

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**



**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Bibiana Alexandra Olivera Arévalo**

**Laura Yamile Pulido**

**John Alfonso Ospina Bernabé**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera**

**abril de 2023**

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Bibiana Alexandra Olivera Arévalo**

**Laura Yamile Pulido**

**John Alfonso Ospina Bernabé**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia Financiera**

**Asesor**

**Msc. Campo Elías López-Rodríguez**

**Magister en Gerencia Estratégica de Marketing**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios**

**Rectoría Virtual y a Distancia**

**SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal**

**Especialización en Gerencia Financiera**

**abril de 2023**

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Dedicatoria**

Esta investigación primeramente se dedica a Dios por guiarnos y darnos fuerzas para continuar; a nuestros familiares quienes nos apoyaron durante el proceso formativo y a quienes admiramos por su integridad, paciencia en nuestra ausencia y por ser nuestro motor que nos impulsó siempre a ser un ejemplo a seguir aun estando o no con nosotros en esta vida; a nuestros tutores quienes con su conocimiento nos brindaron las herramientas para poder hoy ser unos profesionales con excelentes bases, forjados en la ética y el respeto por nuestra profesión y por último a nuestra institución que con sus propuestas de una educación excelente nos dio la oportunidad de lograr nuestra metas.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Agradecimientos**

Gracias a mis compañeros que hacen parte de este proyecto, por el esfuerzo para sacar este trabajo adelante, al profesor Campo Elías por su asesoría y tiempo dedicado para la investigación, a nuestro asesor y tutor Néstor por su disposición y sobre todo, a nuestros conyugues, hijos y padres que siempre estuvieron apoyando la construcción no solo de este trabajo sino de toda nuestra carrera hasta el día de hoy.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Contenido**

Resumen .....	9
Introducción.....	11
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 Pregunta de investigación.....	16
2. Justificación.....	17
3. Objetivos .....	20
3.1. Objetivo general.....	20
3.2. Objetivos específicos .....	20
4. Marco de referencia .....	21
4.1. Marco teórico.....	21
4.2. Marco legal.....	25
5. Metodología.....	28
5.1. Alcance de la investigación.....	28
5.2. Enfoque metodológico .....	28
5.3. Instrumentos .....	29
5.4. Procedimientos. ....	30
5.5. Consideraciones éticas .....	31
6. Resultados.....	32
7. Conclusiones.....	40

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

8. Recomendaciones .....	43
9. Referencias bibliográficas .....	45

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Lista de tablas**

Tabla 1.	Cantidad de personal discriminado por campaña según datos recolectados ..	33
Tabla 2.	Personal inactivo fin mes Vs. Personal activo Inicio mes .....	34
Tabla 3.	Ingreso por asesor según la campaña y mes. ....	36
Tabla 4.	Detalle de los costos de nómina por las 4 campañas.....	37
Tabla 5.	Detalle de los gastos de nómina por las 4 campañas.....	38

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Lista de figuras**

Figura 1. Procesos de ejecución de la técnica.....	30
Figura 2. Porcentaje del personal retirado a final de mes.....	35
Figura 3. Ingresos por la actividad económica .....	35
Figura 4. Rentabilidad general .....	39

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **Resumen**

Para las compañías de servicios tercerizados y BPO es de vital importancia identificar los costos y gastos en los que incurre para tenerlos controlados y poder tener una mejor rentabilidad disminuyendo de manera considerable el riesgo financiero, por ello el objetivo de esta investigación es diseñar una propuesta para el control de costos y gastos en la gestión operativa que apoyen los indicadores de rentabilidad en el sector de servicios tercerizados y BPO de Bogotá. Para esta investigación se tuvo utilizó un enfoque cualitativo, donde a través de una revisión documental como instrumento base, se recopiló los datos necesarios para el respectivo análisis donde se logrará confirmar o descartar la incidencia de los costos y gastos en el cálculo del indicador rentabilidad en la empresa de caso estudio. Posterior al análisis de los datos recolectados, se generaron una serie de hallazgos que se resaltan la alta rotación de personal, las diferentes necesidades que se tiene por campaña, las oportunidades de mejora en la dirección que se le da a cada una, también fue evidente que entre más llamadas realizadas correctamente la rentabilidad aumenta, sin embargo, también es evidente que las penalizaciones pueden aumentar generando gastos innecesarios por la falta de conocimiento del personal, por último fue evidente que las campañas grandes no siempre generan mayor rentabilidad sino que esto depende mucho del conocimiento del líder que las maneja, por esto que es muy importante realizar la herramienta financiera que proyecte los costos y apoye estos conocimientos en todos los líderes y la rentabilidad general de la compañía se aumente y se pueda generar más oportunidades de empleo y desarrollo económico del país.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**Palabras claves:** Herramientas financieras, rentabilidad, proyección de costos y gastos, telecomunicaciones.

**Abstract**

For outsourcing and BPO companies it is of vital importance to identify the costs and expenses incurred in order to have them under control and be able to have a better profitability, decreasing considerably the financial risk, therefore the objective of this research is to design a proposal for the control of costs and expenses in the operational management that support the profitability indicators in the outsourcing and BPO sector in Bogota. For this research a qualitative approach was used, where through a documentary review as a base instrument, the necessary data was collected for the respective analysis where it will be possible to confirm or discard the incidence of costs and expenses in the calculation of the profitability indicator in the case study company. After the analysis of the data collected, a series of findings were generated, highlighting the high personnel turnover, the different needs of each campaign, the opportunities for improvement in the direction given to each one, it was also evident that the more calls made correctly the profitability increases, however, it is also evident that penalties can increase generating unnecessary expenses due to lack of knowledge of the personnel, Finally it was evident that large campaigns do not always generate higher profitability but this depends a lot on the knowledge of the leader who manages them, so it is very important to make the financial tool that projects the costs and support this knowledge in all leaders and the overall profitability of the company is increased and can generate more employment opportunities and economic development of the country.

**Keywords:** Financial tools, profitability, cost and expense projection, telecommunications

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **Introducción**

Cuando se tiene una empresa, la mayoría de los fundadores desean que esta genere rentabilidad, para esto hay que tener claros varios aspectos financieros, entre ellos los costos y gastos, que por lo general es donde más fuga de dinero puede presentarse; por esto cuando se analiza una compañía del sector de servicios tercerizados y BPO de Bogotá se puede evidenciar que cuando no se realiza una buena administración o el desconocimiento de la parte financiera de las personas encargadas de las campañas realizadas, se puede bajar el porcentaje esperado de manera considerable, por esto es muy importante diseñar herramientas financieras que apoyen y aporten a los líderes de la compañía y se asegure la rentabilidad por cada campaña realizada.

Como resultado del análisis inicial se identificó la necesidad de tener en visual los rubros y valores que inciden en la rentabilidad, es por ello que se decide realizar una herramienta que permita analizar la información de manera oportuna para realizar tomas de decisiones que permitan garantizar un porcentaje óptimo de rentabilidad en una campaña y controlar las salidas de dinero con el único el fin de generar proyecciones más precisas que mejoren la campaña y cuando se finalice siempre sea éxito hablando financieramente.

El BPO (Business Procesas Outsourcing) es la tercerización de servicios por parte de las organizaciones, que ofrece oportunidades de reducción de costos y mayor eficiencia en la prestación de servicios. Los Callcenter son un subsector del BPO que surgió como una nueva función para las empresas interesadas en las ventas por teléfono o atención al cliente. La

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

tercerización ha crecido en países como Colombia y México, generando beneficios en términos de disminución de costos laborales y ventaja competitiva. En la actualidad, la eficiencia y reducción de costos son requisitos importantes para las empresas, por lo que la tercerización se ha convertido en una estrategia para otorgar autonomía en procesos y generar estrategias de mercado más adecuadas.

Por otra parte, esta investigación se realizó bajo un alcance descriptivo, con un enfoque cualitativo para describir la importancia de los costos y gastos en las empresas del servicios tercerizados en telecomunicaciones en Bogotá, también, a partir de una técnica de estudio de caso y análisis documental, donde se logró recolectar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, por medio de un procedimiento con inmersión en el campo operativo, y diferentes herramientas que ayudaron con el resultado de este trabajo.

Dentro de los resultados más importantes, se resalta la falta de conocimiento financiero dentro de los líderes de campaña para la empresa de servicios tercerizados en telecomunicaciones, y en consecuencia, los costos y gastos se presentan de manera desordenada y difícil de controlar. No obstante, en la recolección de datos se evidencia que la participación de costos y gastos que impactan directamente los resultados financieros, son los gastos de personal, que se atribuyen el mayor porcentaje dentro de los resultados financieros que disminuyen las utilidades, también, recae una parte a los costos operativos, que, a su vez, dentro de esta investigación, se pretende encontrar la forma eficaz de controlar los costos y gastos.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

Finalmente, el diseño de una herramienta financiera para estimar la rentabilidad basada en una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa de servicios tercerizados en telecomunicaciones en Bogotá puede ser una herramienta valiosa para ayudar a los negocios a tomar decisiones informadas y estratégicas. Esta herramienta permitirá a las empresas tener una visión clara de los costos y gastos esperados asociados a sus operaciones, lo que les permitirá estimar con mayor precisión su rentabilidad potencial. Al contar con datos financieros sólidos y proyecciones realistas, las empresas podrán tomar decisiones informadas sobre su estructura de costos, fijación de precios y estrategias comerciales. Además, esta herramienta financiera puede ayudar a identificar áreas de mejora y oportunidades de eficiencia en las operaciones, lo que puede contribuir a una gestión financiera más efectiva y a una toma de decisiones más estratégica.

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Los costos y gastos son parte fundamental de las empresas, donde el análisis de esta información hace que se pueda tomar decisiones financieras para sacar el mayor provecho económico. Como lo menciona en su proyecto González - Patiño (2019) el éxito de una empresa no se basa en cuánto ingresa, sino en cuanto se deja de gastar.

El registro de la información financiera cumple una función indispensable en las organizaciones, debido que su oportunidad hace que los análisis y estudios para la toma de decisiones, se realicen sin contratiempos. “La contabilización de los costos incurridos en las empresas o cualquier tipo de organización es una herramienta de gran ayuda para la gerencia de las organizaciones debido a que le ayuda a planear y controlar sus actividades dentro de dicha empresa u organización.” (Chang et al., 2012).

Toda organización tiene la necesidad de reducir sus costos, pero para ello debe controlarlos inicialmente, esto nota la importancia del control de los costos para el incremento de la rentabilidad. Como lo mencionan Colonio - Chimpitaz (2018) cuando se obtienen márgenes de rentabilidad con unos ingresos constantes debido a ventas de difícil incremento o precios fijados por la competencia, la única alternativa viable es disminuir los costos, para mejorar la

## **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

rentabilidad operacional, hacia la búsqueda de un apalancamiento financiero positivo y un incremento en las utilidades de la empresa.

En la actualidad, como en la globalización se busca determinar como la tecnología es importante para la recolección de información exacta y oportuna para la toma de decisiones y generación de las estrategias que se pueda impulsar toma de decisiones, la rapidez con la que se cuente con estos insumos han hecho que a nivel mundial las empresas cada vez sean más certeras en su crecimiento e internacionalización; para se implantan sistemas que apalanquen el uso de herramientas solidas que generen eficiencias en las tareas operativas con el procesamiento de datos que tenga a la mano pero que se adecuen a las necesidades de cada negocio.

Colombia es un país que está creciendo en esta industria y que es solicitado por muchos otros debido a los bajos costos y calidad de su gente, a pesar de que tecnológicamente no es pionero en el negocio se está buscando estrategias que mejoren este vacío y que ayude a las labores diarias. En nuestro país existen diferentes tipos de outsourcing según Intelsa (2022), empresa encargada de BPO presenta e informa sobre los diferentes tipos de Outsourcing:

- Information Technology Outsourcing (ITO) Este tipo de outsourcing es tiene que ver con la tercerización de servicios de tecnología de la información, una categoría en la que se incluyen cloud computing o servicios de TI en la nube, gestión de data centers o infraestructura como servicio.

## **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

- Knowledge Process Outsourcing (KPO): KPO tiene que ver con la externalización de procesos de conocimiento, es decir, la contratación tercerizada de personal altamente calificado para temas como investigación de mercados o análisis de datos.
- Business Process Outsourcing (BPO): BPO tiene que ver con servicios de contact center, back office, finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc., siendo esta categoría la que cuenta con mayor demanda en la industria.

El servicio de tercerización está legalizado por el Ministerio de Trabajo (2016) entidad encargada de autorizar compañías para la intermediación laboral, esta autorización está reflejada en el Decreto 583 de 2016 en el cual se definió que en Colombia no está prohibida la contratación de terceros para actividades misionales permanentes sino la contratación en condiciones que atenten contra los derechos constitucionales y legales de los colaboradores. Diciendo textualmente en el decreto "El personal requerido en toda institución y/o empresa pública y/o privada para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes"

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la importancia que tiene el control de costos y gastos en la gestión operativa para consolidar los indicadores de rentabilidad en el sector de servicios tercerizados y BPO de Bogotá?

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **2. Justificación**

En la actualidad es común encontrar gran variedad de empresas que se dedican a contratar servicios y delegar procesos del negocio a un tercero para que se minimice labores y permiten enfocar su actividad en expandirse o crecer en el mercado; Colombia se encuentra catalogado como uno de los destinos más atractivos para realizar esta actividad por su competitividad en costos y talento humano; así como lo menciona Corzo (2016) la innovadora industria del BPO, tiene como finalidad, brindar una ventaja competitiva a las empresas buscando en la tercerización, calidad de sus procesos con enfoque estratégico para fortalecer los negocios y las relaciones empresariales.

Este proyecto se encuentra enfocado en identificar los componentes financieros que inciden en la rentabilidad de una empresa de BPO y generar una herramienta contable que permita generar cálculos y proyecciones de estos costos operativos, pues es la clave en el cálculo de la rentabilidad por negocio, esta herramienta favorece la gestión, administración y toma de decisiones de los administrativos, que con ayuda de la misma analizara cuales costos son constantes y cuales variables, cuales debo controlar para mantener un estado lineal y que porcentaje es el que más participa en los gastos, al mismo tiempo cuánto cuesta los tiempos no productivos (incapacidades, licencias entre otras), para proyección de ganancias que sean acordes a las proyecciones financieras y que siempre sean rentables acorde con el control en tiempo real.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

El fin de la investigación con lleva a cualquier jefe operativo pueda generar conocimiento financiero y ser más asertivo y participativo en sus funciones y facilitar la toma de decisiones dentro de su rol y lo prepare para tener crecimiento laboral y profesional acorde a lo aprendido dejando en alto la excelente e integral educación recibida por la institución.

De acuerdo con lo anterior se toma como centro de estudio una empresa del sector BPO en la ciudad de Bogotá (Colombia), que se encuentra en constante crecimiento debido a sus excelentes resultados financieros, pero que al interior se requiere dar ese plus que necesita cualquier personal del staff para mejorar sus indicadores internos y que por su perfil laboral no tiene el alcance de conocer estos datos de manera fácil y efectiva; la herramienta se recreara en un subsector que pertenece al sector de las telecomunicaciones con 3 jefes de operación con un promedio de personal a cargo de 400 personas, estos mantienen ingresos dependientes de la gestión de servicio al cliente por medio de llamadas telefónicas.

Cuando se maneja una compañía tan grande el gerente o administrador, lo único que quiere es tener la mayor rentabilidad posible, por eso es importante tener presente y sincronizadas todas las áreas que componen la misma, sin embargo, cuando no lo están es necesario tomar acciones que ayuden a mejorar, que es lo que está sucediendo en la empresa elegida al desconocer la relación entre costos y gastos en la rentabilidad, por eso mismo, una de las principales responsabilidades del gerente financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente a generar valor a la empresa, todo esto través de varias técnicas y herramientas (Barrios, 2021)

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

Como resultado del análisis inicial se identificó la necesidad de tener en visual los rubros y valores que inciden en la rentabilidad, es por ello por lo que se decide realizar una herramienta que permita contener la información de manera oportuna y generar oportunidades que garanticen la rentabilidad de una campaña y su control, con esto generar proyecciones precisas para mejorar o cambiar procesos que asegure el éxito de una campaña de principio a fin.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**3. Objetivos**

**3.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta para el control de costos y gastos en la gestión operativa que apoyen los indicadores de rentabilidad en el área operativa de una empresa especialista en servicios tercerizados de telecomunicaciones.

**3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar conceptualmente los costos directos e indirectos que impacten los resultados financieros en la organización.
- ✓ Analizar los factores relacionados con los procesos internos y externos que componen las variables en los costos y gastos en los procesos tercerizados de la empresa caso negocio.
- ✓ Establecer la relación directa o indirecta existente entre los gerentes, directivos y operarios con el adecuado manejo de los costos y gastos en una empresa de procesos tercerizados en el BPO de la ciudad de Bogotá.

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **4. Marco de referencia**

### **4.1. Marco teórico**

El BPO se puede entender como las actividades de tercerización de servicios por parte de las organizaciones (teniendo en cuenta que lo que se subcontrata es todo un proceso, no solo una actividad o parte del proceso), que hoy en día tiene importancia en el ámbito empresarial del mundo, al ofrecer amplias oportunidades de reducción de costos y "mayor eficiencia" en la prestación de servicios (Duque-Ceballos et al., 2014). Un subsector dentro de este tipo de empresas se encuentra los denominados Callcenter y es allí donde entra Thiri6n (2007) indicando que los *Callcenter* iniciaron su existencia b6sicamente como nuevas funciones que ejercían las empresas interesadas en las ventas por tel6fono o bien la atenci6n a sus clientes (ejemplo t6pico: las compa±as de aviaci6n). Poco tiempo despu6s, este servicio fue ofrecido como *outsourcing* por nuevas empresas que se dedicaban íntegramente a desarrollar las diversas pr6cticas del *Callcenter*.

Este tipo de mercado ingresos hace un par de d6cadas debido a la necesidad econ6mica de nuestro pa6s, por lo que G6mez (2005) se atreve a confirmar que Colombia est6 atravesando por situaciones de cambio pol6tico, econ6mico, social y cultural a gran escala. El pa6s hace frente a la transici6n hist6rica a la modernizaci6n a trav6s de procesos de industrializaci6n; pasa de una econom6a cerrada a una abierta, de una econom6a interna a una globalizada, ejerciendo presi6n para que nuevos modelos de negocios surjan y con ello se deduce que "La tercerizaci6n tanto en

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

Colombia como en México es una práctica que ha crecido como modelo de contratación, con beneficios en cuanto a la disminución de costos laborales para las empresas, así como una ventaja competitiva, pues a través de éste puede lograrse una mayor especialización para mejorar la productividad empresarial” (Montoya et al., 2021, p. 125).

Según Paternina (2011), la fuerte incidencia de los call y contact centers en materia de empleo, en el marco de las relaciones que plantea el subtítulo, debe considerarse igualmente el fenómeno de la integración de diferentes subsectores; las TIC, por lo que las organizaciones actuales han desarrollado nuevos modelos por su alta demanda de las nuevas tecnologías y de las características del individuo trabajador, lo que ha favorecido el desarrollo de la industria Business Process Outsourcing BPO (Castaño - Ravagli 2017). Así mismo lo describe Micheli (2007), la industria del telemercadeo es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la posindustrialización.

En la actualidad los requerimientos de competitividad en las organizaciones han llegado a tal punto que se exige la máxima eficiencia con los menores costos posibles a los que haya lugar, sin embargo, las empresas han debido crear estrategias para afrontar dichas exigencias (Duque et al., 2014), y es por ello que deciden tercerizar sus actividades, otorgando autonomía de procesos que limitan el tiempo de sus socios en la generación de estrategias de mercado que serían más acordes a sus funciones, pues como expresa Thiri6n (2007), la industria emergente de los Callcenter es un sector dinámico de la economía mundial, donde la clave de la economía de un centro de llamadas radica en su estructura de costos, en la cual la parte determinante corresponde al trabajo, como se ha se1alado anteriormente

## **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

Los costos en una compañía son parte fundamental e indispensable para que una compañía avance y perdure en el tiempo, esto es independiente si es una empresa pequeña, mediana o grande, ya que cuando se habla de los costos se dice que son parte importante de las actividades principales tales como la planeación, control y formulación de todas las estrategias, cuando estas se analizan puede guiar también a la planeación de gastos futuros como salarios, gastos de fabricación o de servicio, cuando se tiene en claro esto tal y como dice González (2015). Por otro lado, Cárdenas (2016) indica el manejo que se debe tener de estos costos, empezando por el control, acumulación y asignación, para llegar a la fase final que es la evaluación, está puede proporcionar una mejor administración y tener sugerencias para mejorar y disminuir dichos rubros, ya que es muy importante ser una empresa competitiva pues la globalización es algo que avanza a pasos agigantados (López-Rodríguez & Gil-Muñoz, 2020).

Es muy importante mencionar a Gómez (2018) donde indica que los costos buscan información que permitan generar valor a la empresa, ya que no siempre se logra esto, pues a veces la inversión es mayor a la retribución, lo que permite tomar acciones de forma ágil y rápida ante los cambios que todos los días se genera y que son impredecibles e inevitables, ya que hay situaciones externas son imposibles de predecir pero que si se pueden manejar, siguiendo esto, se menciona Lamporte (2016), si tienen una buena administración desde el inicio y mantener una compañía que aporte a la economía de un país, depende mucho de los equipos de trabajo que se requieren, esto porque se debe sincronizar los equipos administrativos, contables, y demás para que los dirigentes de las compañías puedan tener decisiones acertadas, fáciles de tomar bajo la

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

información que se proporciona y avanzar donde se quiere de forma correcta y sin tomar riesgos innecesarios.

Por otro lado, también es muy importante hablar de los gastos ya que estos también son salidas de dinero que no retornan a la compañía por lo general, sin embargo, son necesarios y se requiere tener un buen manejo para que una empresa evolucione, así como lo expresa Economipedia (2019), algunos de estos gastos se retribuyen a la empresa de manera implícita esto al momento de pagar impuestos y se pueden ver reflejados después de varios meses según lo permite nuestra legislación colombiana. Por otro lado, los costos fijos, deben monitorearse y mantenerse con disciplina, a su vez, con una auditoria cercana y permanente para que estos no aumenten y si lo hacen que sea estrictamente necesario y se vean reflejados dentro de los estados financieros (Villalba et al., 2021).

Ahora bien, los costos y gastos son importantes para controlar las erogaciones de la compañía, son parte fundamental de los estados financieros de la empresa y por tal razón son importantes para medir la rentabilidad de una compañía en un tiempo determinado. Tal como lo mencionan Sajami et al., (2020), la rentabilidad financiera es el principal indicador para la toma de decisiones ya que de este depende el futuro de las empresas, y el resultado de los costos es una tarea que depende de la gestión que se haga ya que todas estas van dirigidas a las necesidades de los clientes los tiempos deben destinarse a la ejecución que guardan entre sí y se establecen desde el inicio y requieren costos asociados con los recursos y con el desarrollo de un plan de acción en particular. El control de los costos y gastos en las empresas son importantes en el indicador de rentabilidad, sin embargo, se debe entender la importancia del indicador de

## **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

rentabilidad en las empresas. Pues, el indicador de rentabilidad es el que muestra la capacidad de la empresa para tener continuidad sin tener que depender de capitalización de los socios, así mismo, evalúa la eficiencia con la que se utilizan los recursos que generan la venta (Flores et al., 2013; Leonardo et al., 2022).

Por otra parte, Palacios (2016), hace referencia en relación con la importancia del control de los costos y gastos de una empresa, que son el rubro de mayor impacto para el análisis de los estados financieros, puesto que permiten ver a los altos mandos, gerencias y juntas directivas, la participación que tienen estos rubros sobre sus ventas, y con ello, determinar de la mejor manera las acciones a realizar para que el funcionamiento de la empresa obtenga siempre los mejores resultados, esto debe iniciar con una buena planeación. Siniestra - Polanco (2011), indican que planear es trazar siempre el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, para esto, la administración, puede organizar técnicamente los recursos y con ello coordinar las diferentes actividades y controlar su comportamiento.

### **4.2. Marco legal**

Según la sentencia de Corte Constitucional C-127 de 2020, decreta en artículo 1 tiene por objeto alinear los incentivos de los agentes y autoridades del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), aumentar su certidumbre jurídica, simplificar y modernizar el marco institucional del sector, focalizar las inversiones para el cierre efectivo de la brecha digital y potenciar la vinculación del sector privado en el desarrollo de los proyectos asociados, así como aumentar la eficiencia en el pago de las contraprestaciones y cargas económicas de los agentes

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

del sector, es por esto que se requiere minimizar estas brechas en empresas nacionales para poder agilizar el trabajo operativo.

Por otro lado, en esta misma sentencia indica “la prioridad al acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El estado y en general todos los agentes del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones deberán colaborar, dentro del marco de sus obligaciones, para priorizar el acceso y uso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la producción de bienes y servicios, en condiciones no discriminatorias en la conectividad, la educación, los contenidos y la competitividad”, en esta puede guiar para poder priorizar accesos a los usuarios de la compañía a nuestra herramienta, también dar educación para el acceso a las mismas que facilite la producción de los servicios que prestan, para terceros y que estos sean eficientes y rentables, ya que en nuestro país se han realizado diferentes proyectos con el ministerio de las telecomunicaciones para poder acceder más fácilmente a herramientas y esto es lo que se debería aprovechar cuidando siempre la información de la compañía tal y como lo establece la Ley 1581 de 2012 esta ley establece, el régimen de protección de datos personales que se establece en la presente ley no será de aplicación: “A las bases de datos o archivos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico. Cuando estas bases de datos o archivos vayan a ser suministrados a terceros se deberá, de manera previa, informar al Titular y solicitar su autorización. En este caso los Responsables y Encargados de las bases de datos y archivos quedarán sujetos a las disposiciones contenidas en la presente ley; a las bases de datos y archivos que tengan por finalidad la seguridad y defensa nacional, así como la prevención, detección, monitoreo y control del lavado de activos y el

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

financiamiento del terrorismo; A las Bases de datos que tengan como fin y contengan

información de inteligencia y contrainteligencia; a las bases de datos y archivos de información

periodística y otros contenidos editoriales”, por esto es importante mantener, toda la información

con las leyes para no incurrir en infringir la ley y presentar problemas por no conocerla.

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación para este trabajo de investigación es descriptivo, porque permite determinar la importancia que tienen los costos y gastos dentro de los indicadores de rentabilidad de las empresas en el sector de servicios tercerizados y BPO de Bogotá, después de realizar la descripción de situaciones que impactan negativamente los estados financieros, al no tener un control óptimo de los costos y gastos de la empresa.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2017), el alcance de la investigación descriptiva busca presentar la propiedades y características de cualquier situación que se analice, describiendo sus tendencias sobre conceptos o variables, pero sin pretender relacionarlas entre si, únicamente identificarlas.

### **5.2. Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico que se le va a dar a este trabajo es cualitativo, en razón que, permite describir de manera detallada la importancia de los costos y gastos en los indicadores de rentabilidad en el sector de servicios tercerizados y BPO, por medio de la recolección de datos, como mecanismo de apoyo analizar e interpretar la información y así cumplir con el objetivo de la investigación.

## **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

La investigación cualitativa comprende la recolección y análisis de datos no numéricos, para así comprender conceptos, opiniones o experiencias vividas, o pueden ser también emociones o comportamientos, que les atribuyen a las personas en diferentes situaciones. Siempre el resultado de esta investigación será expresado en palabras. (Sampieri, 2018), también se podrá indicar que los estudios cualitativos hablan sobre experiencias humanas que son de carácter subjetivo donde el conocimiento cualitativo es ideográfico y construido durante la investigación (Aguirre et al., 2015).

### **5.3. Instrumentos**

Los instrumentos que se van a utilizar en esta investigación son el estudio de caso a partir de una revisión documental, teniendo en cuenta que se necesita una recolección de datos desde los libros contables y diferentes informes financieros, que permitan identificar la incidencia de los costos y gastos dentro de los estados financieros de las empresas del sector de servicios tercerizados y BPO de Bogotá.

Según Durán (2012) el estudio de caso es una forma de abordar un diferentes situaciones, hechos, fenómenos o acontecimientos generales o particulares, de manera profunda, lo que permite una mayor comprensión de su estado y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso en estudio. El análisis documental consiste en lograr una unificación de términos de diferentes componentes o elementos y así lograra analizar el contenido con el fin de generar una descripción objetiva y sistemática y cuantitativa (Molina, M, 1989).

# Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.

## 5.4. Procedimientos.

Para la investigación se realizará un estudio de caso, con inmersión en el campo operativo, teniendo en cuenta los archivos internos, conocimiento de los jefes y su interacción con los datos financieros, teniendo en cuenta la importancia para su labor y el cual brindará información de validez, confiable y concisa.

A continuación, se relaciona la figura 1 donde se describen las herramientas a utilizar y posterior su explicación:

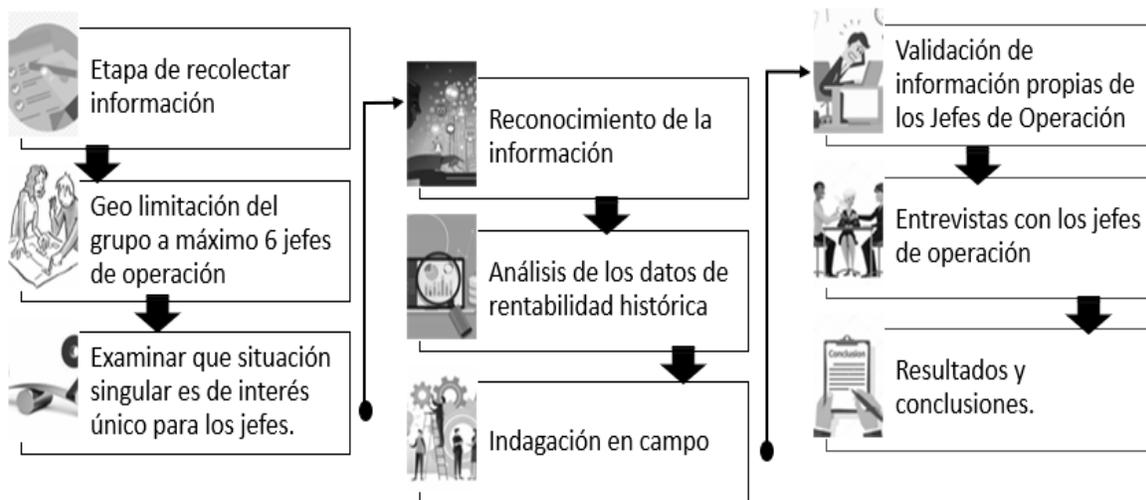


Figura 1. Procesos de ejecución de la técnica

Fuente: elaboración propia.

La ejecución de la técnica se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Analizar los datos encontrados (reportes, repositorios de información, archivos propios)

## **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

- Se geo limita el grupo a máximo 6 jefes de operación.
- Categorizar el estudio caso para examinar una situación singular de interés único, o sirve como prueba crítica de una aseveración acerca de un programa, proyecto problema o estrategia de trabajo (categoría descriptiva).
- Mediante los reportes históricos, conocer los costos y gastos inmersos en la operación del estudio del caso.
- Validar la rentabilidad obtenida por medio de reportes internos.
- Recolectar datos de los jefes de operación sobre si conocen o no los datos anteriores.
- Se procede a validar con los jefes de operación que repositorios de información tienen para calcular la rentabilidad en base de los costos y gastos operativos.
- Se realizan entrevistas con los jefes de operación para conocer su perspectiva frente a la importancia e incidencia del control de los costos y gastos operativos.
- Dar resultados y conclusiones.

### **5.5. Consideraciones éticas**

Con el fin de aplicar y garantizar los criterios y lineamientos éticos de nuestra institución UNIMINUTO, se tuvo en consideración que el personal del caso de estudio es libre de participar, conociendo cual es el propósito de la investigación reconociendo los beneficios que se obtiene de su contribución, además de que se informa el anonimato presente en su intervención.

Respecto a la recolección de datos se dará fe del buen uso de estos y que se utilizaran solo para fin investigativo, además de que se certifica que no se incurrirá en alguna mala conducta que ponga en riesgo la sensibilidad de los datos, respetando siempre la política de confidencialidad.

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **6. Resultados**

### **6.1 Diagnóstico**

En el estudio de caso se logró identificar un déficit de conocimiento en el ámbito financiero por parte de los líderes de área teniendo en cuenta que muestran interés en el tema, esto es realmente importante ya que los conocimientos básicos en indicadores financieros permiten evaluar y controlar la rentabilidad en una compañía, puesto que estos conllevan como resultado a tener excelentes finanzas. Desconocen cómo manejar e interpretar la información que tienen a mano y que puede llegar a ser efectiva en el momento de mostrar resultados, la experiencia con cada líder fue enriquecedora porque se logra aplicar todo lo aprendido en la profesión.

Por otro lado, en el momento de recolectar todos los datos en las diferentes campañas de la compañía analizada, es evidente que son bases de datos muy extensas, con información densa lo que no permite que se haga un análisis global y ágil; así mismo, al contener varias líneas de negocio no es sencillo el simplificar y unificar el repositorio de información para realizar el análisis necesario, sin embargo, cuando se consolidó se sintetiza la misma se logra identificar que a pesar de las oportunidades de mejora, hay controles básicos con los cuales se obtiene la rentabilidad y resultados que pueden ser mejor bien orientados.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**6.2 Hallazgos.**

Un insumo importante para calcular la rentabilidad es conocer cuál es la planta de personal con la que se cuenta en cada campaña o área para así mismo calcular el costo operativo o de la nómina por cada una de las personas que colaboran en la actividad económica, por lo cual en la tabla 1. Donde se podrá visualizar cuantas personas tiene cada una de las áreas en el último trimestre.

Tabla 1. Cantidad de personal discriminado por campaña según datos recolectados

<b>Personal Mes</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>
Campaña 1	153	170	165
Campaña 2	85	95	92
Campaña 3	68	76	74
Campaña 4	34	38	37
<b>Personal Activo Total</b>	<b>340</b>	<b>379</b>	<b>368</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos reales de la empresa caso negocio

De lo anterior se puede concluir que la empresa cuenta con una cantidad de personal considerable, mantiene una rotación lineal por mes, cabe mencionar que no todas las campañas tienen las mismas necesidades, también, que hay campañas pequeñas con menos de 40 personas y otras mucho más exigentes con más de 150 para todos los meses. Así mismo, como es necesario conocer cuanto personal se encuentra activo en la empresa es importante conocer cuál

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

es el % de rotación con el fin de cuantificar el valor promedio de las liquidaciones que afectan de manera directa los costos operacionales, por lo tanto, en la tabla 2. se evidencia este dato porcentual donde se mide la cantidad de personal que inicia mes versus la cantidad de personas que finalizan el mes.

Tabla 2. Personal inactivo fin mes Vs. Personal activo Inicio mes

<b>Rotación Personal Mes</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>
Campana 1	45%	21%	28%
Campana 2	32%	43%	34%
Campana 3	17%	24%	21%
Campana 4	6%	12%	17%
<b>Rotación General</b>	12.9%	17.8%	6.7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos reales de la empresa caso negocio.

En la figura 1 se identifica que, en el mes de diciembre y en el mes de enero del 2023 son los meses de mayor rotación de personal, esto se puede dar por la temporada donde podría dar por sentado que va a ser un dato relevante para rotación estacionaria y así calcular el costo anticipadamente. También es muy importante conocer la cantidad de personal que se contrata por mes para poder proyectar un costo adicional y tenerlo presente para el rubro de costos, por ende, en la figura 1 se visualiza el porcentaje de ingresos en el último trimestre con respecto al personal que finaliza el mes anterior al mes de ingreso.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

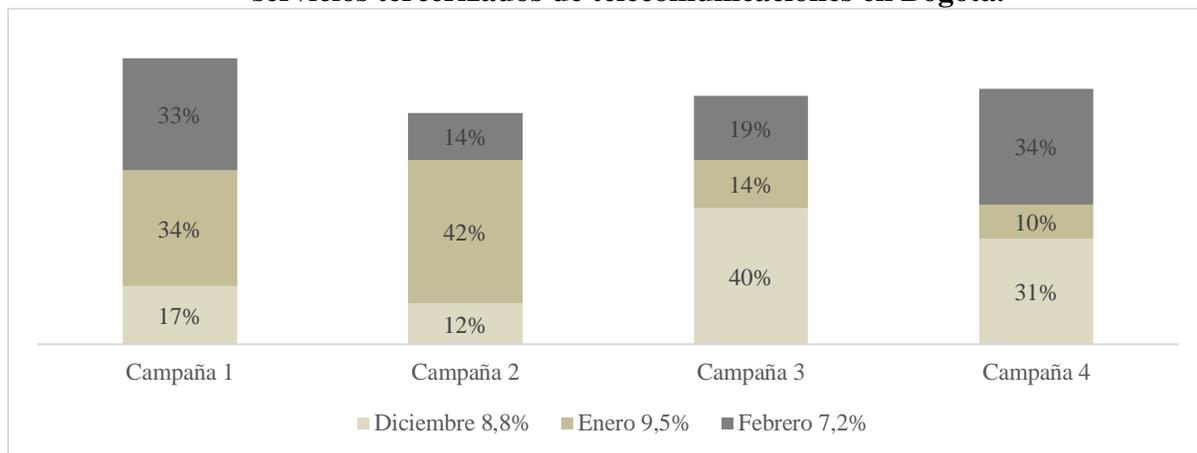


Figura 2. Porcentaje del personal retirado a final de mes.

Fuente: Elaboración Propia con base en datos recolectados de la empresa caso negocio.

En este tipo de negocio el ingreso de cada campaña va ligada a la naturaleza de la línea (en este caso contestar llamadas) y un descuento o penalización por errores en el proceso, por lo tanto, en la figura 2. la factura de la campaña es el resultado de multiplicar la cantidad de llamadas por el valor de la unidad (ingreso telefónico) menos las penalizaciones, así:

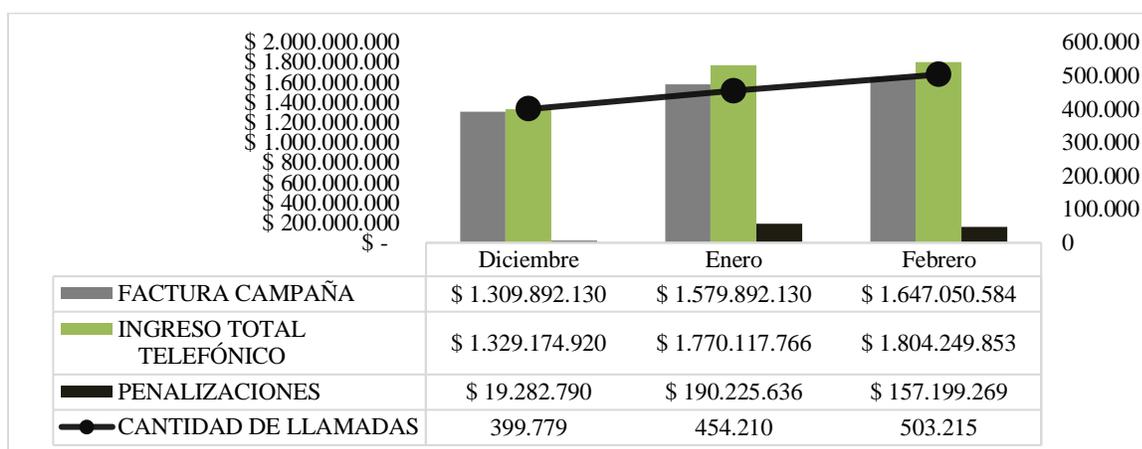


Figura 3. Ingresos por la actividad económica

Fuente: Elaboración Propia con base en datos recolectados de la empresa caso negocio.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

Al revisar llamadas realizadas por esta campaña, se puede decir que, entre más llamadas realizadas, se incrementan los ingresos, dando lógica al propósito de la compañía el cual consiste en personal de Callcenter, por otro lado, es muy importante decir que por más llamadas realizadas las penalizaciones son más altas. Para generar una rentabilidad ganadora en la empresa, se exige que cada asesor aporte con su labor un valor mínimo de \$3.800.000, este valor procede de contemplar su salario, comisiones, gastos operativos y administrativos más la rentabilidad esperada por la empresa, en la tabla 3 se muestran los resultados del trimestre y por área.

Tabla 3. Ingreso por asesor según la campaña y mes.

<b>Ingresos por asesor</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>
Campaña 1	\$ 4,107,718	\$ 4,453,632	\$ 4,323,914
Campaña 2	\$ 4,605,783	\$ 4,993,638	\$ 4,848,193
Campaña 3	\$ 1,990,505	\$ 2,158,127	\$ 2,095,269
Campaña 4	\$ 4,016,384	\$ 4,354,605	\$ 4,227,772
<b>Promedio General</b>	\$ 3,680,098	\$ 3,990,001	\$ 3,873,787

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos reales de la empresa caso negocio.

En la tabla 4. se logró unificar los componentes de los costos operacionales totales que inciden en el control de estos en el último trimestre, donde se logró identificar los rubros interesantes y de impacto como son los salarios (distribuidos entre personal operativo y administrativo), el monto total que se suma a los costos provenientes de área de apoyo y que no se encuentran

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

dentro de la actividad principal y otros componentes como vacaciones e incapacidades que por su naturaleza pueden aumentar o reducir los costos totales.

Tabla 4. Detalle de los costos de nómina por las 4 campañas.

<b>Costos Operacionales</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>
Costo Salarios Asesor	\$ 496,623,568	\$ 609,134,568	\$ 620,296,100
Costo Salarios Staff	\$ 128,993,134	\$ 197,770,963	\$ 161,115,870
Costo Áreas transversales	\$ 135,442,791	\$ 166,127,609	\$ 169,171,663
Costos incapacidades < 3 días	\$ 25,798,626	\$ 31,643,354	\$ 32,223,174
Costos incapacidades > 4 días	\$ 18,704,004	\$ 22,941,431	\$ 23,361,801
Vacaciones	\$ 77,395,880	\$ 94,930,062	\$ 96,669,522
Comisiones	\$ 58,046,910	\$ 71,197,547	\$ 72,502,141
Liquidaciones	\$ 103,194,507	\$ 166,127,609	\$ 128,892,696
<b>Total, general por mes</b>	<b>\$ 645,610,638</b>	<b>\$ 791,874,939</b>	<b>\$ 806,384,930</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos reales de la empresa caso negocio.

Como se mencionó anteriormente un componente importantísimo al igual que los costos, son los gastos generales generados por mes en el último trimestre y que se dividen como se muestra en la tabla 5., donde es importante aclarar que a pesar de que contribuye a la actividad económica de la empresa no están directamente relacionados con su naturaleza, haciendo que este valor también sea relevante dentro de los indicadores que van a afectar la rentabilidad final.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

Tabla 5. Detalle de los gastos de nómina por las 4 campañas.

<b>Gastos operacionales</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>
Gastos de infraestructura	\$ 19,720,000	\$ 21,982,000	\$ 21,344,000
Gastos de mantenimiento	\$ 6,528,000	\$ 7,276,800	\$ 7,065,600
Gastos Administrativos	\$ 5,015,680	\$ 5,591,008	\$ 5,428,736
<b>Total, general por mes</b>	<b>\$ 31,263,680</b>	<b>\$ 34,849,808</b>	<b>\$ 33,838,336</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos reales de la empresa caso negocio.

Finalmente, como resultado del estudio de caso y con el análisis documental, en la figura 3. se deduce la rentabilidad generada en el último trimestre y si se encuentra en objetivo, que finalmente era a la conclusión que se deseaba llegar, como anteriormente se mencionó y a pesar de que no es tan claro al área administrativa operativa (jefe de área) conocer este porcentaje de rentabilidad, se identificó la necesidad de poder calcular de una manera más fácil este dato que finalmente es la medición para los inversionistas de cada uno de los jefes de área.

Teniendo en cuenta todo lo recolectado se procederá a la construcción de la herramienta, basado en la recopilación de la información de interés y que tienen a mano.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

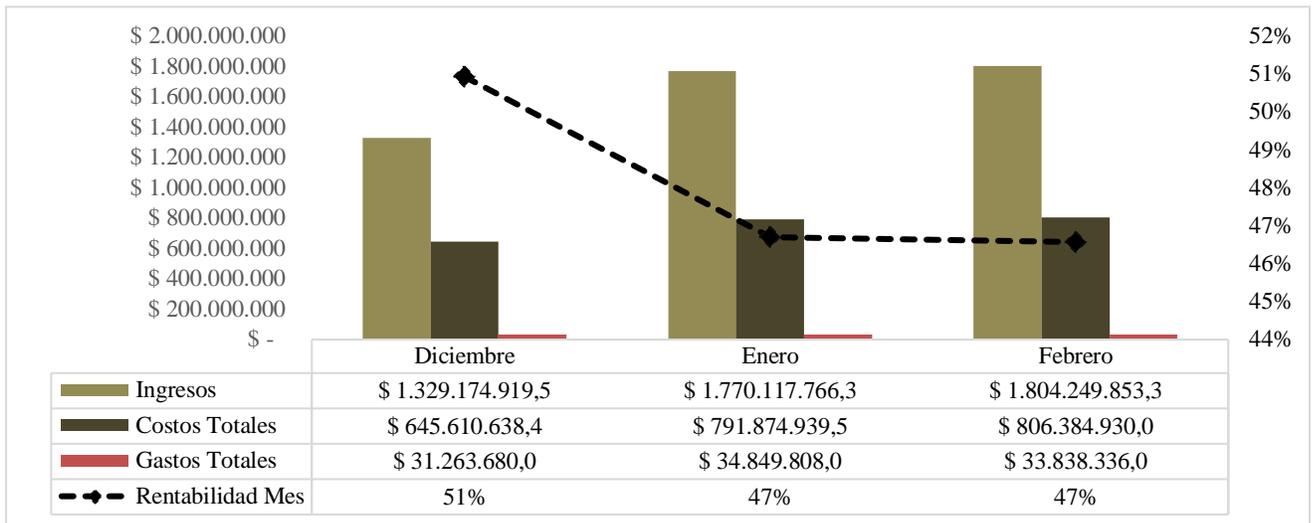


Figura 4. Rentabilidad general

Fuente: Elaboración Propia con base en datos recolectados de la empresa caso negocio.

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **7. Conclusiones**

De acuerdo a la investigación planteada se logró identificar cuáles eran los rubros más importantes a la hora de cuantificar la rentabilidad de la empresa de estudio, esto se debe a que al conocer las deducciones necesarias para este cálculo es prioridad ya que al final del ejercicio contable estos datos respaldan de una manera eficaz los resultados, contando con los repositorios de información hallados en la recolección de datos internos, detallando los costos y gastos generados a través de la naturaleza de la empresa y su operación (Rodríguez et al., 2020).

En consideración con los datos recolectados y teniendo en cuenta lo que cita Ryncholaelia Digbyana (2022) finalmente los salarios y costos generados en la operación se relacionan de manera directa en el cálculo de la rentabilidad, teoría que se constata en los hallazgos generados de la empresa en estudio donde estos valores tienen directa incidencia en la utilidad y ganancia de la operación puesto que a mayor coste menor es esta rentabilidad, si se considera la teoría con lo evidenciado se logró constatar que se cumple como lo menciona el autor y los datos finales.

En la actualidad las herramientas utilizadas para generar o crear repositorios de información donde se pueda realizar cálculos de indicadores económicos son muy útiles e importantes ya que permite consolidar y cuantificar información para tener un control más asertivo en la toma de decisiones, lo que trae a colisión lo que menciona Gutiérrez Carmona (2017) en su libro Modelo financieros en Excel donde menciona que existe una herramienta que tiene varias bondades al momento de tener un apoyo tecnológico siendo el Excel el que cumple con todas las funciones

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

necesarias para construir lo que finalmente se necesita y es calcular la rentabilidad en base de los costos y gastos.

Si se tiene en cuenta los costos directos e indirectos que se establecieron como principales en la toma de resultados en la empresa de estudio se logró identificar que los más relevantes son la nómina operativa y administrativa directa con la operación, que dentro de estos valores se encuentra inmersos otros factores de calculo que alteran estos datos como lo pueden ser los indicadores de la operación que si no se controlan o proyectan es muy difícil calcular que tan rentable se puede llegar a ser en un área o en la misma empresa que finalmente es la suma de cada una de las mismas.

Al realizar la captación de información histórica y de importancia para la investigación, se identifica que a pesar de que los datos existen no se utiliza de manera adecuada y la desorganización de este repositorio no permitía poder tener un control más exhaustivo, al tratarla se analizó las datas y de allí se logra identificar la totalidad de componentes que eran de interés para calcular los costos y gastos (ausentismo, vacaciones, comisiones, incapacidades, gastos de planta y operación) siendo de mucha utilidad para ver el estado real de las campañas y el aporte a la rentabilidad final.

A pesar de que el jefe operativo tiene conocimiento de que debe cumplir con una rentabilidad mínima a la empresa por su campaña, desconocía la totalidad de los rubros a tener en cuenta para calcular la misma y así poder controlar y proyectar el valor deseado, aunque carece de estructuración de los cálculos se cuenta con la información necesaria para realizarlo generando

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

una relación directa entre la información entregada y suministrada a la gerencia, con el fin de que se pueda tomar decisiones a tiempo y de impacto positivo financieramente para la empresa, lo que es vital y generoso para el gerente.

De acuerdo a los resultados exaltados en esta investigación se recomienda desarrollar estudios orientados a como soportar la rentabilidad de una empresa mediante herramientas de control financiero teniendo en cuenta todos los rubros necesarios que apalanquen el indicador, generando una mejor toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo con el fin de ser más eficiente en la estrategia financiera dentro de un ámbito laboral netamente operativo, capacitando, orientando y acompañando a los jefes de operación, teniendo en cuenta que son ellos los que finalmente contienen toda la información y conocen el sistema operativo.

# **Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

## **8. Recomendaciones**

Las limitaciones que se encontraron a través de la investigación básicamente se focalizaron en encontrar la información relevante para el cálculo de los costos y gastos, esto se debe a que no se tenía un repositorio de información veraz y ordenado, por lo que construir una data que llevara todas estas características tomo más del tiempo estipulado y más aún cuando se sectoriza en diferentes campañas (áreas de negocio), a pesar de estos sesgos la metodología escogida fue la pertinente para este caso en particular para el desarrollo de la investigación ya que se permitió cuantificar los datos necesarios para responder al objetivo principal.

Se invita a nuestros colegas de la Corporación Universitaria minuto de Dios y especialistas en gerencia Financiera a continuar indagando sobre la importancia de tener el control de indicadores financieros y de interés para las empresas colombianas de cualquier sector con herramientas que faciliten nuestra interpretación de datos y toma de decisiones en el ámbito financiero puesto que es el musculo de cualquier negocio; nuestro objetivo como administradores o contadores es interpretar, representar, apalancar la razón de ser de cualquier empresa funcional y que su visión es crecer nacional e internacionalmente.

Finalmente se recomienda a la empresa del caso de estudio generar ese interés, conocimiento y seguimiento de los jefes operativos por como apalancan el indicador de rentabilidad siendo ellos los que tienen el detalle, que concienticen que el control generar resultados y más si se cuenta con una herramienta en común; propagar la herramienta para que se pueda unificar la

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

interpretación y la forma en cómo se muestran los datos a la gerencia, para que desde el primer nivel se brinden soluciones efectivas que faciliten la toma de decisiones a los gerentes en cuanto como distribuir los costos y de ser necesario donde se puede recortar presupuestos que no afecten el personal.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

**9. Referencias bibliográficas**

- Aguilar Medina, K. P., & Sánchez Rosas, D. E. (2021). Costeo por servicio y su incidencia en la rentabilidad en la empresa Pavimentos R & G SAC en la ciudad de Trujillo, años 2018 y 2019.
- Barrios, A. P. (2021). Generar nueva riqueza con responsabilidad social: La meta del gerente financiero. *Revista activos*, 19(1), 179-226.
- Castaño-Ravagli, M. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 1223-1236.
- Castillo, E. V. S., Del Río, J. A. J., & Naranjo, P. L. P. (2018) Análisis del Instrumento de Recolección de Datos y sustento teórico aplicable al comportamiento del consumidor en Cafeterías—Perspectiva de la Racionalidad.
- Chang, L., Alba, M., González, N., López, M., & Moreno, M. (2012). La importancia de la contabilidad de costos. Ciudad de México: ITSON.
- Cobo, J. (2017, enero). La tercerización como herramienta de gestión empresarial. Repositorio Institucional Universidad EAFIT, Volumen (1), pp. 1
- Colonio, M., Chumpitaz, S. (2018). Los costos de producción y su efecto en la rentabilidad de las empresas.
- Corzo Diaz, E. A. (2016). Análisis estratégico del sector BPO a través de los beneficios del TLC Colombia-Estados Unidos para su internacionalización.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

- Díaz, E (2016) Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia – Estados Unidos para su internacionalización
- Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2014). Outsourcing y Business process outsourcing desde la teoría económica de la agencia. *Entramado*, 10(1), 12-29.
- Duque, J. Gonzalez, C. Solarte, M. (2014) Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. Universidad Libre Cali – Colombia
- Durán, M. M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista nacional de administración*, 3(1), 121-134.
- Flores, M. C., Gómez, D. O., Briones, J. B., & Cervantes, G. P. (2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia administrativa*, (2), 80-86.
- Gil, C. (2019). Herramientas ofimáticas como recurso para el reporte de estados financieros bajo las NIIF. Caso: MiPymes del sector ganadero. Universidad Cooperativa de Colombia
- Gómez, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista espacios*, 39(32).
- Gómez, M. C. P. (2005). Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, (15), 51-73.
- González, J., Patiño, J. (2019) Los gastos operativos y la utilidad de la empresa de servicios Tannajo S.A.C. del distrito de Carabayllo, año 2015.
- González, M. M. A. (2015). Contabilidad y análisis de costos. Grupo Editorial Patria.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación.

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

Intelsa (2022) Colombia, Estado del outsourcing en Colombia. Recuperado de

<https://intelsa.co/outourcing-en-colombia/>

Leonardo, M. P., Eduardo, C. M. C., María, T. H. A., Luis, T. G. J., & Elias, L. R. C. (2022).

Formalization of a new stock trend prediction methodology based on the sector price book value for the Colombian market. *Heliyon*, e09210.

López-Rodríguez, C. E., & Gil-Muñoz, M. D. (2020). Finanzas corporativas en las Empresas de

Servicios Públicos de Subachoque y El Rosal Cundinamarca. *Semestre Económico*, 23(55), 25-46.

Micheli Thirión, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política*, 3(5), 49-58.

Montoya-Agudelo, C. A., Boyero-Saavedra, M. R., Arango-Benjumea, J. J., Bedoya-Gómez, D.

C., García-Teruel, L. D. L. C., & Palomares-Vaughan, F. J. (2021). Determinación de las Implicaciones de la Tercerización en el Trabajo Decente. *Revista lasallista de Investigacion*, 18(2), 125-143.

Moreno, B. Dueñas, H. (2018). Sistemas de información empresarial: la información como recurso estratégico. *Dominio de las ciencias*. Vol 4, No 1

Paternina, F. D. (2011). Los Call Centers y su proyección en Colombia. *Dictamen libre*, (8), 13-26.

Presidente de la República (2016). Decreto 583/16 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, un capítulo 2 que reglamenta el artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 y el artículo 74 de la Ley 1753 de 2015. Ministerio de Trabajo

Palacios Morales, J. A. (2016). Los costos variables y su incidencia en el margen de contribución (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2016.).

**Diseño de una herramienta financiera que facilite la estimación de la rentabilidad a partir de una proyección de costos y gastos asociados a las operaciones de una empresa con servicios tercerizados de telecomunicaciones en Bogotá.**

- Rodríguez, C. E., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Sajami, C. R. A., Meza, C. M. B., & Dávila, G. D. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64.
- Tiepermann Recalde, J., & Porporato, M. (2021). Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios.
- Vanegas, C. Borda, M. (septiembre, 15 2017). Gestión del conocimiento y el impacto en la rentabilidad de los contact center y business process outsourcing.
- Velasquez Alvarez, M. (2018). Propuesta de un sistema de costos basados en actividades y su impacto en la rentabilidad de la Empresa de Transportes de carga pesada “Paraíso SAC”.
- Villalba, C. I. C., Liberio, R. V. N., Zambrano, C. M. N., & González, E. A. P. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 302-314.