivo, la proyección se lleva a cabo teniendo como base una meta de 11 clientes permanentes, con facturas por valor promedio de \$40.000.000 en el primer año.

Es importante tener en cuenta que, de acuerdo con la actividad económica que desarrollen los clientes, los tiempos de recuperación de cartera serán un aspecto clave en determinar la rotación del capital por colocar mediante la compra de facturas, y que precisa la gestión comercial. Debido a esta condición, se propone gestionar clientes con períodos cortos de recuperación de cartera (30 días) para colocar la mayor parte de los recursos, de tal forma que se garantice la liquidez de la empresa, y otros clientes con períodos de recuperación de cartera de 60 y 90 días, los cuales, generan mayores rendimientos en el tiempo con menos esfuerzos operativos, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Proyección compra de facturas – Año 1 (cifras en pesos colombianos)

N.º de clientes	Vr. promedio de facturas – Año 1	Total facturas por pagar por mes	Tasa	Plazo
5	40.000.000	200.000.000	2,0%	30 días
3	40.000.000	120.000.000	2,0%	60 días
3	40.000.000	120.000.000	2,0%	90 días
		440.000.000		

*Fuente:* elaboración propia.

Teniendo en cuenta las anteriores metas de gestión de clientes, se propone la siguiente proyección de ingresos para el primer año, bajo el supuesto de que las primeras gestiones comerciales se hagan efectivas en el segundo mes de operación.

Tabla 7. Proyección ingresos mensual – Año 1 (cifras en millones de pesos colombianos)

Plazo	Mes												Total año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
30 días	-	-	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	40,0
60 días	-	-		4,8	-	4,8	-	4,8	-	4,8	-	4,8	24,0
90 días	-	-			7,2	-	-	7,2	-	-	7,2	-	21,6
Total mes	-	-	4,0	8,8	11,2	8,8	4,0	16,0	4,0	8,8	11,2	8,8	85,6

*Fuente:* elaboración propia.

Es importante aclarar que la proyección de ingresos presentada corresponde al 2% M. V. del valor de las facturas cedidas por los clientes, como contraprestación por la gestión del cobro de esta cartera, y que constituye el capital con el que se espera cubrir la operación y generar nuevos recursos para reinvertir.

Al analizar el crecimiento del *factoring* en Colombia (ver gráfico 3), el sector creció en el último año un 15%; sin embargo, el plan de negocios contempla un crecimiento moderado, en correspondencia con los montos de capital disponibles para invertir, pero teniendo en cuenta el efecto del crecimiento económico en el monto de las facturas que se vayan a apalancar.

Para hacer la proyección de ingresos durante los años 2, 3, 4 y 5, se tiene como supuesto un incremento anual del 7% de la inversión del capital por colocar en el pago de facturas y un margen estable de descuento financiero del 2% M. V, el cual tendrá ajustes espontáneos según las dinámicas del mercado financiero. Para ilustrar lo anterior, se presenta la proyección en el año 2, en donde además se contempla una operación durante los 12 meses del año.

Tabla 8. Proyección compra de facturas – Año 2 (cifras en pesos colombianos)

N.º de clientes	Vr. promedio de facturas – Año 2	Total facturas por pagar por mes	Tasa	Plazo
5	42.800.000	214.000.000	2,00%	30 días
3	42.800.000	128.400.000	2,00%	60 días
3	42.800.000	128.400.000	2,00%	90 días
		470.800.000		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Proyección ingresos mensual – Año 2 (cifras en millones de pesos colombianos)

Plazo	Mes												Total año	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
30 días	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	4,28	51,36
60 días	-	5,14	-	5,14	-	5,14	-	5,14	-	5,14	-	5,14	-	30,81
90 días	-	7,70	-	-	7,70	-	-	7,70	-	-	7,70	-	-	30,81
Total mes	4,28	17,1	4,28	9,42	11,9	9,42	4,28	17,1	4,28	9,42	11,9	9,42	112,9	

*Fuente:* elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se propone una proyección de ingresos con un crecimiento del 7% estable durante los años siguientes, según se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Proyección de ingresos anual (cifras en pesos colombianos)

Plazo de factura	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
30 días	40.000.000	51.360.000	54.955.200	58.802.064	62.918.208
60 días	24.000.000	30.816.000	32.973.120	35.281.238	37.750.925
90 días	21.600.000	30.816.000	32.973.120	35.281.238	37.750.925
Total	85.600.000	112.992.000	120.901.440	129.364.541	138.420.059

*Fuente:* elaboración propia.

La proyección de ingresos propuesta sugiere un crecimiento moderado en las etapas de arranque y crecimiento de la empresa que dura aproximadamente, tiempo en el cual se buscará generar confianza y posicionamiento en el mercado objetivo.

### 5.3 Estructura administrativa

La efectividad de las estrategias que se proponen en un plan de negocios requiere de una estructura estratégica y administrativa adecuada, que oriente y respalde el desarrollo empresarial. Por esta razón, los autores consideran relevante sustentar en unos propósitos

organizacionales claramente definidos la propuesta de crear una nueva empresa que preste servicios de *factoring* y resaltar con ello las capacidades, limitaciones y recursos con que debe contar para hacerlos realidad.









### **5.3.1 Direccionamiento estratégico**

**5.3.1.1 Misión.** Somos un aliado estratégico para el financiamiento integral del capital de trabajo y la gestión de cartera de las pymes en la ciudad de Pereira, contribuyendo así a su estabilidad y crecimiento empresarial.

**5.3.1.2 Visión.** Seremos, al quinto año de operación, líderes en el mercado de servicios de *factoring* para las pymes en la ciudad de Pereira, reconocidos a nivel empresarial por ser una compañía confiable y eficiente.

**5.3.2 Modelo de negocio.** La nueva compañía para la prestación de servicios de *factoring* operará bajo la siguiente estructura de modelo de negocio (tabla 11):

Tabla 11. Modelo de negocios

<p><b>Socios clave</b> </p> <p>Cámara de Comercio de Pereira.</p> <p>Gremios empresariales de pymes: Andi, Acopi, Fenalco, Camacol, entre otros.</p> <p>Analistas de crédito.</p> <p>Bancos.</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Gestión comercial.</p> <p>Asesoría y capacitación al empresario.</p> <p>Estudios de crédito y endoso de facturas.</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Talento humano calificado y con experiencia en el sector financiero.</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Orientación y acompañamiento integral al empresario pyme, en sus procesos de gestión de cartera: el empresario tendrá conocimiento sobre el costo financiero de sus operaciones y contará con liquidez para ofrecer mejores condiciones comerciales a sus clientes, a la vez que hará más eficiente su operación.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Organización de eventos de gratuitos de educación financiera.</p> <p>Acompañamiento (posicionarse como aliado estratégico).</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Visitas comerciales.</p> <p>Escenarios de desarrollo empresarial: ferias y congresos, otros.</p> <p>Revistas y medios de los gremios y de la Cámara.</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <p>Pymes de la ciudad de Pereira con ingresos entre \$250 millones y \$1.000 millones de pesos, que hacen ventas a crédito.</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Talento humano: gestión administrativa y comercial, auxiliar administrativo, revisoría fiscal.</p> <p>Oficina y de gestión comercial.</p> <p>Publicidad, promoción y capacitación al empresario.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Tasa del 2% del valor de cada operación de <i>factoring</i> realizada, descontada de las facturas una vez que estas son pagadas al cedente de la misma.</p>		

*Fuente:* elaboración propia, con base en la metodología de generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur (2010).

El modelo de negocios propuesto tiene en cuenta que las pymes no sólo requieren recursos financieros para tener liquidez en el corto plazo y hacer una gestión de cartera, sino que también existe un desconocimiento sobre el funcionamiento de la herramienta *factoring* y, en general, sobre la gestión del financiamiento en las empresas mercado objetivo. La empresa tendrá como premisa de valor para el cliente la de ofrecerle un acompañamiento integral al empresario, para el manejo de los créditos y la cartera, brindándole información y capacitación para que tenga un entendimiento sobre el costo de sus operaciones y de sus implicaciones para la compañía al nivel financiero, de tal forma que pueda tomar mejores decisiones y fortalecer su estrategia de crecimiento en el mercado.

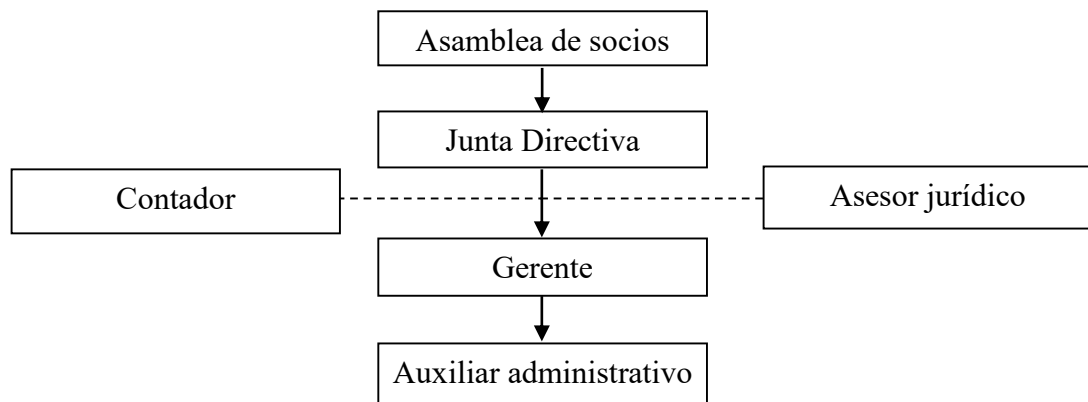
En el modelo de negocios tienen especial relevancia los aliados clave, dado que son un canal de comunicación con los clientes; de su mano se espera lograr un posicionamiento como empresa confiable y eficiente en dar solución a las necesidades de las compañías de interés.



Por otra parte, el principal activo, indispensable para la operación de la compañía, es el talento humano capacitado y con trayectoria, experiencia y contactos empresariales para efectuar las operaciones de *factoring*.

### 5.3.3 Equipo de trabajo

Entendiendo las metas de gestión comercial y el tamaño de la operación durante los primeros años, en la ilustración 2 se propone el siguiente diseño organizacional:



*Ilustración 2.* Diseño organizacional. Elaboración propia.

La empresa será respaldada por un equipo de trabajo conformado por dos socios, que tienen capacidades, relaciones y experiencia acordes con sus necesidades de gestión:

- Andrea Jhoana Londoño Martínez, ingeniera industrial, especialista en administración y candidata a magíster en administración, con más de ocho años de experiencia en el sector financiero, seis de ellos como gerente de sucursal del Banco de Bogotá.
- Alejandro Castrillón Herrera, ingeniero industrial, especialista en administración y candidato a magíster en administración, con más de 10 años de experiencia en el sector financiero, específicamente como gerente regional de *factoring* y de *leasing* en Bancolombia.

La nueva empresa, que generará cuatro empleos, estará respaldada por un diseño organizacional conformado por los siguientes cargos:

- *Gerente administrativo y comercial*: tendrá la representación legal de la compañía y se hará responsable de su gestión tanto a nivel administrativo como comercial, para lo cual tendrá asignadas metas mensuales de gestión de clientes, según se detalla en el numeral 5.2.6 del presente plan. Esta persona será responsable de la operación de compra de facturas, desembolsos y gestión de cartera. El cargo lo desempeñará uno de los dos autores del presente trabajo y socios de la nueva empresa, en calidad de contratista, ya que por el volumen de clientes que se van a gestionar mensualmente no requiere una destinación de tiempo completo.
- *Auxiliar administrativo*: por el tamaño de la operación, la compañía solo requerirá un auxiliar con experiencia en el sector financiero, que apoye los asuntos administrativos y contables y que desempeñe las funciones de consulta de antecedentes crediticios a los cedentes y pagadores, así como el soporte a la operación de *factoring*.
- *Contador*: en su calidad de profesional independiente, se encargará de llevar la contabilidad de la nueva empresa y de ofrecer acompañamiento para la toma de decisiones al nivel contable y tributario.
- *Asesor jurídico*: será un apoyo para la gestión de cartera y la toma de decisiones, principalmente en casos en los que el responsable de pago de las facturas no cumpla con su obligación. Así mismo, asesorará lo relacionado con los documentos y trámites que respaldan el proceso de compra de facturas, con el fin de minimizar riesgos en la operación. Su remuneración estará condicionada a los porcentajes de recuperación de cartera.

#### **5.3.4 Constitución y aspectos legales**

Debido a que la operación de *factoring* no está auditada por la Superintendencia Financiera y a que legalmente no cuenta con requerimientos particulares para su constitución, se propone que la nueva compañía se cree bajo la figura de sociedad por acciones simplificada, o SAS. Esta modalidad permite que el proceso de constitución se lleve a cabo mediante documento privado, y la responsabilidad de los accionistas llega hasta el límite de sus aportes. Para ello, el trámite de constitución se hará por un capital suscrito y pagado de \$468.958.937 millones de pesos, equivalente al monto total de la inversión que aportarán los socios, según se detalla en el numeral 5.5.1 del presente plan.

Sobre la política de distribución de utilidades, los socios acuerdan no repartir dividendos durante los primeros tres años de operación, con el fin de respaldar el crecimiento de la empresa, vía reinversión en compra de facturas.

Es importante mencionar que la empresa debe acogerse a la legislación laboral vigente en Colombia, para lo cual deberá afiliarse a su auxiliar administrativo al sistema de seguridad social y laboral y velar por que sus contratistas (gerente, contador y asesor jurídico) cumplan con las disposiciones legales sobre el tema.

Adicionalmente, la empresa debe acogerse a la regulación existente en Colombia vigente sobre las operaciones de *factoring*, como la Ley 1231 de 2008, en la que se establece que: “La factura que genera el proveedor o comprador sirve como mecanismo de financiación y define los aspectos relevantes de la transacción y las obligaciones de las partes involucradas” (Banco de la República de Colombia, 2015, pág. 88), y a los requisitos que debe cumplir esta factura, de acuerdo con el *Estatuto Tributario* (Decreto 624 de 1989).

Para la definición del alcance, finalidad y forma de operación de la nueva empresa, debe tenerse en cuenta lo estipulado en el Decreto 2669 de 2012, que, según el Banco de la República (2015), es el principal aporte a la regulación en materia de *factoring* en Colombia, ya que está orientado a legislar la actividad de compañías que tengan como objeto exclusivo

la prestación de servicios de *factoring* y que no estén bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera o la Superintendencia de Economía Solidaria. Por su parte, el Artículo 89 de la Ley 1676 es relevante, ya que determina que el valor de las facturas que se vayan a adquirir mediante contratos de *factoring* no debe superar un monto equivalente al 10% del patrimonio de la nueva empresa, o factor, que se va a crear. Por esta razón, la empresa tendrá como política no comprar facturas por montos superiores a los \$45 millones de pesos.

Por último, de acuerdo con el Banco de la República (2015), para la creación de la nueva empresa debe tenerse en cuenta su inscripción en el Registro Único Nacional de Factores (RUNF), creado en 2012 por la Superintendencia de Sociedades mediante el Decreto 2669, con el cual se busca garantizar transparencia de las sociedades dedicadas al *factoring*, a través del control y seguimiento a sus estados financieros (pág. 89).

## 5.4 Plan operativo

**5.4.1 Descripción técnica del servicio.** El servicio de *factoring* con recurso les permite a las empresas clientes, cedentes de sus facturas por cobrar, gestionar su cartera mientras obtienen liquidez y optimizan recursos y riesgos, lo que les permite además mejorar su oferta comercial mediante la ampliación de plazos de pago a sus clientes.

Para ofertar este servicio, intervienen tres partes importantes con roles específicos que intervienen en el servicio:

- *Cedente*: es aquel que cede los derechos de las facturas por cobrar de sus clientes y recibe de parte del factor el pago de la misma por anticipado; sin embargo, es el responsable de responder en caso de que su cliente (el titular de la factura) no responda por el pago al factor.
- *Pagador*: es el cliente del cedente. Debe cancelarle directamente al factor el valor de la factura en los plazos establecidos con su proveedor. Para ello, se le notifica con anticipación el endoso de la factura y como requisito se le solicita firmar un pagaré.

- *Factor*: es la entidad que hace el trámite de endoso de la factura y de notificación al pagador. Efectúa además el estudio del cliente (cedente), especialmente del pagador, para aprobar la compra de las facturas. Es quien desembolsa el valor equivalente a la factura, descontando una comisión del 2% M. V. Una vez el pagador le cancela al factor el 100% del valor de la factura, éste procede a devolver o a destruir la documentación, según instrucción de su cliente.

**5.4.2 Descripción del proceso.** El siguiente diagrama de flujo (ilustración 3) permite detallar el proceso para llevar a cabo la prestación del servicio de *factoring* con recurso, desde la identificación de los clientes potenciales hasta la devolución o destrucción de la factura, según indicación del cliente, cuando se haya recibido el pago de la misma.

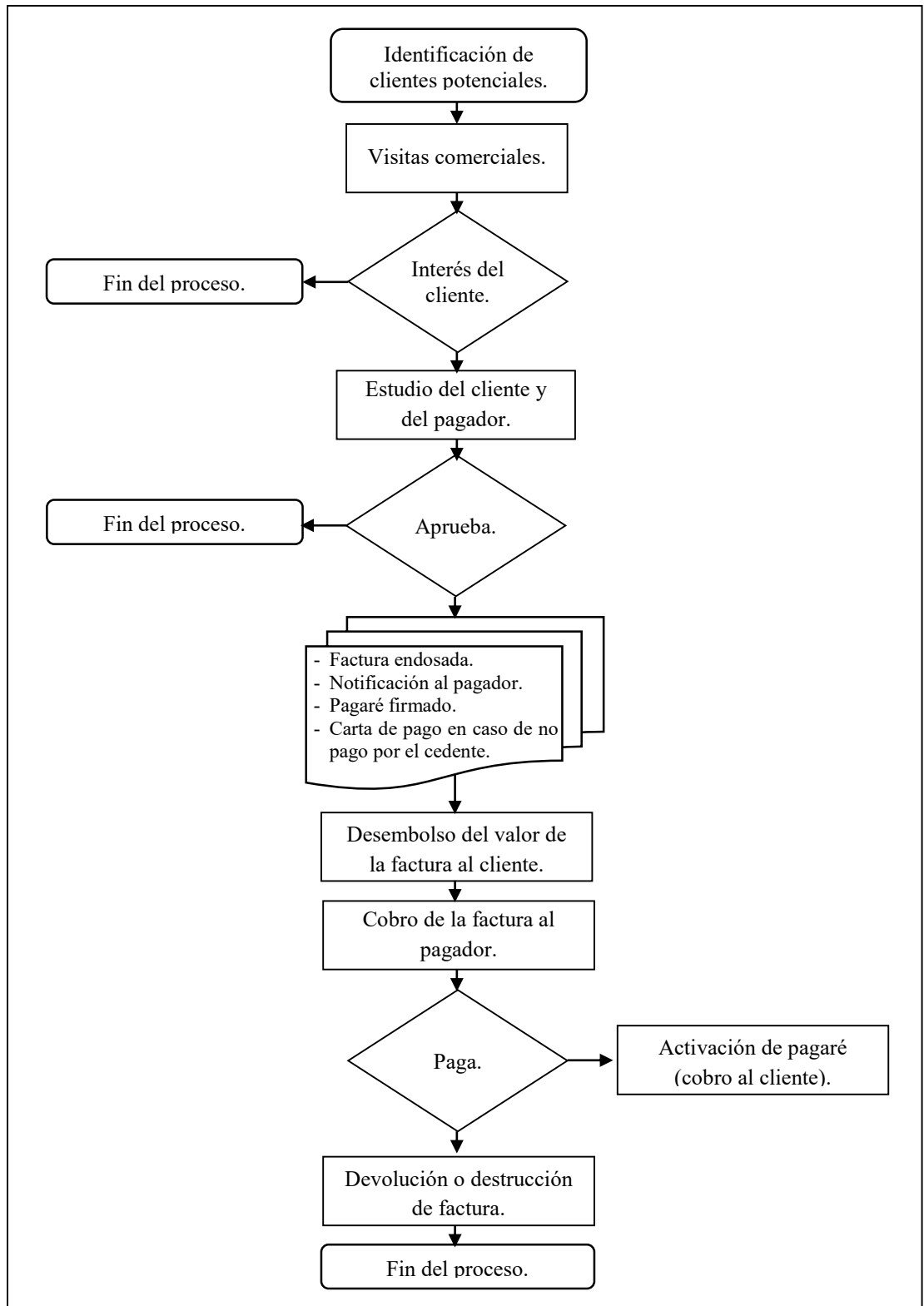


Ilustración 3. Diagrama de flujo del servicio de *factoring* con recurso. Elaboración propia.

### 5.4.3 Recursos y tecnología

Para la puesta en marcha de la nueva empresa no es necesario contar con infraestructura tecnológica avanzada, ya que los procesos de estudio de crédito y gestión de clientes para el tipo de *factoring* con recurso no lo requieren.

Por esta razón, para su operación la empresa únicamente requiere infraestructura básica de oficina: computador con acceso a internet, telefonía y, al nivel de recursos consumibles, todo lo relacionado con papelería y movilización, lo cual se detalla en el plan financiero (numeral 5.5).

## 5.5 Plan financiero

**5.5.1 Fuentes de financiación.** La totalidad de los recursos requeridos para la puesta en marcha de la compañía serán recursos propios aportados por los emprendedores, los cuáles se destinarán a inversiones, gastos de implementación y capital de trabajo para operar durante dos meses de preoperación.

**5.5.1.1 Inversión en activos.** A continuación se detalla la inversión en activos requerida para la prestación de servicios de *factoring*, de acuerdo con lo especificado en el numeral 5.4.3 sobre recursos y tecnología.

Tabla 12. Inversión en activos

Descripción	Valor
Mobiliario de oficina	\$1.000.000
Computador e impresora	\$2.000.000
Total inversión inicial	\$3.000.000

Fuente: elaboración propia.

**5.5.1.2 Gastos de implementación.** La empresa incurrirá en los siguientes gastos de implementación (tabla 13):

Tabla 13. Gastos de implementación

Descripción	Valor
Trámites de constitución	\$12.000.000
Desarrollo de página web	\$1.500.000
Diseño de imagen corporativa	\$1.800.000
<b>Total gastos de implementación</b>	<b>\$15.300.000</b>

Fuente: elaboración propia.

**5.5.1.3 Capital de trabajo requerido.** Durante los primeros dos meses de preoperación, se requiere capital de trabajo para cubrir los costos y gastos operativos y recursos para la compra de las primeras 11 facturas.

Tabla 14. Capital de trabajo requerido

Descripción	Valor total
Costos y gastos de administración (mes 1 y 2) <sup>1</sup>	\$9.975.604
Costos y gastos de venta (mes 1 y 2) <sup>2</sup>	\$683.333
Compra de facturas (mes 2) <sup>3</sup>	\$440.000.000
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>\$450.658.937</b>
<sup>1</sup> Ver tabla 16. <sup>2</sup> Ver tabla 17. <sup>3</sup> Ver tabla 7.	

Fuente: elaboración propia.

**5.5.1.4 Total inversión inicial requerida.** De acuerdo con la información presentada anteriormente, es posible determinar el total de inversión inicial requerida, la cual será aportada por los emprendedores.



Tabla 15. Total inversión inicial requerida

Descripción	Valor total
Inversión en activos	\$3.000.000
Gastos de implementación	\$15.300.000
Capital de trabajo inicial	\$450.658.937
Total inversión requerida	\$468.958.937

Fuente: elaboración propia.

### 5.5.2 Presupuesto de costos y gastos operativos

El presupuesto de costos y gastos operativos comprende los costos y gastos de administración y los costos y gastos de ventas requeridos para la prestación del servicio. La proyección se elabora teniendo en cuenta el incremento del IPC.<sup>5</sup>

**5.5.2.1 Costos y gastos de administración.** Los costos y gastos de administración incluyen las personas que se dedicarán tanto a la gestión comercial como a la parte administrativa; el contador; un asesor jurídico, que se requerirá sólo en casos de no pago por parte de algún titular de factura; y los gastos asociados a los servicios de arrendamiento y públicos, así como a los de papelería y mantenimiento de página web (tabla 16).

Tabla 16. Costos y gastos de administración

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios gerente	30.000.000	31.950.000	34.026.750	36.238.489	38.593.991
Honorarios contador	6.000.000	6.390.000	6.805.350	7.247.698	7.718.798
Honorarios asesor jurídico	6.000.000	6.390.000	6.805.350	7.247.698	7.718.798
Auxiliar admin. 1/2 tiempo	10.537.248	11.222.169	11.951.610	12.728.465	13.555.815
Arrendamiento	6.600.000	7.029.000	7.485.885	7.972.468	8.490.678
Internet y telefonía	960.000	1.022.400	1.088.856	1.159.632	1.235.008

<sup>5</sup> Para el mes de octubre de 2016, la tasa de variación anual del IPC fue de 6,5% según cifras del DANE.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios públicos	1.200.000	1.278.000	1.361.070	1.449.540	1.543.760
Mantenimiento web y digital	1.100.000	1.171.500	1.247.648	1.328.745	1.415.113
Papelería, cafetería y varios	50.000	53.250	56.711	60.397	64.323
Total	62.447.248	66.506.319	70.829.230	75.433.130	80.336.283

*Fuente:* elaboración propia.

**5.5.2.2 Costos y gastos de venta.** A continuación, en la tabla 17 se detallan los costos y gastos requeridos para la gestión comercial, lo cual incluye el desarrollo de actividades de capacitación, información y asesoría dirigidas a empresarios pyme, planteadas en el plan de mercadeo; un rubro de publicidad; los gastos asociados a pautas en revistas económicas y empresariales de la región; y los gastos de movilización para hacer las visitas comerciales.

Tabla 17. Costos y gastos de venta

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Movilización y representación	2.400.000	2.556.000	2.722.140	2.899.079	3.087.519
Artículos y pautas en revistas	500.000	532.500	567.113	603.975	643.233
Reuniones y logística	500.000	532.500	567.113	603.975	643.233
Publicidad	700.000	745.500	793.958	845.565	900.526
Total	4.100.000	4.366.500	4.650.323	4.952.593	5.274.512

*Fuente:* elaboración propia.

### 5.5.3 Estados financieros

Teniendo en cuenta la proyección de ingresos y de cartera presentada en el numeral 5.2.6, el detalle de la inversión inicial y los costos y gastos de administración y de ventas presentados anteriormente se elaboran los estados financieros proyectados para la empresa que se va a crear.

**5.5.3.1 Estado de resultados proyectado.** Se presentan los ingresos derivados de la operación de *factoring* (2% M. V. del valor de las facturas compradas), los costos y gastos de

administración y ventas, depreciaciones, gastos financieros y gastos tributarios, dando como resultado un ejercicio positivo y creciente durante los primeros 5 años (ver tabla 18).

**5.5.3.2 Balance general proyectado.** Se puede apreciar en el activo el recurso dispuesto para las operaciones de *factoring* y las cuentas de *factoring* por cobrar de cada año, las inversiones en equipos de oficina y nuevas inversiones proyectadas para el año 5. Al nivel de pasivos, la empresa sólo presenta pasivos de corto plazo representados en impuestos, y, por último, se puede apreciar el capital social invertido por los socios y los resultados del ejercicio (ver tabla 19).

**5.5.3.3 Flujo de caja libre proyectado.** Este estado financiero muestra el flujo de caja libre disponible después de atender las depreciaciones, los impuestos, y la operación. El hecho de ser positivo es indicador de que la empresa es potencialmente atractiva para los inversionista (ver tabla 20).

Tabla 18. Estado de resultados proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos (tasa 2% de las operaciones)</b>	<b>85.600.000</b>	<b>112.992.000</b>	<b>120.901.440</b>	<b>129.364.541</b>	<b>138.420.059</b>
Gastos de administración	62.447.248	66.506.319	70.829.230	75.433.130	80.336.283
Gastos de ventas	4.100.000	4.366.500	4.650.323	4.952.593	5.274.512
<b>Utilidad operacional antes de depre. y amortizaciones</b>	<b>19.052.752</b>	<b>42.119.181</b>	<b>45.421.888</b>	<b>48.978.818</b>	<b>52.809.263</b>
Gasto de depreciación	866.667	866.667	866.667	200.000	1.022.052
Gasto de amortización	0	0	0	0	0
<b>Utilidad operativa</b>	<b>18.186.085</b>	<b>41.252.514</b>	<b>44.555.221</b>	<b>48.778.818</b>	<b>51.787.211</b>
Ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
Gastos no operacionales	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	<b>18.186.085</b>	<b>41.252.514</b>	<b>44.555.221</b>	<b>48.778.818</b>	<b>51.787.211</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros (sucursal empresarial, 4 x 1000)	1.079.728	1.160.378	1.218.558	1.281.781	2.453.996
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>17.106.358</b>	<b>40.092.136</b>	<b>43.336.662</b>	<b>47.497.037</b>	<b>49.333.216</b>
Impuesto de renta (25%)	4.276.590	10.023.034	10.834.166	11.874.259	12.333.304
CREE (9%)	1.539.572	3.608.292	3.900.300	4.274.732	4.439.989
<b>Total impuestos</b>	<b>5.816.162</b>	<b>13.631.326</b>	<b>14.734.465</b>	<b>16.148.992</b>	<b>16.773.293</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>11.290.196</b>	<b>26.460.810</b>	<b>28.602.197</b>	<b>31.348.044</b>	<b>32.559.922</b>
Dividendos	0	0	0	2.860.220	3.134.804
<b>Utilidades retenidas del período</b>	<b>11.290.196</b>	<b>26.460.810</b>	<b>28.602.197</b>	<b>28.487.825</b>	<b>29.425.118</b>
<b>Reservas retenidas acumuladas</b>	<b>11.290.196</b>	<b>37.751.006</b>	<b>66.353.203</b>	<b>94.841.027</b>	<b>124.266.145</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Balance general proyectado

Descripción	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Bancos	465.958.937	269.931.962	290.094.602	304.638.005	320.449.975	612.705.192
Factoring por cobrar	0	214.000.000	228.980.000	245.008.600	262.159.202	0
<b>Total activos corrientes</b>	<b>465.958.937</b>	<b>483.931.962</b>	<b>519.074.602</b>	<b>549.646.605</b>	<b>582.609.177</b>	<b>612.705.192</b>
Propiedad Planta y Equipo	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	7.110.260
Depreciación acumulada	0	-866.667	-1.733.333	-2.600.000	-2.800.000	-3.822.052
<b>Activos no corrientes netos</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.133.333</b>	<b>1.266.667</b>	<b>400.000</b>	<b>200.000</b>	<b>3.288.208</b>
<b>Total activos</b>	<b>468.958.937</b>	<b>486.065.295</b>	<b>520.341.269</b>	<b>550.046.605</b>	<b>582.809.177</b>	<b>615.993.400</b>
<b>PASIVOS</b>						
Impuestos por pagar	0	5.816.162	13.631.326	14.734.465	16.148.992	16.773.293
<b>Total pasivos</b>	<b>0</b>	<b>5.816.162</b>	<b>13.631.326</b>	<b>14.734.465</b>	<b>16.148.992</b>	<b>16.773.293</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	468.958.937	468.958.937	468.958.937	468.958.937	468.958.937	468.958.937
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	11.290.196	37.751.006	66.353.203	97.701.247
Resultado del ejercicio	0	11.290.196	26.460.810	28.602.197	31.348.044	32.559.922
<b>Total patrimonio</b>	<b>468.958.937</b>	<b>480.249.133</b>	<b>506.709.943</b>	<b>535.312.140</b>	<b>566.660.184</b>	<b>599.220.107</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>468.958.937</b>	<b>486.065.295</b>	<b>520.341.269</b>	<b>550.046.605</b>	<b>582.809.177</b>	<b>615.993.400</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Flujo de caja libre proyectado

<b>Período</b>	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Utilidad operativa</b>		<b>18.186.085</b>	<b>41.252.514</b>	<b>44.555.221</b>	<b>48.778.818</b>	<b>51.787.211</b>
Impuestos		6.183.269	14.025.855	15.148.775	16.584.798	17.607.652
<b>Nopat</b>		<b>12.002.816</b>	<b>27.226.659</b>	<b>29.406.446</b>	<b>32.194.020</b>	<b>34.179.560</b>
Depreciaciones y amortizaciones		866.667	866.667	866.667	200.000	1.022.052
<b>Flujo de caja bruto</b>		<b>12.869.483</b>	<b>28.093.326</b>	<b>30.273.113</b>	<b>32.394.020</b>	<b>35.201.612</b>
Variación de capital de trabajo	465.958.937	-257.775.099	7.164.835	14.925.461	15.736.075	-262.783.503
Inversiones propiedad planta y equipo	3.000.000	0	0	0	0	4.110.260
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-468.958.937</b>	<b>270.644.582</b>	<b>20.928.491</b>	<b>15.347.652</b>	<b>16.657.945</b>	<b>293.874.854</b>
Servicio a la deuda		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja del inversionista</b>	<b>-468.958.937</b>	<b>270.644.582</b>	<b>20.928.491</b>	<b>15.347.652</b>	<b>16.657.945</b>	<b>293.874.854</b>

Fuente: elaboración propia.

**5.5.4 Análisis de indicadores.** Derivado de los estados financieros, se calculan los siguientes indicadores financieros (tabla 21):

Tabla 21. Indicadores financieros

<b>Indicador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón corriente	83,20	38,08	37,30	36,08	36,53
Prueba ácida	83,20	38,08	37,30	36,08	36,53
Margen operacional	22,26%	37,28%	37,57%	37,86%	38,15%
Margen neto	13,19%	23,42%	23,66%	24,23%	23,52%
Rentabilidad del activo	2,32%	5,09%	5,20%	5,38%	5,29%
Rentabilidad del patrimonio	2,35%	5,22%	5,34%	5,53%	5,43%
EBITDA	19.052.752	42.119.181	45.421.888	48.978.818	52.809.263
Margen EBITDA	22%	37%	38%	38%	38%

*Fuente:* elaboración propia.

Al analizar los estados financieros, en el indicador de razón corriente se puede identificar un exceso de liquidez, el cual se explica por el movimiento permanente de flujos de dinero, que se requiere para la operación del negocio. El indicador de prueba ácida resulta siendo el mismo, al no contar con inventarios.

Puede evidenciarse un margen neto inicial del 13,19%, considerablemente menor al de los años siguientes, que se explica por los dos meses de preoperación en los que no se esperan ingresos; sin embargo, durante los años 2 al 4 se proyecta un margen sobre el 20% creciente, que se estabiliza en el año 5, a raíz de las inversiones proyectadas en equipos de oficina.

Adicionalmente, puede identificarse una rentabilidad del activo del 2,32%, superior a la del sector financiero, que es del 2%,<sup>6</sup> y una rentabilidad del patrimonio del 2,35%, la cual, si

---

<sup>6</sup> Datos tomados del reporte de estabilidad financiera del Banco de la República, (2015).

bien es positiva, es demasiado baja frente al sector (14,3%), debido en este caso a que la mayor parte del patrimonio está representado en activos corrientes que, de manera permanente, se utilizan exclusivamente en la operación de *factoring*.

Por su parte, el EBITDA proyectado también es positivo y creciente. Al analizar el margen EBITDA en el primer año, se puede concluir que, por cada \$100 pesos de venta, la empresa está en capacidad de dejar \$22 en caja, para pago de impuestos, atender el crecimiento interno y la distribución de utilidades. Dicho margen se estabiliza en 38% a partir del año 3.

El flujo de caja libre permitió calcular al quinto año de operación una tasa interna de retorno (TIR) de 9,98% y un valor presente neto de \$68.594.848, asumiendo una recuperación de total de la cartera en el último año. Estos indicadores muestran la inversión como un proyecto viable financieramente.

## **5.6 Plan de implementación y análisis de riesgos**

### **5.6.1 Implementación**

Con el fin de poner en marcha el plan de negocios, los autores proponen un cronograma que permitirá hacer una ejecución más efectiva del mismo. Este plan de trabajo hace énfasis en los aspectos relevantes que se vayan a llevar a cabo durante los primeros dos meses, tales y como la preparación de trámites de constitución, la inscripción en el RUNF, el diseño de la imagen, la publicidad, la página web y la gestión con gremios, y deja planteadas, a lo largo del año, la gestión comercial, iniciando desde el mes uno, y la realización de actividades de divulgación y capacitación a empresarios durante el año.



Tabla 22. Plan de implementación

<b>Actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Trámites de constitución												
Inscripción en el RUNF												
Diseño de imagen corporativa												
Creación de página web												
Impresión publicidad y portafolio												
Gestión con gremios												
Entrenamiento del auxiliar												
Eventos de capacitación e información												
Gestión comercial												

*Fuente:* elaboración propia.

El presupuesto de gastos de implementación se puede apreciar en la tabla 13.

### 5.6.2 Gestión de riesgos

Los autores identifican a continuación, en la tabla 23, los riesgos de la propuesta empresarial que consideran fundamental gestionar.

Tabla 23. Riesgos identificados

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Impacto</b>
No pago de facturas por parte de los responsables de las mismas en los plazos pactados.	Baja	Alto
Desconfianza por parte de los empresarios hacia la nueva empresa, debido a su falta de trayectoria.	Media	Alto
Potencial de crecimiento de la oferta de servicios de <i>factoring</i> para pymes en Pereira, que generaría nueva competencia.	Media	Medio

*Fuente:* elaboración propia.

Al analizar los riesgos identificados, a continuación el proyecto contempla las estrategias para prevenir y gestionar las posibles contingencias que se presenten durante la operación.

- Si bien en el año 2015, la cartera de los establecimientos de crédito presentó una excelente calidad, con una tasa de mora que se mantiene estable en mínimos históricos del 2,9% (Revista Dinero, 2016), para blindar la posibilidad de no pago por parte de las empresas responsables, la compañía tendrá políticas estrictas de evaluación de clientes, en especial y más rigurosamente del pagador de la factura (o cliente del cedente), y podrá desaprobar solicitudes de *factoring* en caso de que ambos no cumplan con buenas calificaciones a nivel financiero. Adicionalmente, no se efectuará una gestión únicamente con la empresa que cede la factura como lo hacen muchas empresas, sino que se hará un proceso de notificación y acuerdo de pago con el pagador.

En caso tal que estos mecanismos se agoten, la política comercial de la nueva empresa será únicamente prestar servicio de *factoring* con recurso; es decir, que en caso de que el pagador no asuma su responsabilidad sobre la factura, el cedente deberá cancelarla, debido a la activación de un pagaré, el cual hará parte de los requisitos de solicitud de crédito.

Por último, la compañía tiene contemplado un asesor jurídico que velará por que la tramitología se cumpla y sea efectiva cuando sea necesario, y que además respalde con su concepto la calidad de la deuda.

- Para generar confianza en el mercado, los socios han determinado iniciar el *factoring* con clientes cercanos, a quienes conocen por su experiencia en el sector financiero, y trabajar con ellos en primera medida. Por otra parte, la compañía se enfocará en desarrollar relaciones de cooperación con los gremios y con la Cámara de Comercio, a través de procesos de orientación y capacitación al empresario, de tal forma que

estas entidades respalden con su nombre la actividad de la nueva empresa y se genere rápidamente un reconocimiento.

- La compañía centrará sus esfuerzos en ofrecer un servicio diferenciado con un enfoque hacia la educación financiera de los clientes, de tal forma que sientan como aliado el respaldo de la empresa; sin embargo, desde su experiencia y entendiendo la capacidad de sus socios, la empresa desarrollará procesos de gestión de innovación para diseñar nuevos servicios complementarios, a medida que vayan valorando el cliente, y así le hagan frente de manera anticipada a una eventual competencia directa.

## 6. CONCLUSIONES

- La investigación realizada permitió confirmar el potencial comercial de la idea de negocio y definir como mercado objetivo a 192 pymes de Pereira, con ingresos anuales entre \$250 millones y \$1.000 millones, que venden a crédito. De acuerdo con las necesidades identificadas, la labor comercial se centrará principalmente en aquellas compañías que no conocen o que no han utilizado el servicio, y para ello la estrategia se enfocará en la educación financiera mediante la gestión de alianzas estratégicas a nivel gremial, de tal forma que se construya confianza y se genere consciencia en los clientes, sobre la importancia y la utilidad de este servicio en sus resultados empresariales.
- Teniendo en cuenta la legislación colombiana sobre la prestación de servicios de *factoring* por parte de empresas que no pertenecen al sector financiero, la empresa podrá ser constituida como una sociedad por acciones simplificada y deberá registrarse, para su supervisión y control, en el RUNF. Su orientación estratégica, enfocada en la educación financiera y el ofrecimiento de un acompañamiento integral para optimizar

la liquidez de los clientes, requiere de un diseño organizacional liviano, conformado por cuatro empleados.

- Para la prestación del servicio de *factoring* con recurso, se requiere una estructura liviana a nivel de equipos y conectividad, que no implique personal adicional al administrativo. La empresa tiene capacidad operativa para llevar a cabo mayor volumen de operaciones de *factoring* que el propuesto; sin embargo, este crecimiento está limitado a la capacidad de inversión de la empresa.
- La empresa, para ser viable financieramente, requiere una inversión mínima de \$468.958.937, que representa el capital de trabajo necesario para efectuar las operaciones iniciales de *factoring*, los costos preoperativos y la inversión en activos fijos. Este capital debe ser aportado por los socios, ya que durante los primeros años la empresa no soportaría un endeudamiento del tamaño de la inversión. Las proyecciones de rentabilidad neta esperada al quinto año de operación equivalen al 23,59%, con un indicador de retorno sobre la inversión, o TIR, de 9,98%.
- Es clave durante la fase de implementación que la empresa haga alianzas estratégicas y esfuerzos de promoción, que garanticen que a partir del segundo mes cumpla sus metas de operación comercial, para poder así alcanzar las proyecciones establecidas; debe, además, anticipar y tomar medidas de prevención ante los riesgos identificados, de tal forma que se minimice el impacto potencial y no se afecte la operación.

## **7. RECOMENDACIONES**

- La empresa debe operar bajo políticas rigurosas, que le permitan mitigar el riesgo en el cobro de cartera, mediante una estrategia selectiva enfocada en empresas que estén bien calificadas financieramente y que, además, tengan facturas pendientes con firmas

igualmente serias y estables. En este sentido, debe adelantar procesos de tramitología con ambas empresas, para lo cual es indispensable contar con asesoría jurídica.

- La idea de negocio, si bien tiene resultados financieros positivos, también presenta una dificultad de crecer sustancialmente en el tiempo a partir de reinversión, debido a los altos volúmenes de capital que requiere. Por economías de escala, esta empresa tiene el potencial de ser más atractiva a mayor volumen de inversión, debido a su estructura administrativa y operativa liviana. Teniendo claro que hay un mercado con alto potencial, se recomienda, o evaluar la posibilidad de incorporación de nuevos inversionistas que apalanquen un incremento en la base de clientes y garanticen un mejor retorno sobre la inversión, o, después de superar la fase de arranque, revisar opciones de financiamiento que conduzcan a un crecimiento significativo de la empresa.
- A futuro, una vez esté consolidada la empresa, se sugiere revisar nuevas posibilidades en el mercado para complementar su portafolio, de tal forma que su eficiencia operativa se incremente y se fortalezca con algunos servicios más rentables, viendo incluso la posibilidad de expandirse hacia mercados de empresas más grandes, que puedan atenderse con tasas igualmente competitivas, pero con servicios mejor dirigidos, personalizados e integrales.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Asobancaria (8 de agosto de 2016). Factoring y Leasing: dos importantes herramientas para la financiación de las Mipymes. *Semana Económica*, 1054. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/2016/08/08/edicion-1054factoring-y-leasing-dos-importantes-herramientas-para-la-financiacion-de-las-mipymes/>

- Banco de la República de Colombia (2015). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Obtenido de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref\\_sep\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_sep_2015.pdf)
- Cañas, I. (2015). *El factoring* (trabajo de grado). Universidad de La Rioja. Obtenido de [http://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE000818.pdf](http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000818.pdf)
- Coltefinanciera (2015). *Coltefinanciera continúa crecimiento en Factoring, la solución financiera que requieren las pymes*. Obtenido de <http://www.coltefinanciera.com.co/noticias-corporativas/1377-coltefinanciera-continua-crecimiento-en-factoring-la-solucion-financiera-que-requieren-las-pymes>
- El Tiempo (9 de abril de 2015). Compra de facturas y otros títulos, un negocio que mueve \$55 billones. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/factoring-en-crecimiento-en-colombia/15539338>
- Factors Chain International (2015). Obtenido de <https://fci.nl/en/about-factoring/statistics>
- Fondo Emprender (2014). *Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/Lists/HerramientasEmprendedores/DispForm.aspx?id=14>
- García, C. (27 de marzo de 2015). 'Factoring', herramienta poco usada por los pequeños empresarios. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/microempresarios-poco-utilizan-el-factoring/15473625>
- Infofactoring (s. f.). Obtenido de <http://proyectoinfactoring.blogspot.com.co/p/historia-factoring.html>
- Lopera, J., Vélez, V., y Ocampo, L. (2014). Alternativas de Financiación para las MIPYMES en Colombia. *Revista Virtual de Estudiantes de Contaduría Pública: Adversia. Universidad de Antioquia*. Recuperado en septiembre de 2015, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/20900/17492>

- Matiz, F., y Mogollón, Y. (mayo-agosto de 2008). La cadena de financiación: Una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento. *Revista EAN*, 63, 59-72. Obtenido de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/443/435>
- Mazzeo, J., Moyano, M., y Nara, C. (2012). *Factoring. Liquidez para las Empresas* (trabajo de grado). Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de <http://bdigital.uncu.edu.ar/5156>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Corporación Ventures (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Bogotá: Punto Aparte Editores. Obtenido de <http://comunidad.udistrital.edu.co/emprendetur/files/2015/07/1-Manual-para-realizar-planes-de-negocios-1.pdf&embedded=true>
- Osterwalder, A., & Pigneur, I. (2010). *Generación de modelos de negocios* (trad. Vásquez, L.). Barcelona: Deusto.
- Revista Dinero (2016). *El sector financiero impulsó la economía en 2015*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/los-sectores-de-mayor-desempeno-en-la-economia-en-2015/221474>
- Revista Dinero (2015). *¿Cómo contribuye la banca al desarrollo de las pymes?* Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/la-oferta-financiera-para-pymes-ha-aumentado-segun-bancos/213540>
- Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015). *Contrato de factoring*. Obtenido de [http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/contrato\\_de\\_factoring](http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/contrato_de_factoring)

## ANEXO 1

### Encuesta para identificar la necesidad de acceder a servicios de *factoring* en las pymes de Pereira

**Objetivo:** identificar las necesidades de financiamiento de las pymes en la ciudad de Pereira y validar su interés en adquirir servicios de *factoring*.

1. En la siguiente clasificación, ¿en qué sector se encuentra su empresa?
  - a) Servicios.
  - b) Comercio.
  - c) Producción.
  
2. ¿Maneja crédito con sus proveedores?
  - a) Sí.
  - b) No.
  
3. Si maneja crédito con sus proveedores, ¿qué plazo les otorgan?
  - a) Menor a 30 días.
  - b) Mayor a 30 días, pero menos de 60.
  - c) Entre 60 y 90 días.
  - d) Mayor a 90 días.
  
4. ¿Cuáles son sus fuentes de financiación cuando necesita flujo de caja para continuar con su operación normal?
  - a) Socios.
  - b) Bancos.
  - c) Cooperativas, fondos.
  - d) Prestamistas.



e) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es su tasa promedio de financiación?

\_\_\_\_\_

6. ¿Sus proveedores le dan descuento por pronto pago?

- a) Sí.
- b) No.

7) Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿accede usted a este descuento?

- a) Sí.
- b) No.

8) Si no lo hace, ¿por qué no accede a él?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Sabe usted qué es *factoring*?

- a) Sí.
- b) No.

8. ¿Ha utilizado alguna vez el *factoring*?

- a) Sí.
- b) No.

9. Si ha utilizado el *factoring*, ¿cuál fue la entidad que utilizó?

\_\_\_\_\_

10. ¿Vende usted sus servicios o productos a crédito?

- a) Sí.

b) No.

11. Si vende a crédito, ¿qué plazo le otorga a sus clientes?

- a) Menor a 30 días.
- b) Mayor a 30 días, pero menos de 60.
- c) Entre 60 y 90 días.
- d) Mayor a 90 días.

12. ¿Exige garantía a sus clientes para otorgar estos créditos?

- a) Sí.
- b) No.

13. ¿Actualmente usted da descuento a sus clientes por pronto pago?

- a) Sí.
- b) No.

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Estaría dispuesto usted a dar un descuento por pronto pago de una factura a crédito, para tener la liquidez en menos de 5 días?

- a) Sí
- b) No.

15. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué porcentaje máximo estaría dispuesto a pagar?

\_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.