

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTRATACIÓN Y MONITOREO DE AGENCIAS
EXTERNAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA ILOCALIZADA DE EMPRESA
XYZ**

AUTORES:

**ADRIANA MARÍA AGUIRRE PALACIO
VIVIANA MARÍA DE LA HOZ SOLANO
WILLIAN ARMANDO PARRADO BASTO
CARLOS FREDY SÁNCHEZ ROMERO**

ASESOR: GIOVANNY ALEXANDER BAQUERO VILLAMIL

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS BÁSICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS EN INTELIGENCIA DE
NEGOCIOS
BOGOTÁ, D.C. 2017**

Tabla de Contenido

1.	Título	5
2.	Contextualización de la empresa y el proyecto	5
3.	Información del proyecto.....	6
4.	Problema.....	7
5.	Justificación.....	9
6.	Objetivo General.....	10
7.	Objetivos específicos.....	10
8.	Actividades y Cronograma	11
9.	Marco Contextual	11
10.	Marco Teórico	13
11.	Marco Conceptual.....	14
12.	Marco Legal.....	15
13.	Metodología.....	16
	13.1 Enfoque.....	16
	13.2 Técnica.....	17
	13.3 Población.....	17
14.	Viabilidad Financiera	18
	14.1 Inversión del proyecto.....	19
	14.2 Balance Financiero:	20
	14.3 Análisis Costo – Beneficio.....	20
15.	Conclusiones.....	22
16.	Recomendaciones	23
	Bibliografía	24

Índice de graficas

Grafica 1 Empresa XYZ	8
Grafica 2 Empresa XYZ	11
Grafica 3 Estructura de Desglose de trabajo del Trabajo.....	18

Índice de tablas

Tabla 1 Pasos para el diseño del sistema	18
Tabla 2 Viabilidad.....	19
Tabla 3 Inversión	19
Tabla 4 Análisis de costo -beneficio	20

1. Título

Propuesta de un sistema de contratación y monitoreo de agencias externas para la recuperación de cartera ilocalizada de Empresa XYZ.

2. Contextualización de la empresa y el proyecto

Empresa XYZ provee alternativas a personas que buscan soluciones especializadas de crédito, por medio de opciones de reactivación financiera y de garantías a créditos otorgados por la banca y los establecimientos comerciales.

Se especializa en ofrecer soluciones a nichos desatendidos y centra su capacidad en el recaudo de cartera vencida. Adicionalmente, orienta sus esfuerzos en la construcción de relaciones recurrentes y de largo plazo con sus clientes bajo los principios de trato digno y respeto.

Compra cartera vencida de la banca colombiana y ofrece soluciones especializadas de crédito a personas que han caído en mora. Se crea relaciones más allá del saldo de una obligación pendiente, creando compromisos reales y logrando que las personas encuentren un servicio profesional, cálido y optimista.

También administra cartera vencida de algunas entidades financieras y no financieras usando prácticas de recuperación de talla mundial, con el mayor estándar de cumplimiento regulatorio, proponiendo un valor agregado impulsado por la innovación y el diseño de soluciones especializadas.

3. Información del proyecto

La línea de cartera propia crece de manera notable, ya que la organización encuentra la oportunidad de comprar constantemente cartera castigada a algunas entidades financieras. Por este motivo, Empresa XYZ decide entregar un gran volumen de cuentas a las agencias externas que se contratan, para que procedan con su correspondiente proceso de localización, ya que en su gran mayoría son clientes ilocalizados y de difícil recaudo.

Todas estas agencias consiguieron el contrato con apenas un mínimo de requisitos y exigencias. No se realizaron filtros para validar políticas, normas o condiciones que en la actualidad son muy importantes tenerlas en cuenta para decidir la vinculación y continuidad de una agencia.

Dado esto, se identifica la necesidad de generar un proyecto que desarrolle un sistema donde se pueda evaluar las agencias actuales y agencias nuevas. Las agencias deben cumplir con ciertos requisitos y condiciones definidas por Empresa XYZ para atender normatividades y políticas que deben mantener las agencias para el buen desarrollo de actividades y recuperación de cartera.

Adicionalmente, se busca con el proyecto desarrollar el sistema para mantener a las agencias en constante monitoreo y auditoria donde podamos verificar sus prácticas, forma de trabajo, atención de requerimientos, políticas, etc.

4. Problema

Los consumidores y empresas demandan bienes y servicios a través del sistema financiero, lo que conlleva a que algunas veces los agentes no puedan pagar sus responsabilidades crediticias y queden en un estado de mora que crece progresivamente.

Empresa XYZ se dedica a comprar esta cartera a las entidades financieras, y les brinda a estos clientes morosos alternativas de pago que están acorde a su estado económico actual.

Una parte de esta cartera, no se puede gestionar al interior de la empresa por temas de capacidad e infraestructura, falta de recursos humanos y tecnológicos. Por tal motivo decide contratar agencias externas de cobranza, que se encargan de realizar la negociación de la cartera castigada que se les asigna. Por lo regular son clientes que ya han pasado por un proceso de gestión y quedan en estado de ilocalizado (sin contacto o renuentes).

Actualmente se encuentran compañías externas contratadas que no están cumpliendo las metas de recaudo y se identifica en ellas malos procedimientos en la gestión de cartera, falta de recursos humanos, técnicos, limitaciones en infraestructura y problemas económicos.

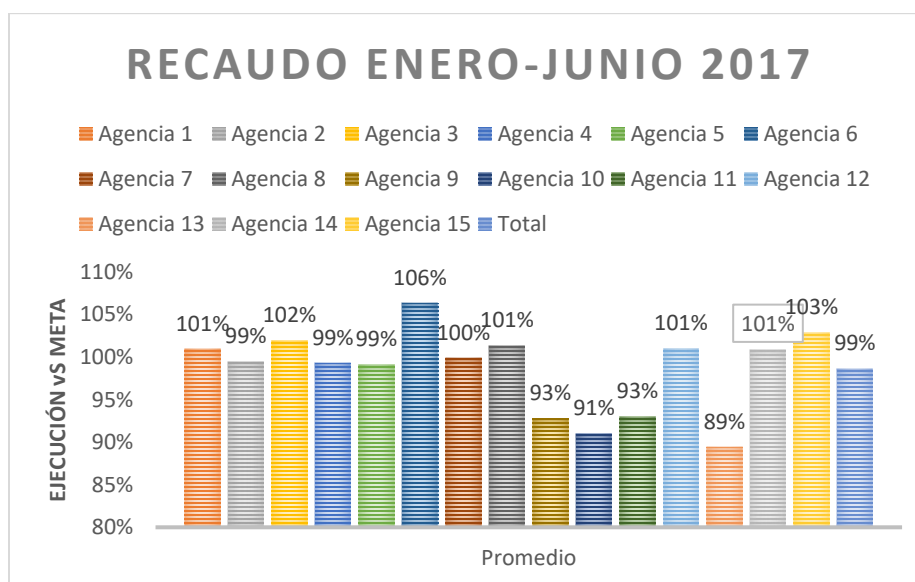
Algunas de estas agencias se encuentran vinculadas a la empresa para el cobro y normalización de cartera desde hace 4 años, tiempo en el que se formó el canal de tercerización.

Estas organizaciones fueron contactadas por medio de referencias, conocidos y directivos que aconsejaron su contratación. Por supuesto, no se realizó ningún tipo de filtro, estudio o análisis y se procedió a la vinculación. Cuando se inició el cobro de la cartera que se les asignó, la mayoría de estas empresas no contaban con políticas de seguridad en información, con un organigrama adecuado, ni un área especializada en sistemas, ni un departamento de calidad para detectar oportunidades de mejora.

La mayoría de las agencias ya se han acoplado a los procesos y políticas que exige la empresa para dar confiabilidad y seguridad al negocio. En contraste otras compañías no han podido

alinearse a lo que necesita la organización. Estas falencias llevan a la agencia a un funcionamiento ineficiente en la recuperación de cartera, generando un déficit en el canal de tercerización y perdiendo la oportunidad de conseguir mejores resultados.

Como se muestra en siguiente gráfico, actualmente el canal de tercerización está generando una ejecución del 99% en promedio sobre la meta.



Grafica 1 Empresa XYZ

Se observa que 4 de las 15 agencias están quedando por debajo del 100% de ejecución frente a las metas establecidas en los 6 meses iniciales del año. Esto hace que se pierda la oportunidad de generar un mejor desempeño y rentabilidad en el canal.

Así mismo, no se está cumpliendo en su totalidad la meta del canal.

En el canal de tercerización se esperaba un recaudo en el primer semestre aproximado de \$ 7.500.000.000, pero por el bajo rendimiento de algunas agencias se generó un recaudo final de \$ 6.582.525.000, lo que deja como resultado un déficit de \$ 921.553.500.

Por lo anterior se genera la siguiente pregunta de negocio ¿Cómo identificar las agencias externas óptimas para la recuperación de cartera ilocalizada de la Empresa XYZ?

5. Justificación

Al proponer en la compañía, el sistema de selección de las empresas externas de cobranza va ser importante para cubrir la necesidad actual de la compañía, que concierne a la recuperación de cartera vencida, en menor tiempo posible. Este sistema tendrá una selección de criterios definidos específicamente, que permitirá elegir los mejores proveedores potenciales, que garanticen el cumplimiento de las metas, con el propósito de aumentar la ejecución de recaudo sobre la cartera asignada. A su vez, este sistema ayudará a eliminar los proveedores actuales que no están generando el beneficio económico esperado.

Al plantear este sistema, se espera optimizar los procesos de recuperación de cartera y esto se verá reflejado en un aumento de la rentabilidad de la compañía en el mediano plazo. Lo que se espera es que si actualmente está ingresando con un promedio mensual de \$1.100 millones, se pueda recaudar mínimo \$1.254 millones por mes, trabajando con las mismas 15 agencias externas y el mismo insumo de capital asignado. Es decir, conseguir un incremento de recaudo de un 14% mensual.

Así mismo esta herramienta medirá a través de indicadores de gestión, las actividades realizadas por los proveedores elegidos, garantizando la calidad en el tiempo, mejorando la comunicación y justificando los resultados de los procesos de decisión.

El sistema busca facilitar a la compañía la oportunidad de realizar un control exhaustivo a los proveedores con el fin de lograr la captación de un mayor número de clientes y como consecuencia un mayor recaudo.

6. **Objetivo General.**

Proponer un sistema para la contratación y monitoreo de agencias, que permita realizar de manera adecuada y eficiente, la recuperación de cartera castigada que se encuentra ilocalizada en Empresa XYZ, permitiendo mejorar el recaudo en un porcentaje del 14% mensual.

7. **Objetivos específicos.**

- Desarrollar un formato de visitas para evaluar a las agencias que actualmente están contratadas por Empresa XYZ., donde se realice una medición de su gestión, desempeño y cumplimiento de políticas.
- Desarrollar un formato estándar de visitas para evaluar los criterios de aquellas agencias que buscan un contrato para cobro de cartera de Empresa XYZ.
- Diseñar un sistema de evaluación para definir las agencias más adecuadas, que deben ser contratadas por Empresa XYZ.
- Definir la contratación de las agencias de cobranzas más adecuadas que estén disponibles en el mercado, para recuperar de manera eficiente la cartera castigada de Empresa XYZ.
- Dar terminación de contrato a las actuales agencias que no estén cumpliendo con las metas, apoyados en la calificación obtenida en el formato de visitas y ejecución mensual sobre la meta.
- Diseñar un sistema de monitoreo de la gestión realizada por las agencias de Tercerización para el cumplimiento de las metas establecidas por Empresa XYZ.

8. Actividades y Cronograma

Actividades / Periodo	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Objetivo 1: Desarrollar un formato de visitas para evaluar a las agencias que actualmente están contratadas por Empresa XYZ., donde se realice una medición de su gestión, desempeño y cumplimiento de políticas.						
Identificar los criterios y condiciones que deben tener las actuales agencias	X					
Diseñar un formato para calificar esos criterios a las actuales agencias	X					
Visitar a las 15 agencias con este formato	X					
Consolidar la información de los formatos	X	X				
Objetivo 2: Desarrollar un formato estándar de visitas para evaluar los criterios de aquellas agencias que buscan un contrato para cobro de cartera de Empresa XYZ						
Identificar los criterios y condiciones que deben tener las nuevas agencias	X					
Diseñar un formato para dar calificación de esos criterios a cada agencia	X					
Convocar nuevas agencias para proceso de selección.	X					
Visitar con este nuevo formato a 5 agencias dispuestas a ofrecer sus servicios	X					
Consolidar la información de los formatos	X	X				
Objetivo 3: Diseñar un sistema de evaluación para definir las agencias más adecuadas, que deben ser contratadas por Empresa XYZ						
Generar un sistema para evaluar los criterios y condiciones de las nuevas agencias		X				
Ejecutar el sistema con la información que se obtuvo en los formatos de visita.		X				
Evaluar los indicadores generados por el sistema para decidir las agencias optimas a contratar		X				
Objetivo 4: Definir la contratación de las agencias de cobranzas más adecuadas que estén disponibles en el mercado, para recuperar de manera eficiente la cartera castigada de Empresa XYZ., apoyándonos en los indicadores obtenidos en el sistema de evaluación.						
Contratar las 2 mejores agencias de acuerdo al resultado de visita.			X			
Crear usuarios SAB y habilitar conexión de la IP.			X			
Realizar capacitaciones y alinear a las agencias con las políticas de Empresa XYZ.			X			
Entregar cartera en la asignación de cada agencia nueva			X	X		
Objetivo 5: Dar terminación de contrato a las actuales agencias que no estén cumpliendo con las metas, apoyados en la calificación obtenida en el sistema de evaluación.						
Terminar contrato de 2 agencias por bajo desempeño y deficiente recaudo.				X		
Eliminar usuarios SAB e inhabilitar conexión de la IP.				X	X	
Retirar la cartera asignada y distribuirlas entre las demás agencias.				X	X	
Objetivo 6: Diseñar un sistema de monitoreo de la gestión realizada por las agencias de Tercerización para el cumplimiento de las metas establecidas por Empresa XYZ.						
Generar un sistema para monitorear la gestión de las actuales agencias.			X	X	X	X
Ejecutar el sistema con la información que se obtuvo en los formatos de visita.			X	X	X	X
Evaluar los indicadores generados por el sistema para decidir la continuidad de las agencias.			X	X	X	X

Grafica 2 Empresa XYZ

9. Marco Contextual

La Empresa XYZ se fundó hace 11 años, nació con la idea de brindar soluciones financieras a los clientes que presentan obligaciones en mora y fidelizar un nicho importante de personas que necesitan reactivar su función crediticia en el sector.

Se reconoce por ser la primera organización en el mercado que logró obtener compra de carteras castigadas de las entidades financieras en Colombia.

Actualmente ya existen varias organizaciones que compiten con Empresa XYZ en estas compras de cartera. Sin embargo Empresa XYZ continúa siendo una de las empresas más fuertes y competitivas en este negocio.

Adicionalmente la empresa cuenta con otras dos líneas de negocio, las cuales son: UFEG: Colocación y cobro de avales, SERVICING: gestión y normalización de cartera de otras entidades financieras.

La línea de cartera propia crece de manera notable, ya que la organización encuentra la oportunidad de comprar constantemente cartera castigada a todas las entidades financieras, excepto Citybank. Por este motivo, Empresa XYZ decide entregar un gran volumen de cuentas a las agencias externas que se contratan, para que procedan con su correspondiente proceso de localización, ya que en su gran mayoría son clientes ilocalizados y de difícil recaudo.

Actualmente el canal cuenta con 15 agencias a nivel nacional que prestan servicio para el cobro de cartera castigada, cada una cuenta con un numero de asesores y supervisores de acuerdo a la cartera asignada.

Todas estas agencias consiguieron el contrato con apenas un mínimo de requisitos y exigencias. No se realizaron filtros para validar políticas, normas o condiciones que en la actualidad son muy importantes tenerlas en cuenta para decidir la vinculación y continuidad de una agencia.

Sin embargo, se mantienen otras agencias que no muestran un buen desempeño desde hace mucho tiempo y están causando un déficit que podría mejorar.

10. Marco Teórico

Permite definir un sistema de selección de las agencias externas más apropiadas para el cobro de cartera ilocalizada de Empresa XYZ, y define un sistema de monitoreo a las agencias contratadas que permita evaluar su comportamiento y desempeño mensual.

Esta investigación se pretende emplear un estudio descriptivo y correlacional.

El estudio descriptivo busca “describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier tipo de fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri).

Con el estudio correlacional se busca describir la relación lineal entre dos o más variables sin tratar en lo absoluto de atribuir a una variable el efecto observado en otra. También indica si dos variables tienen algo en común. Si así es, existe una correlación entre las dos. (Salkind, 1999)

La mayoría de las empresas tienen implementados varios procesos que resultan un poco difíciles de manejar, un ejemplo de esto es el cobro de cartera, esta actividad es realmente difícil de realizar pese a que los clientes se disgustan mucho cuando se lleva a cabo esta gestión. Aunque el dar crédito puede atraer un sin número de los clientes nuevos, esto trae consigo varios inconvenientes. Si bien es cierto que dar productos o servicios a crédito podría aumentar nuestros clientes, esto solo será efectivo en el momento en el cual los clientes nos cancelen el valor total adeudado; cosa que muchas veces no se cumple o toma su tiempo en llevarse a cabo por lo cual, la empresa tiene que afrontar cosas como: el pago de facturas a sus proveedores a tiempo, los costos de realizar el cobro de cartera y los costos que podría acarrear el hecho de recuperar clientes perdidos por un mal cobro de cartera. (TipDiario 2014).

La Cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos. (Krizprez 2016).

Recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (ANECOP 2017)

11. Marco Conceptual

SISTEMA: Es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común. (Alarcón, 2006)

CONTRATACIÓN: Es la materialización de un contrato entre partes, de la cual se conviene y acuerda la realización de un determinadas actividades o trabajos a cambio de una suma de dinero estipulado. (Zapata Delgado, 2015)

MONITOREO: Es mantener el contacto continuo con la realidad del proyecto y su contexto. (Walter, 2006)

AGENCIAS EXTERNAS: Son entidades que prestan su servicio de gestión en cartera para la recuperación de dineros de otras organizaciones. (Gerencia de Hospitales, 1988)

RECUPERACIÓN: Implica la asignación de las cuentas a agencias externas de cobranzas, es importante tener los instrumentos para efectuar la medición del rendimiento de las agencias, el cálculo de las comisiones, el registro de las actividades y el seguimiento de los juicios. (Buero, 2014)

CARTERA ILOCALIZADA: Es aquella cartera a quienes en la gestión de cobranza, ya sea administrativa o pre-jurídica no se logra contactar en forma personal. (Luna, 2012)

TERCERIZACIÓN: Es uno de los modelos estratégicos de gestión, donde se delega la administración y operación de determinados procesos de la producción o ejecución de un servicio que forman parte del negociación principal de una empresa y que se puede realizar por otras organizaciones en una forma más oportuna y eficiente que en la propia empresa. (Rothery & Robertson, 1997).

12. Marco Legal

La circular Externa 048 de 2008, “Instrucciones relacionadas con las condiciones de la gestión de cobranza prejudicial”, considera necesario impartir instrucciones relacionadas con las reglas mínimas de protección al consumidor financiero que deben atender las entidades vigiladas en relación con las gestiones de cobranza prejudicial tendientes a obtener la recuperación de su cartera.

La circular Externa 048 de 2008, “Requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios para clientes y usuarios”, considera necesario instruir a las entidades sometidas a inspección y vigilancia sobre los requerimientos mínimos de seguridad y calidad que deben atender para el manejo de la información a través de los diferentes medios y canales utilizados para la distribución de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes y usuarios

La ley 1328 de 2009, por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.

La Ley 1581 de 2012 y el Decreto Reglamentario 1377 de 2013, donde la Superintendencia de Sociedades ha adoptado una Política para el Tratamiento de los Datos Personales.

La ley 1266 de 2008 “Habeas Data” tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos

13. Metodología

Llevar a cabo una metodología apropiada, que permita definir un sistema de selección de las agencias externas más apropiadas para el cobro de cartera ilocalizada de Empresa XYZ., y definir un sistema de monitoreo a las agencias contratadas que permita evaluar su comportamiento y desempeño mensual

13.1 Enfoque

Es relevante mencionar que este estudio se realiza mediante un enfoque de investigación cuantitativo, ya que según Roberto Hernández Sampieri, se utilizará “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri, 2006)

Alcances de la investigación

Es esta investigación se pretende emplear un estudio descriptivo y correlacional.

El estudio descriptivo según Hernández Sampieri busca “describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier tipo de fenómeno que se someta a un análisis”.

Este diseño descriptivo se utiliza cuando el objetivo es describir las características de ciertos grupos, calcular la proporción de gente en una población específica que tiene ciertas características y pronosticar. (Namakforoosh, 2005)

Con el estudio correlacional se busca describir la relación lineal entre dos o más variables sin tratar en lo absoluto de atribuir a una variable el efecto observado en otra. También indica si dos variables tienen algo en común. Si así es, existe una correlación entre las dos. (Salkind, 1999)

13.2 Técnica

La técnica utilizada para esta investigación es el análisis de contenido.

El análisis de contenido “es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido de la comunicación” (Berelson, 1952)

Sirve también para formular a partir de ciertos datos que pueden aplicarse a un contexto. Para el presente caso aplica a las características de cada agencia que son visitadas por Empresa XYZ.

Se realiza con esta técnica una codificación donde transforme el contenido en unidades que permiten la descripción y análisis.

13.3 Población

La población objeto de estudio de esta investigación, está constituida por 3 agencias externas interesadas en prestar el servicio de recuperación de cartera a Empresa XYZ., y 15 agencias que actualmente están contratadas realizando este servicio a nivel nacional.

Cada agencia externa tienen más clientes, a los cuales les presta el servicio de recuperación y normalización de cartera de diferentes plazas y sectores.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

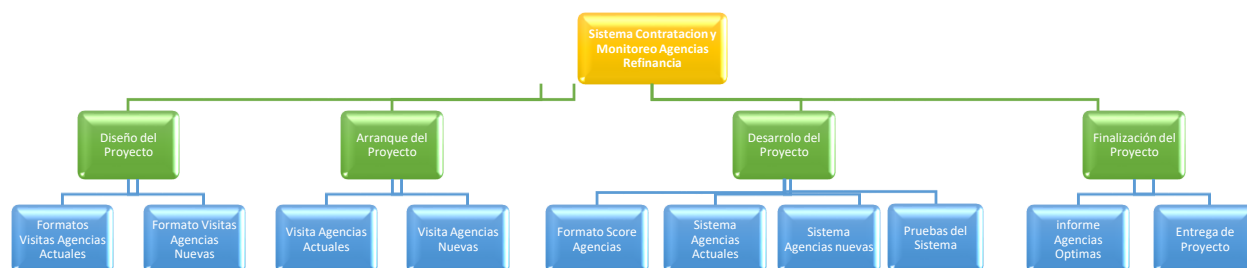
Los datos se recolectan por medio de la técnica de observación directa y entrevista.

Los instrumentos que se van a utilizar son formatos que contienen check list, un formato para visitar nuevas agencias que están interesadas en trabajar con Empresa XYZ. Y otro formato para el seguimiento de las agencias que ya están vinculadas a Empresa XYZ. Se van a colocar

datos en el formato de acuerdo a los hallazgos y observaciones encontradas en la agencia y presentadas por el supervisor de la misma.

Tabla 1 Pasos para el diseño del sistema

Paso	Actividad	Descripción
1	Documentación	Obtener información para evaluar los criterios y procesos que deben tener las agencias vinculadas e interesadas en la contratación con Empresa XYZ.
2	Recopilación de información	Realizar la integración de toda la información obtenida en cada visita o auditoría realizada en las agencias.
3	Diseño del sistema	Elaborar un formato donde se pondere las calificaciones obtenidas en cada agencia para obtener una sola calificación en el mes. Debe contener nombre de la agencia, fecha de las visitas, nombre del coordinador que realiza la visita, criterios a evaluar, valor de cada criterio, fórmula de promedio. Al obtener la calificación final, se unifican estos valores en un ranking donde se refleja el resultado de cada agencia en el mes. Presentar una representación gráfica que contenga nombre de agencia, ejecución sobre la meta, límite de satisfacción e insatisfacción, periodo de medición.
4	Informes	Presentar los informes y evaluar el desempeño de cada agencia y que sirva para la toma de decisiones del canal.



Grafica 3 Estructura de Desglose de trabajo.

14. Viabilidad Financiera

Se estima que el recaudo semestral de la empresa XYZ por concepto de tercerización es de \$ 6.600 millones de pesos, con un promedio mensual de \$ 1.100 millones de pesos. Se espera que,

con la implementación del sistema propuesto, el recaudo se incremente en 14% mensual. Al final el recaudo semestral esperado ascendería a \$ 7.524 millones de pesos. En la tabla No 2 se relacionan dichas proporciones.

Tabla 2 Viabilidad

Recaudo estimado semestral	\$6.600.000.000
Recaudo estimado mensual	\$1.100.000.000
Crecimiento esperado mensual implementando el sistema	14%
Incremento por mes	\$154.000.000
Incremento esperado semestre	\$924.000.000
Recaudo semestral esperado implementando el sistema	\$7.524.000.000

De acuerdo con estos resultados, el canal de tercerización tendría un incremento mensual de \$154 millones de pesos.

14.1 Inversión del proyecto

Se deben tener en cuenta recursos humanos, tecnológicos y materiales, para el desarrollo del proyecto. Estos costos se relacionan a continuación en la tabla 3:

Tabla 3 Inversión

Nombre del recurso	Cantidad	Costo
Carlos Sánchez - Gerente de Proyecto	84,6 horas	\$ 3.384.000
Adriana Aguirre - Integrante del Proyecto	32,6 horas	\$ 489.000
Viviana De la Hoz - Integrante del Proyecto	55 horas	\$ 825.000
Willian Parrado - Integrante del Proyecto	59 horas	\$ 885.000
Luis Ortega - Ingeniero de Sistemas	47 horas	\$ 940.000
Alejandro Chirigui - Analista de Operaciones	31 horas	\$ 620.000
Papel	2 resmas	\$ 60.000
Esferos	2 cajas	\$ 20.000
Lapices	2 cajas	\$ 14.000
Carpetas	5 cajas	\$ 30.000
Resaltadores	2 cajas	\$ 16.000
Marcadores	1 caja	\$ 7.000
Memoria Usb 16 GB	1	\$ 30.000
Computador	1	\$ 1.400.000
Plan de Voz	1	\$ 300.000
Plan de Datos	1	\$ 300.000
Carnetización	4	\$ 88.000
Transporte Terrestre		\$ 1.009.000
Transporte Aereo		\$ 1.940.000
Gastos de Representación		\$ 530.000

Nombre del recurso	Cantidad	Costo
Reserva		\$ 1.000.000
Total Inversión		\$ 13.887.000

La inversión del proyecto tiene un monto de \$ 13.887 millones de pesos, distribuidos en \$7.143 millones de pesos para recurso humano y \$ 6.744 millones de pesos para recursos tecnológicos, materiales, transporte y demás.

Esta inversión será financiada por la Dirección Comercial de la Empresa XYZ y será cargado al centro de Costos del Canal de Tercerización.

14.2 Balance Financiero:

A continuación, se expresa las deducciones que se generan sobre el incremento adicional que se espera en el semestre:

Tabla 4 utilidad semestral

Incremento esperado semestre	\$	924.000.000
Honorarios agencias	\$	184.310.700
Inversión proyecto	\$	13.887.000
Utilidad semestral	\$	725.802.300

De esta manera se concluye que una vez descontados los honorarios de las agencias externas y la inversión del proyecto, este genera una utilidad adicional en el semestre de \$725.802 millones de pesos para la empresa.

14.3 Análisis Costo – Beneficio

Decimos entonces que el proyecto genera los siguientes costos y beneficios en el semestre:

Tabla 5 Análisis de costo -beneficio

Costo	Honorarios Agencias	\$	184.310.700
	Inversión Proyecto	\$	13.887.000
Beneficio	Incremento Esperado Semestre	\$	924.000.000
Utilidad		\$	725.802.300

Esto indica que se obtenga al finalizar el semestre un beneficio neto o utilidad de \$ 725.802 millones de pesos, lo cual es positivo para el negocio de tercerización de la empresa ya que se está consiguiendo ese resultado con el mismo número de agencias (15) y el mismo capital de cartera asignado.

15. Conclusiones

- El sistema permite descubrir cuales agencias están presentando un bajo desempeño en la ejecución de recaudo frente a la meta, por lo tanto no pueden continuar en el canal de tercerización y se debe cancelar el contrato.
- El proyecto también permite encontrar en el mercado otras agencias interesadas y disponibles, que pueden cumplir los resultados esperados por la Empresa XYZ.
- El sistema facilita la toma de decisiones para optimizar los recursos de las agencias y alcanzar altos estándares de calidad que permitan obtener incremento en el recaudo mensual de cartera asignada.
- El sistema formalizará prácticas de monitoreo y seguimiento para las agencias externas con el fin de verificar constantemente el buen funcionamiento operativo y conseguir los objetivos trazados.
- La propuesta permite evaluar la trazabilidad de la gestión de las empresas contratadas por Tercerización por la compañía.

16. Recomendaciones

- Mantener el continuo seguimiento y control sobre las agencias que han venido dando buenos resultados para que no desmejoren su rendimiento y productividad en la recuperación de cartera.

- Realizar el acompañamiento y entrenamiento necesario a las nuevas agencias que adquieran contrato con la Empresa XYZ, para generar una rápida respuesta a las necesidades de la organización.

- La entrega del proyecto a la Empresa XYZ debe realizarse en el tiempo estipulado y con los procedimientos plenamente documentados y completos.

Bibliografía

- Alarcón, V. F. (2006). *Desarrollo de sistemas de información*. Barcelona: Edicions UPC.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica*. Madrid: Lid Editorial.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in communication research*. New York: Free Press.
- Buero, E. J. (2014). *Capacitación en cobranzas*. Obtenido de http://www.cursosdecobranzas.com.ar/monitoreo_de_teleoperadores_de_cobros.htm
- de la Encarnación Gabín, M. A. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Dinero. (2016). Outsourcing: la alternativa para las Pymes. *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/alternativas-en-tercerizacion-y-outsourcing-para-pymes/218799>
- Gerencia de Hospitales. (1988). En H. Rowland, & B. Rowland. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Hernández Arias, M. D. (1988). *El Crédito Bancario en Costa Rica: Una Perspectiva de Análisis*. San José: Universidad Estatal A Distancia.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw - Hill Internacional Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mac – Graw Hill.
- herreño, R. (2016).
- Luna, Y. B. (2012). *Auditoría Integral, normas y procedimientos*. Bogotá : ECOE Ediciones.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Parra Luna, F. (1992). *Elementos para una teoría formal del sistema social*. Madrid: Editorial Complutense.
- Portafolio. (29 de junio de 2011). *Un negocio que vive de recaudar cartera morosa*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/negocio-vive-recaudar-cartera-morosa-117112>
- Rothery, B., & Robertson, I. (1997). *"OUTSOURCING". La subcontratación*. Editora Limusa.

- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. México : Prentice Hall.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Schneider, B. R. (2004). *El core business del outsourcing*. Lima: Comercio & Producción.
- Walter, T. (2006). *Introducción al monitoreo*. La Habana: COSUDE.
- White, R., & James, B. (2000). *Manual del outsourcing*. Barcelona: Gestión 2000.
- Zapata Delgado, F. M. (2015). <http://ispa.edu.pe/>. Obtenido de <http://ispa.edu.pe/web/images/stories/Docs/PDF/Deuda.pdf>